



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL ZONA ATLÁNTICA

Tesis de Grado para la Licenciatura  
en Gestión de Recursos Humanos

Título:

**Clima Laboral, en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de  
la Provincia de Río Negro: factores que influyen en el desempeño  
laboral de los Recursos Humanos. Periodo 2017-2018.**

DIRECTOR DE TESIS: Magíster FERNÁNDEZ, Fabián

TESISTAS: FARRA, Angeles Betsabé.  
JAUGE, Carlos Oscar

Año 2018

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos aquellos que nos inspiraron y alentaron a iniciar, desarrollar y finalizar el presente trabajo de investigación destinado a cumplimentar los requerimientos de nuestra Tesis de Grado para la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos dictada en el Centro Universitario Regional Zona Atlántica - CURZA - de la Universidad Nacional del Comahue.

... a nuestro Director de Tesis, Magister Fabián Fernández, por el apoyo, seguimiento e interés demostrado en sus correcciones y visión de conjunto; a Leandro Boselier, docente del CURZA, inquieto y resolutivo investigador - colaborador, quien convirtió cada obstáculo en una tarea solucionable a la par que nos guió en el uso de herramientas de investigación adecuadas para un trabajo de estas características; a los docentes de nuestra Licenciatura, que nos aportaron conocimientos sólidos y muy actuales en esta carrera.

... a los trabajadores y funcionarios de la Organización Pública estudiada, quienes colaboraron anónimamente brindando información a través de entrevistas y encuestas propias del trabajo de campo realizado, en especial al Subsecretario Lic. Martín Lamot, sin cuyo compromiso con la información y transparencia en la gestión pública y su colaboración en instrucciones oportunas y precisas, no hubiera sido posible esta investigación.

... a nuestras familias, amigos y compañeros de estudio y de trabajo por tanta paciencia con quienes, como nosotros, se fanatizan quitándole horas a muchos momentos personales buscando tener ese ansiado Título.

Agradezco a mis padres por creer en mí, por apoyarme a lo largo de esta carrera y alentarme a seguir adelante.

A mi pareja, Maicol, por estar siempre a mi lado, en los momentos de enojo, frustración y en los momentos felices.

A mi compañero de Tesis, Carlos, por elegir transitar este arduo camino juntos. Y por último quiero agradecer a todos aquellos que de una u otra forma estuvieron apoyándonos para que este trabajo fuera posible.

Angeles Betsabé Farra

Agradezco a mi madre que siempre creyó y cree en mí superación, a mi padre del que heredé su manera creativa de hacer cada trabajo - a través de ellos a toda mi familia -, a las luchas gremiales y los compañeros involucrados en ellas que me han marcado para que la gestión de Recursos Humanos se convierta en una herramienta útil para encontrar soluciones a problemas reales con verdad y claridad, a mis hijas, a las que desde las diferencias le debo el mejor ejemplo de constancia y dedicación para lograr cumplir metas académicas muy difíciles, a mi hijo por desafiarme a dejarle un legado de transparencia y compromiso y a mi pareja, Elvira, ya que por su amor estuve dispuesto a renunciar a todo para estar a su lado y, de paso, terminar una carrera que me apasiona a la par que volvía al pueblo que me vió nacer.

Carlos Oscar Jauge

## **TÍTULO**

**“Clima Organizacional, en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Río Negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los Recursos Humanos-”. Periodo 2017-2018-.**

## INTRODUCCIÓN

La presente Investigación está orientada a realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en el **Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Río Negro (en adelante MAGyP)**.

La investigación realizada es de tipo cualitativa y cuantitativa, la población en estudio se conformó por 180 Empleados de las diferentes sedes, a los cuales se les envió vía mail,

un cuestionario/online tipo Likert de 39 preguntas, algunas de ellas con incisos a y b distinguidas por sector y agrupamiento; se utilizó también durante la última jornada de trabajo una urna para recoger formularios completados manualmente ante evidencias de problemas en el servidor del MAGyP sede central.

Esta herramienta nos permitió tener una visión más amplia de la percepción y sentimientos de acuerdo a las condiciones del ambiente laboral, las cuales influyen en el funcionamiento y desempeño de los empleados.

Los resultados obtenidos referidos a la capacitación, comunicación, control, interacción e influencia, métodos de mandos, motivación, planificación, resolución de problemas y toma de decisiones, proporcionarán la situación actual en la que se encuentra el MAGyP, como también el Clima Organizacional predominante y posteriormente las recomendaciones necesarias, que le permitirá a dicho organismo fortalecer aquellos puntos que presenten diferencias, como también reforzar aquellos que contribuyen a el buen desempeño de la organización y de esta forma visibilizar un cambio proyectado que maximice la Eficiencia , Eficacia y Efectividad del MAGyP.

## INDICE

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
Justificación .....	8
Periodo.....	9
Situación Problemática: .....	10
Preguntas de investigación: .....	11
Objetivos Generales y Específicos .....	11
Hipótesis Y Supuestos.....	12
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO .....	13
Organización .....	13
Organización en la disciplina Recursos Humanos.....	13
Misión, Visión y Valores.....	16
Administración .....	17
Cuadro 1-Etapas de las Organizaciones.....	19
Cómo alcanzar los objetivos organizacionales adecuadamente. ....	21
Cuadro 3: Relación entre Eficacia y Eficiencia .....	22
Cuadro 4: Teorías Administrativas y Enfoques .....	23
Teoría del Comportamiento Organizacional .....	24
Marco General .....	24
Autores en esta corriente .....	24
Motivación Humana .....	25
Cuadro 5 - Variables del Clima organizacional - Rensis Likert. ....	28
Cuadro 6: Teoría del sistema de Likert.....	29
Cuadro 7: Relación entre Teoría X e Y de Mac Gregor y los Sistemas de Likert...30	
Clima Organizacional.....	30
CAPÍTULO III - Marco Metodológico .....	33
Diseño Metodológico.....	33
Metodología de la Investigación.....	33
Diseño de la Investigación .....	35
Universo, población y muestra .....	35
Definición de variables.....	36
Dimensiones a medir .....	36
Matriz por dimensiones.....	39

Métodos de Medición del clima organizacional .....	41
Componentes o dimensiones de Análisis por Autor: .....	43
Características predominantes para cada tipo de clima (por Dimensión) .....	53
<b>CAPÍTULO IV - RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>58</b>
Análisis y Resultados por dimensiones .....	58
Gráfica I - Capacitación .....	58
Gráfica II: Comunicación .....	59
Gráfica III: Control .....	60
Gráfica IV: Interacción e Influencia. ....	61
Gráfica V: Métodos de Mando .....	62
Gráfica VI: Motivación .....	63
Gráfica VII: Planificación.....	64
Gráfica VIII: Resolución de Problemas y Toma de Decisiones.....	65
Análisis y Resultados comparativos .....	66
Gráfica IX - Comparación profesionales y no profesionales- Métodos de Mando..	66
Gráfica X - Comparación profesionales y no profesionales- Motivación. ....	67
Gráfica XI - Comparación profesionales y no profesionales- Planificación. ....	68
Gráfica XII- Comparación profesionales y no profesionales- Resolución de Problemas y Toma de Decisiones. ....	69
Gráfica XIII- Tipo de clima organizacional predominante .....	71
Respuestas a las Preguntas Formuladas: .....	72
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	79
Bibliografía: .....	83
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>
ANEXO 1: Formulario de Encuestas .....	86
ANEXO 2: Ley de Ministerios Pcia. de Río Negro N° 5105 del 21/5/16. ....	97
ANEXO 3: Estado del Arte .....	103
ANEXO 4: Recortes y enlaces periodísticos .....	107

## **CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Justificación**

El propósito de esta investigación es realizar un aporte a los estudios sobre Recursos Humanos, disciplina que es relativamente nueva en el contexto de las Ciencias Sociales y mucho más reciente cuando se trata de organizaciones del sector público. Además pretende aportar un punto de vista científico al desarrollo de los Recursos Humanos del ámbito estatal provincial, desde el saber profesional y los conocimientos adquiridos en la carrera de grado, Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte, se compartirán los resultados de la investigación con el área de Recursos Humanos y la conducción de dicho Ministerio, permitiendo a la organización la visualización de posibles problemáticas no evidenciadas a primera vista y la evaluación de acciones para mejorar el rendimiento y desempeño de los empleados, siempre en el marco de una mayor eficacia en el cumplimiento de la misión organizacional y eficiencia en el logro de objetivos, pudiendo también aportar herramientas para trabajar sobre la visión del Ministerio.

Estudios de estas características, máxime al ser realizados por primera vez en la zona y en la Administración Pública, pueden ser socialmente trascendentes en función que la actividad que concentra mayor cantidad de trabajadores en relación de dependencia en la Capital de la Provincia de Río Negro es el Empleo Público siendo la percepción del mismo trabajador la que permitirá evaluar la necesidad de correcciones de rumbo que impacten tanto en la productividad individual como en la productividad organizacional.



Desde la perspectiva personal el propósito de la investigación es colaborar con la administración de los recursos humanos, a fin de develar problemáticas poco evidentes con enfoques y técnicas novedosas para la Administración Pública Provincial, contando para ello con una mirada observadora y un método de investigación acorde a tal búsqueda, explorando, describiendo y explicando las dimensiones y variables del fenómeno investigado para producir teoría.

### **Periodo**

El periodo de tiempo propuesto para ejecutar el presente trabajo sobre clima laboral en un organismo público, tiene su punto de partida en Agosto de 2016, oportunidad en que se comienza a trabajar sobre la problemática propuesta en el marco del Seminario de Investigación de la Carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, y se orientan las principales líneas de trabajo. En Febrero de 2017, con la aprobación de la mencionada cátedra - última de la Licenciatura mencionada - se da comienzo a los pasos necesarios para realizar el trabajo de campo, en una fase exploratoria.

El Clima Laboral en un organismo público ha sido la inquietud como tesis y la elección del MAGyP propuesto surge por detalles característicos y llamativos tales como la alta rotación en los niveles de mayor jerarquía (Ministros y Secretarios), los cambios frecuentes en su composición, la inexistencia de Organigrama y la informalidad de las Misiones y Funciones de sus diferentes y cambiantes áreas.

Durante el periodo de estudio se impulsaron y realizaron cambios estructurales en la organización, se modificó la composición ministerial con relación a sus competencias históricas; se transformó de Ministerio de Producción a MAGyP desprendiéndose de áreas propias tales como los Entes de Desarrollo, la

Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y la Secretaría de Energía. En este proceso gran parte del personal experimentó cambios de repartición sin que cambiase su propia oficina o lugar físico de contraprestación, mientras que otros debieron cambiar de oficinas permaneciendo dentro del mismo organismo.

Por su parte los cambios de rumbos reflejados en frecuentes alternancias de los más altos niveles de conducción, líderes o jefes de áreas, conlleva la necesidad de adaptación del personal a las nuevas directivas en plazos exiguos.

Dar cumplimiento a la misión del organismo y trasladar la visión de cada nueva conducción del MAGyP a toda la organización también requiere de procesos de adaptación que resultan interesantes desde el punto de vista de la investigación. Este estudio tendrá como punto culminante el año 2018, coincidente con la finalización de los trabajos de campo, su interpretación y análisis en base al modelo propuesto.

### **Situación Problemática:**

Los cambios frecuentes en los niveles jerárquicos, la precariedad del sistema de comunicación institucional, las funciones limitadas del área de Recursos Humanos, la inexistencia de Organigramas o la existencia de Organigramas confeccionados por cargos y no por unidades organizativas, la informalidad de las Misiones y Funciones de sus diferentes y cambiantes áreas, conllevan a que el personal del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca se vea afectado en su motivación y rendimiento.

## **Preguntas de investigación:**

- ¿Qué aspectos del clima laboral afectan positiva y negativamente el desempeño de los trabajadores?
- ¿Es adecuada la retroalimentación en la Comunicación Organizacional?
- ¿Existen diferencias o similitudes importantes en las dimensiones más relevantes de acuerdo a que se trate de personal profesional o no profesional ?
- ¿Cuál es el tipo de Clima Organizacional predominante en el MAGyP según la clasificación propuesta por R. Likert?

## **Objetivos Generales y Específicos**

### 1) General:

“Analizar los factores que inciden en el clima organizacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca”

### 2) Específicos:

- Identificar el sistema de administración predominante en el MAGyP de acuerdo a las definiciones teóricas propuestas.
- Identificar qué procesos significativos afectan el clima organizacional del periodo de análisis y cuál sería su influencia en el desempeño de los empleados.
- Identificar qué aspectos del Clima Organizacional afectan la motivación, el desempeño y satisfacción de los trabajadores.

## **Hipótesis Y Supuestos**

**“La escasa retroalimentación en la comunicación con el personal, la indefinición de la estructura organizativa, la escasa delimitación de las misiones y funciones, especialmente en el área de Recursos Humanos, *evidenciados entre los años 2016-2018*, afectan la interacción entre la organización y las personas, dificultando el alineamiento detrás de una visión compartida e incidiendo negativamente en el clima organizacional”**

### **Supuestos**

- No hay una visión global claramente definida de la gestión con relación a la Misión y esta indefinición afecta el sentimiento de eficiencia de los trabajadores
- El factor comunicacional presentaría marcadas deficiencias en la integración de las áreas tanto horizontal como verticalmente.
- Habría sectores que evidencian muy buenas relaciones interpersonales sin que ello esté relacionado con el adecuado cumplimiento de objetivos organizacionales.
- El método de mando del MAGyP estaría siendo factor de baja motivación en el personal
- Las funciones propias del área de Recursos Humanos no estarían siendo aprovechadas al máximo por el MAGyP.

## **CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO**

### **Organización**

Las organizaciones son un fenómeno propio y característico de nuestra sociedad y constituyen un medio a través del cual los diferentes subsistemas de la sociedad buscan soluciones muy concretas a los problemas que diariamente enfrenta.

En la actual visión de las organizaciones existe coincidencia generalizada al entender y estudiar a las mismas desde una visión sistémica, ya que ellas son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos y nunca constituyen una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante, compuesto por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno.

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan las personas que la integran y de las que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Estas unidades sociales procuran cumplir objetivos específicos.

No obstante reconocerse orígenes remotos a las organizaciones, su estudio científico es bastante reciente, más aún si se toma a la organización como un sistema.

### **Organización en la disciplina Recursos Humanos**

Para el presente trabajo de investigación se toma como referencia el enfoque de Idalberto Chiavenato en su obra “El Capital Humano de las Organizaciones”,

Capítulo 1, 2 y 3, (2004) como referencia de la “*interacción entre las personas y las organizaciones, las relaciones de intercambio y la cultura organizacional*” donde el autor ubica el Clima Organizacional.

El enfoque inicial de Chiavenato se ha ampliado con la utilización del Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de F. Longo (2002) al analizar el objeto de estudio dentro del Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, que incluye: *el Clima Laboral, las Relaciones Laborales y las Políticas sociales*.

Según F. Longo, en las organizaciones - en general y también analizando al sector público - cuánto más explícita sea su estrategia más fácil será sincronizar su Gestión de Recursos Humanos con las prioridades organizativas. El comportamiento humano es una variable esencial de los resultados de la organización, por ello la GRH pretende influir sobre estas conductas para adecuarlas a la estrategia de la organización. Esta gestión del comportamiento de las personas busca estimular el esfuerzo, el aprendizaje, la colaboración, la participación, evitando el conflicto, el ausentismo, la desvinculación, entre otros. La visión sistémica de las organizaciones se enmarca en la teoría general de los sistemas desarrollada en la década del '50, primero en las Ciencias Duras (Biología) desde donde se adopta para las Ciencias Sociales y Administrativas. Chester Bernard (1938) definió a la Organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales, están determinados por el

sistema, independientemente de que sean, en cuanto a la manera, al grado o al tiempo.

Talcott Parsons (1966) comprende a las organizaciones como unidades sociales construidas en forma deliberada o reconstruida para alcanzar fines específicos.

Mayntz (1972) postula que las organizaciones tienen en común que son formaciones sociales, orientadas hacia fines específicos y configuradas racionalmente.

Para Etkin (1989) una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preservan la autonomía del sistema y aseguran la continuidad del grupo - considerando al grupo social como una red de interacciones -

Siguiendo las definiciones de Daniel Katz y Robert L. Kahn (1966) las organizaciones son sistemas sociales complejos, variados e interdependientes, cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y expectativas de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos - interpersonales, de grupo e intergrupo - sino también de los cambios culturales y técnicos de su entorno.

Las organizaciones, entonces, están compuestas por individuos y grupos orientados hacia determinados fines u objetivos en común. Cuánto más complejas son, mayor diferenciación de funciones tendrán, junto a una coordinación racional o al menos un buen intento de que así suceda. A esto se debe sumar que aspiran a tener continuidad a lo largo del tiempo constituyéndose en un sistema abierto relacionado y comunicado con su entorno.

## **Misión, Visión y Valores**

La Misión es el motivo o la razón de ser de una organización. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.<sup>25</sup> La misión está relacionada con el negocio de la organización. (Chiavenato)

La Visión se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

La visión organizacional debe ser inspiradora, manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio, delinear la situación futura, motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias; proporcionar un enfoque e inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos. (Chiavenato).

Tanto la Misión como la Visión, juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos, ya que son parte de una estrategia, y persiguen un mismo objetivo.

A ambos conceptos, se le debe agregar el concepto de Valores ya que estos deben ser los principios que tiene la organización, los que le entregarán fortaleza,



le permitirán tener poder y reforzarán la visión; los valores deben ser elaborados por un trabajo en equipo, los valores corporativos dan vida a la cultura organizacional y deben ser coherentes con las acciones que promueven los líderes.

En alusión a los valores organizacionales, Gagliardi los define como “la idealización de la experiencia colectiva de éxito en el uso de cierta habilidad y la transfiguración emocional de creencias previas; para mantener la identidad cultural de la empresa, los valores son prioritarios, ya que estos son creados, asumidos y transmitidos por la propia organización” (citado por Rodríguez Castellanos y Romo Rojas).

La coherencia entre el dicho y el hecho resultan fundamentales al momento de conducir al personal de una organización, predicar un valor y aplicar otro minará la imagen de la organización tanto interna como externamente, pues el cambio arbitrario de valores dificultará sobremanera el alineamiento de los recursos humanos. En el interior de la organización se construyen conjuntos de valores y creencias que definen lo permitido y lo deseable para sus integrantes. En ellos encontramos un ethos o sistema de valores congruentes con la misión institucional (Etkin -1997).

## **Administración**

La Función de Recursos Humanos ha evolucionado desde una visión maquinal de las tareas realizadas por las personas, hasta llegar al concepto actual de que el conocimiento es el capital más valioso para el buen funcionamiento de las organizaciones y que la dirección estratégica de RRHH es la que permite alcanzar los objetivos de la organización.

La administración, como ciencia social, se encarga del estudio organizacional de las empresas; etimológicamente administración proviene del Latin “Administer” cuyo significado es “aquel que realiza una función bajo el mando de otro”, aunque con el tiempo se convierte en la interpretación de los objetivos propuestos por la organización para transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de la totalidad de las actividades que se realizan en la misma, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales de la manera más adecuada.

De la misma forma en que las organizaciones fueron incrementando su tamaño, complejidad y racionalidad, su propia administración también lo hizo de acuerdo a las nuevas necesidades y exigencias tanto internas como externas.

No se desarrollará en este trabajo un detalle pormenorizado de cada Teoría de la Administración, nacidas todas ellas como respuesta a los problemas organizacionales - empresariales más importantes de cada época independientemente que todas ellas se encuentran vigentes y son aplicables a situaciones concretas de nuestra actualidad.

Quienes administren organizaciones deben conocer el abanico de alternativas de que se dispone para las diferentes situaciones que se presenten.

En los dos siguientes cuadros se muestra un resumen de los diferentes enfoques de la administración de organizaciones, con las distintas formas de ver a las personas que las integran, primero por etapas y luego por modelos por períodos.

**Cuadro 1-Etapas de las Organizaciones**

		<b>Etapa Administrativa</b>	<b>Etapa Psicotécnica</b>	<b>Etapa Laboral</b>	<b>Etapa De RR.HH.</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>Finalidad</b>	<b>CANTIDAD:</b> Mantenimiento de la producción	<b>EFICIENCIA</b>	<b>REDUCCIÓN DE COSTES:</b> Optimización de resultados	<b>CALIDAD:</b> Mejora continua de procesos
	<b>Posición y relevancia organizativa</b>	<b>OPERATIVA:</b> Dependencia del director administrativo	<b>TÁCTICA:</b> Directivo de segundo nivel	<b>TÁCTICA:</b> Director funcional	<b>ESTRATÉGICA:</b> Staff del director general o directivo de primer nivel
	<b>Conocimientos relevantes</b>	Económico-financieros y legales	Psicología	Derecho del trabajo	Planificación estratégica

**Cuadro 2: Períodos de las Organizaciones**

PERÍODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE DIRECCIÓN	DENOMINACIÓN
<b>Inicios (1880-1945)</b>	Hombre como máquina	Organización Científica del Trabajo	Administración de Personal
<b>Desarrollo (1945-1970)</b>	Hombre como miembro de un grupo ↓ Hombre como persona	Escuela de las Relaciones Humanas ↓ Modelos Humanistas	Relaciones industriales ↓ Dirección de Personal
<b>Cambio (1970-1990)</b>	Conducta organizacional (perspectiva micro)	Teoría general de Sistemas ↓ Teoría Contingente	Dirección de Recursos Humanos
<b>Estratégico (1990-Actualidad)</b>	Conducta organizacional (perspectiva micro y macro)	Teoría Contingente ↓ Teoría Configuracional	Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Como se puede apreciar en los cuadros 1 y 2, la forma de ver a las personas que integran a la organización ha ido cambiando desde sus orígenes a la actualidad. Las organizaciones, se proyectan y se administran según ciertos paradigmas administrativos basados en las convicciones sobre la forma en que las personas se comportan dentro de ellas o, dicho de otra forma: la administración de las organizaciones, está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de las mismas, la conducta de las personas. En forma simultánea y como consecuencia, los estilos de administración dependen de la convicción que los administradores tienen sobre la conducta humana en las organizaciones, convicción que se traduce tanto en la forma de conducir al personal, la división del trabajo, la planificación de tareas, la

organización en general, el control que se ejerza y la forma de comunicación preponderante.

### **Cómo alcanzar los objetivos organizacionales adecuadamente.**

Para cumplir con sus objetivos las organizaciones requieren que las personas que las integran realicen las tareas propias de los puestos diseñados en la división de trabajo interna, incluyendo competencias y jerarquías.

La administración debe interpretar los objetivos propuestos por la organización para transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades, a lo que debe sumar la necesidad de cumplir la Misión Organizacional con *eficacia, eficiencia y de forma racional*.

La *racionalidad* implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. Una organización es racional si escoge los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados. La racionalidad se logra a través de normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

Una vez que se fijan los objetivos se deben buscar los medios más adecuados para llegar a ellos, hacerlo eficientemente es el resultado de la racionalidad; de esta manera se deben seleccionar los medios, los métodos y procesos, con los que la organización pretende alcanzar sus fines o resultados.

Para la Administración hacer las cosas correctamente implica transitar la eficiencia, cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas se hacen bien y son las que en realidad deben hacerse, marcha hacia la eficacia.

Por un lado se encuentra la “Eficacia” que se refiere al logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. se puede definir como el nivel de cumplimiento de metas y objetivos y la capacidad de los empleados para lograr lo que se propongan.

En cambio, la “Eficiencia” se logra cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

La Eficacia difiere de la Eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia apunta a la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

Sin embargo, existe una relación entre ambos conceptos, reflejadas en el siguiente cuadro desarrollado por Chiavenato.

**Cuadro 3: Relación entre Eficacia y Eficiencia**

		Eficiencia	
		Baja	Alta
Eficacia	Baja	# Escasa recuperación de la inversión, pues los recursos no se utilizan bien.  # Dificultad para lograr los objetivos empresariales.	# Alta recuperación de la inversión, pues los recursos se utilizan intensivamente y racionalmente, así el desperdicio es menor. Bajos costos operacionales.  # Hay dificultades para lograr los objetivos empresariales. El éxito empresarial es precario.
	Alta	# La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan precariamente. Los métodos y procedimientos conducen a un rendimiento inadecuado e insatisfactorio.  # Se alcanzan los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados pudieran ser mejores.	# La actividad se ejecuta bien; el desempeño indiv. y del depto. son buenos, pues los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas se hacen bien, a menor costo, el menor tiempo y esfuerzo.  # Resultados productivos para la empresa, pues se ejecuta en forma estratégica y táctica para la obtención de los objetivos deseados. Asegura supervivencia, estabilidad y crecimiento.

Por otra parte, Likert sostiene que esta eficiencia no se debe medir sólo en lo inmediato, sino que se deben atender cuestiones de largo plazo, ya que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Las diferentes formas de administrar se remontan a la antigüedad con romanos, egipcios y otros pueblos que nos legaron su capacidad de planear, organizar y controlar. Chiavenato (2004). Sin embargo, desde el comienzo del siglo XX se estudia como ciencia, se resume en el cuadro xx. Las Teorías Administrativas y Enfoques.

**Cuadro 4: Teorías Administrativas y Enfoques**

<b>TEORÍAS ADMINISTRATIVAS MÁS IMPORTANTES Y SUS ENFOQUES PRINCIPALES</b>		
(Tomado del libro introducción a la administración de Chiavenato)		
<b>ÉNFASIS</b>	<b>TEORÍAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>ENFOQUES PRINCIPALES</b>
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador..
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista.	Enfoque múltiple. Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas.	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional.	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental.
	Teoría neoestructuralista	Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico). <sup>41</sup>

Con relación al enfoque del comportamiento humano en las organizaciones existen 2 grandes teorías administrativas: la del desarrollo organizacional (DO)

y la Teoría del Comportamiento en la Administración, esta última es la que se aborda y utiliza en el presente trabajo

## **Teoría del Comportamiento Organizacional**

### **Marco General**

Con los aportes de Herbert Simons, relacionados con la valoración analítica del comportamiento individual y colectivo en las organizaciones, a partir de la toma de decisiones - desde su Tesis de Grado de 1936 hasta la publicación de su obra “Conducta Administrativa” en 1947, con la que alcanza el Premio Nobel de Economía - comenzó la “Teoría del Comportamiento” que trajo una concepción y un enfoque que permitió superar las posiciones normativas, prescriptivas y rígidas de las Teorías Clásicas, de las Relaciones Humanas y de la Burocracia, pasando a mantener el acento en las personas, pero ahora en un contexto organizacional más amplio y complejo.

### **Autores en esta corriente**

Chester Barnard, quien aportó las ideas fundamentales para pasar de la llamada “Escuela de las Relaciones Humanas” a un modelo humanista o antropológico de la Dirección. Inspirado en las propuestas de Sheldon, Mayo y Parker Follet. Barnard concibió las organizaciones como sistemas de actividades conscientemente coordinadas, en las que los directivos representan un elemento clave, partiendo de la figura del ejecutivo como el factor más estratégico, destacó la importancia del proceso de toma de decisiones, así como sus limitaciones.

Douglas Mc Gregor por su parte, en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los



cuales denominó **teoría X (TX)** y **teoría Y(TY)**. Los directivos de la primera (TX) consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda (TY) se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Rensis Likert por su parte sostiene que la administración nunca es igual en todas las organizaciones y que esta depende de las condiciones internas y externas de la empresa. Sus estudios sobre Liderazgo - publicados en su libro *New Patterns of Management* - permitieron visualizar determinados estilos de conducción y vincularlos a diferentes niveles de productividad, estableciendo relaciones con el ambiente organizacional y concluyendo que el ambiente de trabajo de un grupo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores a estos, siendo esta conducta la influencia más importante. Postula que la capacidad para ejercer influencia por parte de los líderes de niveles superiores disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero mayor es la influencia del ambiente organizacional (Teoría del Clima Organizacional - 1968)

### **Motivación Humana**

Abraham Maslow con su “Teoría de la Motivación Humana”, propone jerarquías de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades en orden ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación; a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Frederick Herzberg es muy reconocido por su “Teoría del Enriquecimiento Laboral” y la “Teoría de la Motivación e Higiene”, más conocida como “Teoría de los 2 Factores”. Según esta teoría las personas están influenciadas en sus comportamientos por 2 factores, los primeros son Higiénicos - los cuales generan insatisfacción en el trabajo - y luego están los Factores Motivacionales que son intrínsecos a la tarea, lo que tiene relación con la tarea es motivador si a través de ella se puede demostrar la propia capacidad, el potencial y creatividad de cada persona.

Es en la “Teoría del comportamiento organizacional”, surgida dentro de la teoría general de la administración, donde se comienzan a establecer relaciones causales entre la motivación humana (Maslow y Herzberg), los incrementos de producción y la cooperación entre las personas (Chester Barnard) y los estilos de administración o estilo de los administradores que dirigen las organizaciones (Mac Gregor- Lickert).

Maslow, vinculaba la motivación con las necesidades humanas satisfechas o por satisfacer, encontrando respuestas en el interior de cada persona, en lo que a cada uno le suceda frente a ese estímulo, en la forma en que viven ese proceso; de allí que su perspectiva es considerada introvertida o psicológica.

Herzberg, en cambio, postuló que la motivación para trabajar es externa a las personas y depende de dos factores, 1- Factores Motivacionales: donde la satisfacción en el puesto es función del contenido del mismo o de sus actividades desafiantes y estimulantes; 2- Factores Higiénicos: en donde la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto.

Mc Gregor, por su parte, en sus teorías X e Y representan dos actitudes básicas que agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a la Administración de Recursos Humanos; en cada una de ellas describe los puntos de vista posibles respecto a las personas frente al trabajo, la TX y TY son visiones paradigmáticas contrapuestas ya que surgen de hipótesis distintas.

- Teoría X (TX): surge de la hipótesis de que la gente es irresponsable, no le gusta trabajar ni asumir responsabilidades.

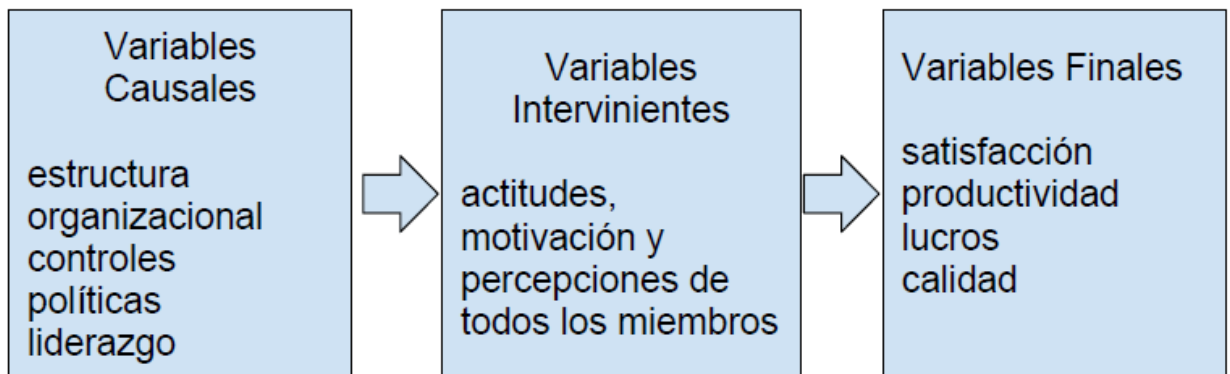
Tiene un estilo de control estricto, delega poco y tiene fuertes sanciones. Genera como efecto la falta de iniciativa, trabajadores apáticos y responden a los incentivos monetarios.

- Teoría Y (TY): surge de la hipótesis que la gente es activa, le gusta trabajar y asumir responsabilidades, tiene un estilo basado en la participación, la delegación y la comunicación multidireccional, genera creatividad, ansias de superación y desarrollo e identificación con la organización.

Likert y sus seguidores, luego de varios estudios critican que la eficiencia de la organización se deba medir sólo en términos de productividad y producción física, conceptos inmediatistas, descuidando las actitudes, motivación y las percepciones de todos los miembros que generan resultados a largo plazo. Asegura que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores; la reacción está determinada por la percepción.

Likert identifica tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las que influyen en la percepción individual del “Clima Organizacional”.

**Cuadro 5 - Variables del Clima organizacional - Rensis Likert.**



En base a la interacción de estas variables - entre las que no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto), entre una variable causal y una variable final, sino que debe tomarse en cuenta las variables intervinientes- Likert propone una clasificación de Sistemas de Administración partiendo de la identificación de dos grandes climas organizacionales- Autoritario y Participativo- para señalar que dentro de ellos existen cuatro estilos de administración, estilos gerenciales o sistemas, dos para cada tipo de clima.

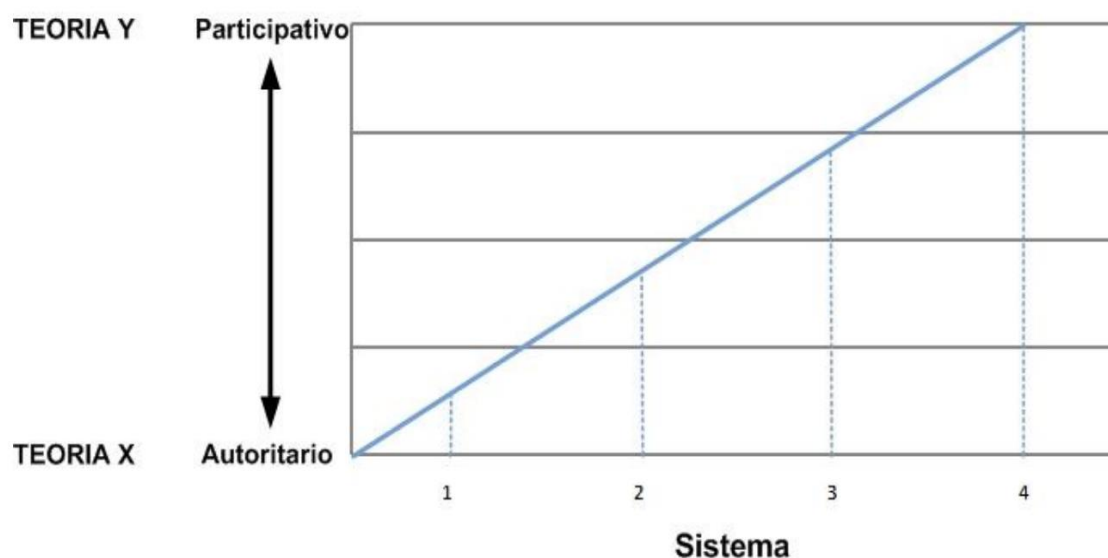
**Cuadro 6: Teoría del sistema de Likert**

<b>TEORÍA DEL SISTEMA DE LIKERT</b>	
<b>SISTEMA 1: AUTORITARIO EXPLOTADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los directivos son muy autoritarios confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo.</li></ul>
<b>SISTEMA 2: AUTORITARIO, PERO PATERNAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y en parte con el temor y castigo.</li></ul>
<b>SISTEMA 3: CONSULTIVO CON DERECHO A TENER LA ULTIMA PALABRA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los directivos tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa.</li></ul>
<b>SISTEMA 4: PARTICIPATIVO Y DEMOCRÁTICO.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas, opiniones.</li></ul>

Los sistemas 1 y 2, son propios del clima autoritario, mientras que los sistemas 3 y 4 se corresponden con el clima participativo.

Tanto Mac Gregor como Likert, en sus estudios sobre estilos de conducción y sus visiones de las personas en el contexto organizacional coinciden, al igual que todas las teorías actuales sobre los recursos humanos, en que el clima autoritario es el opuesto al clima participativo no sólo en cuestiones teóricas sino en término de eficiencia, de eficacia, de sostenibilidad el tiempo y de adaptación al ambiente (ver cuadro comparativo).

**Cuadro 7: Relación entre Teoría X e Y de Mac Gregor y los Sistemas de Likert.**



### **Clima Organizacional**

Se atribuye a Kurt Lewin, en su obra *Teoría del campo y experimentación en psicología social (1939)* la autoría de la idea que da forma a la actual noción de clima organizacional; según este autor, “*el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que lo rodea*”; recomienda “*atender a las personas y a los variados elementos de sus contextos para lograr una mejor comprensión de la conducta humana*”, ya que “*las personas no son un simple agente pasivo que reacciona ante estímulos, sino que **actúan según el modo en el que perciben que ellas mismas interaccionan con el entorno***”. La interacción era, pues, el elemento fundamental del que partía Kurt Lewin en sus análisis.

Como una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones.

Según Chiavenato se puede describir al Clima Organizacional como **“la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”**.

La influencia del clima organizacional puede variar de un organismo a otro, de acuerdo a las siguientes características: una organización donde las personas se encuentran motivadas, satisfechas, donde existe el trabajo en equipo y la cooperación, es reflejo de un clima laboral alto; distinta es aquella organización en donde las personas no muestran interés por el trabajo que realizan, no existe el compañerismo, se encuentran insatisfechas e incluso pueden llegar a mostrar agresividad, en esas organizaciones claramente predomina un clima organizacional bajo.

Por otra parte, los autores Litwin y Stinger definen al clima como “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre la actividad, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Según Hall (1998) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone, son la una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Por otro lado, Brunet plantea que el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen. Es por ello que resulta difícil medir el mismo, pero

nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. Toda situación de trabajo, según el autor, “implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes, características físicas y psicológicas”. El comportamiento de los individuos en la organización depende de las formas en que perciben su “Clima de Trabajo” y de los componentes de su organización.

### **Diagnóstico y/o medición del clima organizacional.**

Los autores mencionados en el presente trabajo coinciden en sus estudios ya que todos ellos señalan la importancia de analizar el clima de las organizaciones basados en que ello:

- Permite evaluar fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción, habitualmente generadoras de actitudes negativas (Herzberg).
- Permite iniciar y sostener cambios e innovaciones indicando los elementos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. (Chiavenato)
- Permite anticiparse a potenciales conflictos enfocándose en previsiones a largo plazo basadas en el desarrollo deseado de las organizaciones. (Likert)



## **CAPÍTULO III - Marco Metodológico**

### **Diseño Metodológico**

La investigación pretende demostrar la importancia y efectos que tiene el clima organizacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, en el rendimiento y desempeño de los empleados.

Una primera aproximación a las formas posibles de investigar el Clima de la organización seleccionada, MAGyP, comenzó por la Investigación Bibliográfica buscando observar la Organización Formal declarada en la Ley de Ministerios de la Provincia de Río Negro donde se enuncia su Misión; los cambios producidos en su composición y las designaciones y remociones de funcionarios de alto nivel en breves lapsos de tiempo; luego se estudiaron enunciados de diferentes autores sobre la teorías y modelos organizacionales, la evolución de estos a través del tiempo; los estudios vinculados al Clima Organizacional, las dimensiones habitualmente abordadas para su estudio y los instrumentos específicos que se utilizan para medirlo.

Los datos que se buscan medir surgen de las variables (causales, intervinientes y finales) y dimensiones más relevantes propias del clima organizacional, utilizando como guía aquellas definidas por Rensis Likert (Capacitación, Comunicación, Control, Interacción e Influencia, Métodos de Mando, Motivación, Planificación y Resolución de Problemas y Toma de Decisiones)

### **Metodología de la Investigación.**

El alcance de la investigación realizada en el MAGyP para la elaboración de la presente Tesis sobre el Clima Organizacional en dicho organismo es de tipo

Exploratorio-Descriptivo; mientras que su enfoque es cuantitativo en tanto se usa la recolección de datos para probar la hipótesis formulada basados en la medición de datos propios del clima organizacional aportados por enfoques teóricos, con métodos estadísticos que buscan establecer patrones de comportamiento. (Sampieri y otros - 2011)

Siguiendo los conceptos de la Metodología de la Investigación propuestos por Sampieri y otros (2011) se procura obtener información en el MAGyP sobre la posibilidad de investigar el clima organizacional en una dependencia pública marcada por la inexistencia de organigrama funcional y con cambios constantes en sus incumbencias, misiones y funciones, sumado al hecho de no existir antecedentes locales o provinciales de estudios sobre esta característica organizacional.

En la etapa exploratoria de la investigación 2016-2017, se busca información de la estructura formal y la misión del organismo que se busca investigar, se recopila material periodístico sobre los cambios de funcionarios operados en el período de investigación; se realizan indagaciones - generalmente infructuosas - sobre información necesaria para explorar en profundidad cuestiones vinculadas a la plantilla de personal y se revisa abundante literatura sobre estudios similares realizados en otros contextos.

Recopilada, ordenada y estudiada la información de la fase exploratoria, obtenidas las autorizaciones y el apoyo necesario para describir con precisión las características fundamentales de la realidad actual y vigente del organismo, la investigación se encamina a describir cómo es y cómo se manifiesta en el fenómeno de interés: el clima organizacional.

A efecto de medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, en este caso el clima organizacional, se recurre a estudios similares realizados en otros contextos adaptándolos a la búsqueda que aquí se plantea.

### **Diseño de la Investigación**

Los datos del presente trabajo se obtienen a través de un estudio de campo, tomados en forma directa sin reproducir los fenómenos ni manipular variables independientes (Sampieri y otros - 2010).

Para el estudio de campo se recurre a la adaptación de un instrumento de medición con la Escala Tipo Likert, con las dimensiones y características propuestas por dicho autor para la medición del clima organizacional, con la intención de explorar la percepción de los empleados (encuestas) y directivos (entrevistas).

Según Maish Molina (2008) estos estudios nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico, tienen la utilidad de diagnosticar el clima in situ y detectar cuales de sus factores o componentes resulten afectados, detectando causas y niveles de afectación, lo que debe primar es la situación detectada en el Conjunto Sistémico de la Organización.

### **Universo, población y muestra**

La cantidad total de personal de MAGyP se presenta sin desagregar variables étareas, o de sexo y tipo de relación laboral o posición jerárquica generales.

A efectos de la investigación las variables mencionadas se cuentan como datos a los fines estadísticos en las respuestas obtenidas en general y por localidad, sin embargo no resultaba relevante establecer relaciones entre ellas para la

medición del Clima Organizacional, pudiendo utilizarse los mismos datos para realizar futuras investigaciones que se interesen en dichas relaciones.

*La población total está conformada por 576 trabajadores, de 22 localidades, con 27 directivos sin especificar localidades.*

### **Definición de variables**

El cómo investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación y metodológicamente se refiere a la elección de las técnicas e instrumentos que resultan más pertinentes (Maish Molina) para recabar la información.

Tanto el instrumento como las dimensiones que se buscan relevar, surgen de las propias definiciones teóricas realizadas por Rensis Likert quien, como ya se expresó, utiliza 8 dimensiones para evaluar el clima o “conjunto de condiciones organizacionales que determinan en parte el comportamiento de los empleados”.

### **Dimensiones a medir**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez (1999), sostiene que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas

de los objetivos, metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, entre otros.

Existen una gran cantidad de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han sido desarrollados para abordar la cuestión, la mayor parte de ellas se reiteran en los diferentes autores; en el presente trabajo se citan algunos de ellos con las dimensiones que proponen y se selecciona a un clásico como es Rensis Likert.

### **Variables Utilizadas para el presente estudio**

#### **1- Variables demográficas:**

Se busca conocer las características demográficas por edad, sexo, localidad, con el fin de establecer posteriormente relaciones entre ellas y las dimensiones propias del Clima Organizacional.

Las preguntas se ubican en la primera sección del formulario, sin numeración, buscan determinar la edad por franjas etáreas; interesa también conocer si sus tareas se realizan en la administración central (Viedma) o en otras localidades (interior).

#### **2- Variables laborales:**

Agrupamiento, antigüedad, niveles jerárquicos.

Las preguntas se ubican en la primera sección del formulario, sin numeración, interesa conocer el tipo de tareas que desempeña el trabajador (agrupamiento) y si su actividad - categoría Escalafonarla - corresponde a personal de ejecución o supervisión.

#### **3 - Variables o Dimensiones propias del Clima Organizacional:**

Según Chiavenato, el Clima Organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación y que se define como **“la propiedad o cualidad del ambiente que, primero, se percibe o experimentan los miembros de la organización y, segundo, que influyen en su comportamiento”**.

Por otra parte, cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa, resultando necesario realizar un recorte de las dimensiones propias del clima organizacional a partir de los principales cuestionarios que se utilizan comúnmente, así como las dimensiones que estos cubren.

Algunas dimensiones utilizadas en las mediciones del clima laboral son:

- Tamaño de la organización, estructura, complejidad sistemática, estilo de liderazgo y orientación de fines. (Forehand y Gilmer)
- Tipo de Organización, control. (Payne)
- Competencia eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo, impulsividad. (Lawler)
- Pritchar y Karasick, Litwin y Stringer, Hayr Group y Rensis Likert, son los autores cuyas dimensiones se desarrollan con mayor detalle más adelante.

### **Instrumento de Medición:**

Según Sampieri y otros (2011), los pasos a seguir para la recolección de datos cuantitativos consisten en definir la forma idónea de recolección de los mismos de acuerdo al planteamiento del problema y las etapas previas de la investigación; seleccionar o elaborar el instrumento para recolectar los datos requeridos, luego aplicarlo y posteriormente, codificarlos.

Siguiendo los preceptos detallados, en atención a que se trata de recolectar datos vinculados al Clima Organizacional del MAGyP según las definiciones teóricas aportadas por los estudios de R. Likert; se ha seleccionado y adaptado el instrumento habitualmente utilizado para la recolección de datos por resultar idóneo para el fin de la presente investigación.

Las fuentes de donde se obtuvieron los datos son las mismas personas que integran la organización estudiada en forma directa a través de mails, formularios en papel y entrevistas personalizadas en base al formulario utilizado.

Las personas que formalizaron las respuestas se encuentran ubicadas en las diferentes localidades en que existen sedes o sectores de trabajo del MAGyP.

Una vez obtenidos los resultados, se procede a analizar y cruzar los mismos con relación a los problemas planteados.

### **Matriz por dimensiones**

A efectos de la medición del Clima Organizacional, Likert define 3 tipos de variables que determinan las características propias de una organización; las variables causales, las intervinientes y las finales; la combinación de estas variables, y la interacción que entre ellas se dá, determinan 2 grandes tipos de climas organizacionales, o de sistemas, que a su vez se subdividen cada uno en dos climas o subsistemas. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Clima Autoritario		Clima Participativo	
<b>Sistema I</b> Autoritario Explotador	<b>Sistema II</b> Autoritario Paternalista	<b>Sistema III</b> Consultivo	<b>Sistema IV</b> Participativo y Democrático

Las variables causales, son independientes y determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Pueden ser modificadas o transformadas por su conducción y son del tipo causa/efecto ya que su modificación origina modificaciones en el resto de las variables; comprenden la estructura de la organización, reglas, control, competencias y aptitudes.

Las variables intermedias, en cambio, reflejan el estado interno y la salud de la organización, abarca las motivaciones, actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones entre otros. Son las variables constituyentes de los procesos organizacionales.

Las variables finales, son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos que la preceden; reflejan los resultados obtenidos por la organización; por ejemplo, la productividad, la satisfacción, la calidad, los gastos de la organización, las ganancias y las pérdidas. Constituyen la eficacia organizacional.

El instrumento de medición diseñado por Likert y adaptado para ser utilizado en la presente investigación, indaga sobre las siguientes dimensiones: capacitación, comunicación, control, interacción e influencia, métodos de mando, motivación, planificación y resolución de problemas y toma de decisiones. Para cada una de ellas se establecen categorías que se reflejan en el cuestionario con el que se realizaron las encuestas y entrevistas.

El cruce de los datos obtenidos en el trabajo de campo brinda una aproximación al tipo de Clima Organizacional imperante en el MAGyP de la Provincia de Río Negro, siempre con acuerdo a los Tipo de Clima teorizados por Likert.



## **Métodos de Medición del clima organizacional.**

Para efectuar un adecuado diagnóstico del clima de cualquier organización se han desarrollado abordajes teóricos, especialmente de las dimensiones a observar; herramientas metodológicas-instrumentos- y pautas metodológicas que orientan la acción con relación a las más conocidas investigaciones.

Maish Molina (2004) presenta una síntesis de *“cuáles son los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el Clima Organizacional”* recopilando pautas metodológicas en función de una creciente demanda de estudios sobre el particular.

- Factores externos en tanto la cultura organizacional puede y suele convertirse en importante apalancamiento para los negocios; contar con una reconocida cultura emprendedora, de empleabilidad, ecológica, exportadora. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento, la cultura es más constante y el clima más variado.
- Factores contribuyentes de proceso; evaluando el clima laboral se determina qué tipo de dificultades existen a nivel recursos humanos y organizacionales, internos y externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores.
- Factores resultantes, se trata de evaluar a través del propio recurso humano como está la gestión de la organización dado que ya no se parte de un concepto o rol pasivo, sino a uno activo constituido en el eje central de la gestión, la medición del clima estará en la recepción del mismo trabajador que va a permitir el factor o efecto resultante: La productividad individual y organizacional.

Niveles de estudio (s/Maisch y Molina):

- Nivel Macro-fenómeno: tienen como finalidad desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico; son de naturaleza sustantiva o básica y contribuyen a ampliar los conocimientos sobre la naturaleza del clima. Ejemplos de ello son la situación de los agentes externos; dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico; contribuyentes internos que resulten vinculados a la generación del clima (capacidades, percepción, habilidades, motivación, entre otros); factores resultantes de la productividad relacionados directamente con el clima (cuáles aumentan, disminuyen o mantienen el equilibrio); combinaciones entre estos temas y otros.
- Nivel Micro-fenómeno: son de naturaleza aplicada y permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional concreto. Con ellos se diagnostica el clima in situ; sirven para detectar cuáles de sus factores o componentes resultan afectadas, detectando las causas y niveles de afectación.

“Los estudios del clima en este nivel, según diferentes autores, podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o niveles de análisis inherentes al clima y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición”.

Cita como referencia a autores como Litwin y Stinger (1978), y los menciona como los primeros en determinar que el clima organizacional comprende 9

componentes o dimensiones de análisis y también a la Consultora HAY GROUP (sede Venezuela) que identifica 6 dimensiones críticas medibles con un instrumento especialmente construido para ello denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO).

Otros estudios o Teorías habitualmente citados, que incluyen métodos de medición del clima e instrumentos diseñados para tal fin son los de Pritchard y Karasick (1973) -citado por Roa Rojas (2004) – con 11 dimensiones consideradas independientes, descriptivas y relacionadas con la corriente perceptual del clima organizacional y los estudios o Teoría de Rensis Likert y asociados que, como ya se mencionó, definen 3 tipos de variables – causales, intermedias y finales – cuya interacción determina 2 grandes tipos de clima organizacional – autoritario y participativo – conformados por 4 sistemas posibles a razón de 2 sistemas por cada uno de ellos.-

### **Componentes o dimensiones de Análisis por Autor:**

1 - Para Litwin y Stinger se deben considerar 9 componentes o dimensiones, ellas son:

- La estructura: abarca a percepción de reglas, procedimientos, trámites y pautas en general que encorsetan el trabajo; sus extremos son la burocratización y el laissez faire.
- La responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones: abarca la percepción del grado de libertad y autonomía en la toma de decisiones en cuestiones laborales, supervisión laxa o estrecha serían sus extremos

- La recompensa recibida: abarca la sensación de ser bien o mal recompensado con relación al trabajo que se realiza; sus extremos serían la recompensa vs el castigo
- El desafío en las metas: es la sensación de los desafíos en el trabajo; sus extremos serían la inercia o el riesgo calculado en las formas de alcanzar metas
- Las relaciones y la cooperación entre sus miembros: sensación de ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones entre jefes y subordinados; lo contrario es el otro extremo.
- Los estándares de productividad: la sensación de estándares en el cumplimiento de objetivos de productividad, altos o bajos.
- El manejo del Conflicto, sentimiento ante opiniones distintas, modos desafiantes o alternativos, qué tanto son aceptados o rechazados.
- La identificación con la organización: también llamado sentimiento de identidad o pertenencia.

2 - Para la Consultora Hay Group existen 6 dimensiones críticas que se deben medir para el diagnóstico adecuado del Clima, ellas son:

- Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él/ella
- Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables
- Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos
- Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios
- Reconocimiento: los empleados son reconocidos y recompensados por el buen desempeño

- Espíritu de Equipo: La gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

3 - Para Pritchard y Karasick (1973), citado por Roa Rojas (2004), también basados en la percepción de los trabajadores sobre el clima, propusieron 11 dimensiones para medirlo, ellas son:

- Autonomía: referida al grado de libertad que puede tener el trabajador en la toma de decisiones y la solución de problemas
- Conflicto y cooperación: en donde se mide el nivel de colaboración existente entre los empleados al realizar sus tareas y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de la propia organización.
- Relaciones sociales: referido al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización
- Estructura: cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de realizar las tareas
- Remuneración: se basa en la forma en que se remunera a los trabajadores
- Rendimiento: se refiere a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante
- Motivación: apoyada en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados
- Estatus: referidos a las diferencias jerárquicas (superiores – subordinados) y a la importancia que la organización le confiere a estas diferencias

- Flexibilidad e innovación: cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar las formas de hacerlo
- Centralización de la toma de decisiones: analiza la forma en que se delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos
- Apoyo: basado en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

4 - Para Rensis Likert (1968), citado por Roa Rojas (2004) existen 8 dimensiones analíticas, cuyo estudio permite conocer el tipo de clima imperante en una organización de acuerdo al estilo de administración predominante.

- Comunicación: tipos de comunicaciones existentes en la organización y formas de ejercerlos.
- Control: relacionado tanto con la ejecución como con la distribución de controles en los diferentes niveles y áreas de la organización.
- Capacitación: vinculado a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada.
- Interacción e Influencias: referido a la importancia del vínculo supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos fijados.
- Métodos de Mando: es la manera en que se utiliza el liderazgo para influir en las personas que trabajan en la organización.
- Motivación: vinculado con las técnicas y estrategias conscientemente utilizadas para motivar al personal y responder a sus necesidades.
- Planificación: estrategias usadas para fijar objetivos a mediano y largo plazo.
- Resolución de Problemas y Toma de Decisiones: referido a los métodos y procesos decisorios, así como a la distribución de las responsabilidades.

El tipo de Clima Organizacional desarrollado por Likert, sus dimensiones analíticas, las categorías para cada dimensión y el formulario diseñado para tal fin, son utilizados para el desarrollo de este proyecto de tesis.

En función de ello detallamos a continuación las dimensiones con sus características y lo que se busca dilucidar en cada caso, presentado en forma de cuadro, con el número de pregunta en el formulario utilizado, y luego enunciando para cada dimensión, qué aspectos se busca medir por dimensión y categoría.

**Dimensiones, Categorías y sus preguntas en el formulario.**

Dimensión	Categorías	Preguntas
<b>Capacitación</b>	Actitud Desempeño Recursos	8 a y 8 b - 16 a y 16 b 23 a y 23 b 35 a y 35 b
<b>Comunicación</b>	Estilo Dirección Información	33a y 33b 11 a y 11 b - 18 26 - 36
<b>Control</b>	Autonomía Grupos Informales Distribución Función	3 22 15 - 39 7 - 34
<b>Interacción e Influencia</b>	Influencia Amistad Interacción	4 19 - 27 12
<b>Métodos de Mando</b>	Confianza Libertad Consideración	1 - 9 24 31
<b>Motivación</b>	Valoración Personal Recompensa Castigo Satisfacción	2 a y 2 b 17 - 32 a y 32 b 10 a y 10 b 25 a y 25 b
<b>Planificación</b>	Procedimiento Responsabilidad	6 - 14 21 - 29
<b>Resolución de Problemas y Toma de Decisiones</b>	Grupos Conocimientos Distribución	20 38 - 5 37 - 28 - 3



## **Dimensiones a medir y características por dimensión**

### **Capacitación:**

Se busca conocer la percepción de los trabajadores sobre la capacidad y fuerza de la organización para satisfacer las demandas de conocimientos y habilidades del personal tanto en función de los puestos como en sus agrupamientos y la importancia que se le asigna al proceso.

Se indaga sobre las siguientes categorías propias:

- Actitud: Valor e importancia que la organización le confiere a la capacitación del personal en el puesto y sector.
- Desempeño: tiene que ver con los procesos en la mejora del desempeño y calidad del trabajo.
- Recursos: interesa conocer si se asignan recursos oportunos, suficientes y estratégicos para este proceso.

Interesa medir: la importancia que el MAGyP le asigna a la capacitación a nivel puesto y en general.

### **Comunicación:**

Se busca conocer la percepción de los trabajadores sobre los tipos, formas, estilos y dirección de la comunicación formal e informal imperante y la forma en que se ejerce.

Se indaga sobre las siguientes categorías:

- Estilo: vinculado con los estilos cerrados y abiertos en que la comunicación se expresa.
- Dirección: sentido de la comunicación.
- Información: información y mensajes que se ordenan a través de este proceso.

Interesa medir: estilos y formas de comunicación imperante en la organización.

**Control:**

Se busca conocer la percepción de los trabajadores de los sistemas de control que practica la institución como política organizacional y la importancia que tiene este proceso y quienes lo ejercen.

Se indaga sobre las siguientes categorías:

- Autonomía: grado de independencia y autocontrol permitido o establecido en la organización.
- Grupos Informales: existencia de grupos informales surgidos como consecuencia del tipo de control ejercido.
- Distribución: nivel organizacional donde se enfatiza y resalta el papel y rol del control.
- Función: para que se usa el control.

Interesa medir: el tipo de control imperante y si el mismo obedece a normas, procedimientos y/o costumbres claras y precisas.

**Interacción e Influencia:**

Se busca conocer la percepción de los trabajadores relacionadas con la cooperación y/o colaboración entre ellos y los directivos de la organización para fijar metas y objetivos, en diferentes niveles.

Se indaga sobre las siguientes categorías:

- Influencia: qué tan partícipes se sienten en los diferentes niveles con el establecimiento de metas y objetivos
- Amistad: sentimiento de amistad y cordialidad entre los trabajadores y directivos del MAGyP.

- Interacción: qué nivel de colaboración y cooperación siente que existe entre compañeros del mismo nivel y con otros niveles de la estructura

Interesa medir: los niveles de interacción, cooperación y amistad, acercamiento personal y lealtad entre niveles que permitan trabajar en grupo para alcanzar los objetivos sectoriales o generales de la organización.

#### **Métodos de Mando:**

Se busca conocer cómo perciben los trabajadores el estilo de conducción del MAGyP dirigido hacia ellos y cómo influye en ellos.

Se indaga sobre las siguientes categorías

- Confianza: que tanto perciben ambiente de confianza
- Libertad: sienten y experimentan ambiente de libertad para opinar o fijar nuevas formas de trabajo
- Consideración: receptividad de los directivos sobre sugerencias de los trabajadores.

Interesa medir: se busca conocer el estilo de dirección que utiliza el MAGyP como práctica de gestión organizativa organizacional para con el personal.

#### **Motivación:**

Se busca conocer la percepción de los trabajadores con relación a las políticas de motivación del MAGyP y de respuesta a sus necesidades.

Se indaga sobre las siguientes categorías:

- Valoración personal: se sienten valorados como mecanismo de motivación
- Recompensa: sienten que se usan recompensas para ser motivados
- Castigo: a la inversa que la categoría anterior, sienten que existen prácticas que castigan el mal desempeño

- Satisfacción: sienten bienestar por pertenecer al MAGyP o su sector de trabajo

Interesa medir: si busca el MAGyP mayor participación - involucramiento en torno al cumplimiento de los objetivos organizaciones en sus diferentes niveles y de qué forma.

### **Planificación:**

Se busca conocer la percepción del grado de participación en los procesos de planificación y de quiénes y dónde se participa

Se indaga sobre las siguientes categorías

- Procedimiento: sensación sobre los procedimientos en los que se fijan metas, objetivos o se definen rumbos asignando recursos.
- Responsabilidad: relacionado con las personas que participan del proceso de planificación.

Interesa medir: quiénes, dónde y en qué forma planifican en el MAGyP y en función de ello cómo se fijan las líneas rectoras de objetivos y metas traducidos en tareas.

### **Resolución de Problemas y Toma de Decisiones:**

Se busca conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre quién y dónde se toman las decisiones y cómo está asignado y/o distribuido el poder de ejercerlo.

Se indaga sobre las siguientes categorías

- Grupos: sensación de que el MAGyP propicia el trabajo en equipo
- Conocimientos: sensación de que los problemas se resuelven con conocimiento de los mismos
- Distribución: sensación de la jerarquía en la toma de decisiones

Interesa medir: quiénes participan y dónde se realiza la toma de decisiones y resolución de problemas del MAGP en los niveles más cercanos y más alejados del puesto de trabajo.

### Características predominantes para cada tipo de clima (por Dimensión)

#### Dimensión: Capacitación

CARACTERÍSTICAS	Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
Actitud (8a,8b-16a,16b)	Desconfianza, desinterés y temor.	Escaso Interés a Nivel Operativo y Conducción	Confianza, interés ocasional, dinamismo	Confianza plena, grupos consolidados, responsabilidad
Desempeño (23a,23b)	Con acuerdo a tareas prefijadas	Prioridad para los fines de la organización	Con acuerdo de partes	Fines organizacionales y Personales por igual
Recursos (35a,35b)	Escasos o nulos	Asignación solo para necesidades puntuales de la organización	Procesos de negociación para su asignación	Basada en la Planificación de Objetivos

#### Dimensión: Comunicación

CARACTERÍSTICAS	Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
Estilo (33a,33b)	Formal Rígido Cerrado	Formal Flexible con apertura limitada	Abierto con limitaciones Formal, con cierta informalidad	Formal/Informal Abierto
Dirección (11a,11b - 18)	Descendente	Descendente con Condescendiente. Ascendente con Precauciones	Descendente con interacción superior/subordinado- dinámica	Ascendente Descendente Lateral
Información (26-36a,36b)	Detallada Imperativa	Detallada con Interpretación	Detallada con sugerencias y Feed Back	Multilateral y Consensuada

## Dimensión: Control

CARACTERÍSTICAS	Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
Autonomía (3)	Nula	Relativa	Por Sectores	Plena con Coordinación
Grupos Informales (22)	Ninguno	Pocos	Determinados	Totalmente
Distribución (15-39)	En la Cima	En la Cima y algún Nivel Medio o externo	En la Cima con intervención de la Línea Media	En todos los Niveles de la Organización, puede incluir control externo
Función (7-34)	Presión sobre la tarea	Presión sobre las tareas y las metas	Sobre los Procesos, los aspectos importantes se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores	Sobre el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Con muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

### Dimensión: Interacción e Influencia

CARACTERÍSTICAS	Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
Influencia (4)	Nula Muy Escasa	Escasa Mediana	Mediana influencia entre Superiores y Subordinados Confianza Elevada	Elevada
Amistad (19-27)	No existe ninguna relación con superiores, sólo órdenes.	Poca importancia en la relación autoridad/subordinado. Condescendencia	Confianza en la relación con los niveles jerárquicos, grupos informales y extra laborales	Mucha importancia en la relación superior subordinado, base para el trabajo en equipo y coordinado
Interacción (12)	Descendente, moderada	Condescendencia descendente, precaución ascendente	Moderada entre superiores y subordinados y muchas veces un alto grado de confianza en las tareas	Elevada interacción superior/subordinado; profesional /operario para establecer objetivos

### Dimensión: Métodos de Mando

CARACTERÍSTICAS	Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
Confianza (1-9)	Nada	Poca	Mucha	Totalmente
Libertad (22)	Ninguna. Desconfianza hacia los trabajadores	Poca, guiada por la condescendencia.	Determinada, impera la confianza hacia los trabajadores y se les permite tomar decisiones sobre las tareas	Totalmente. Plena participación en grupo y plena confianza en los empleados
Consideración (15-39)	Ninguna	Ocasionalmente	Alta y habitual	Total

### Dimensión: Motivación

CARACTERÍSTICAS	Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
Valoración (2a - 2b)	Nunca	Baja	Media	Alta
Recompensa (17 -32a - 32b)	Nada	Discrecional	Herramientas de Motivación	Variada
Castigo (10a - 10b)	Totalmente	En Ocasiones	Situaciones Excepcionales	No se Aplica
Satisfacción (25a - 25b)	Nula	Baja	Media	Alta

### Dimensión: Planificación

CARACTERÍSTICAS	Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
Procedimiento (6 - 14)	Estandarizado Tradicional Sin Participación de los Empleados	Alta Dirección con Participación del Mando Medio en excepciones	Alta Dirección con plena participación de los Mandos Medios y ocasionalmente niveles inferiores	Se definen las acciones a través de la planificación situacional y estratégica
Responsabilidad (21 - 29)	Alta Jerarquía sin Intervención Operativa	Alta Dirección con Participación del Mando Medio en excepciones. Existe la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.	Conducción Jerárquica y Operativa; presenta un ambiente dinámico en que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar	Todos los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.



### Dimensión: Resolución de problemas y Toma de decisiones

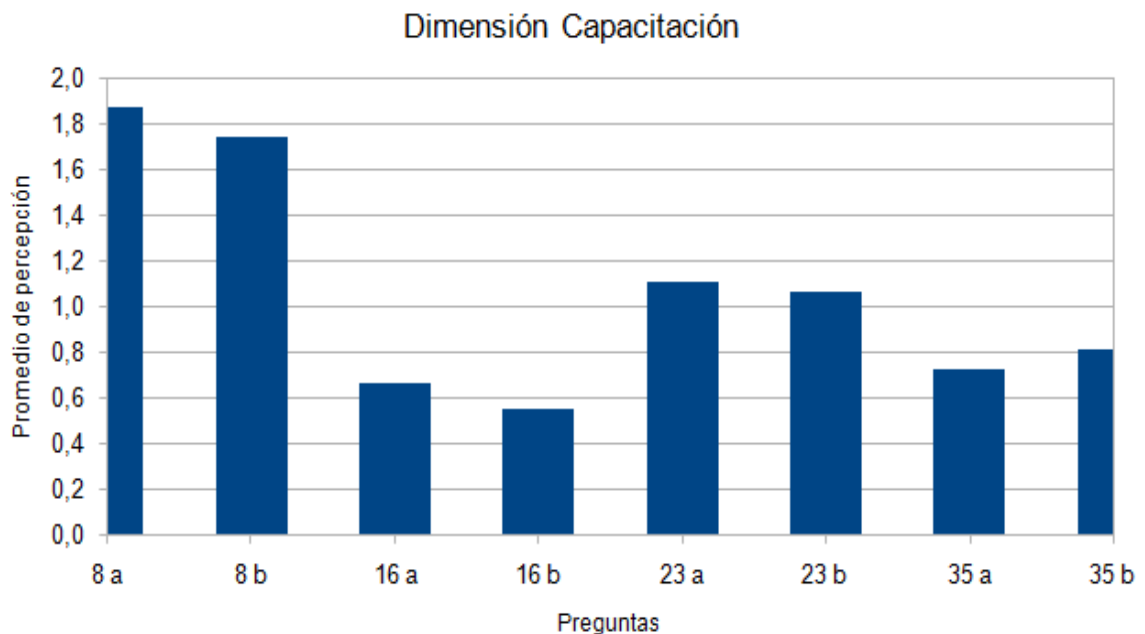
CARACTERÍSTICAS	Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
Grupos (20)	La resolución de problemas y la toma de decisiones ocurren en la alta Dirección	Alta Dirección con participación de los mandos medios	En la cumbre con participación de los subordinados.	Participación de todos los niveles
Conocimientos (38 - 5)	Solo es Válido el conocimiento de la alta Dirección	Se usan los conocimientos de los niveles altos y asesores (staff)	Se usan los conocimientos de todos los niveles (ápice, línea media, nivel operativo)	Se involucran en las decisiones que se refieren a su propio trabajo
Distribución (27 - 28 - 3)	Todo lo definen en la Alta Dirección	Comienza en la Cumbre y va descendiendo de nivel de acuerdo a su especificidad	Decisiones Políticas en la Cumbre. Decisiones más específicas según su nivel	Decisiones integradas en toda la organización

## CAPÍTULO IV - RESULTADOS OBTENIDOS

Se presentan los resultados con acuerdo al orden de las preguntas formuladas en el Capítulo I - Planteamiento del Problema - Preguntas de Investigación

### Análisis y Resultados por dimensiones

#### Gráfica I - Capacitación

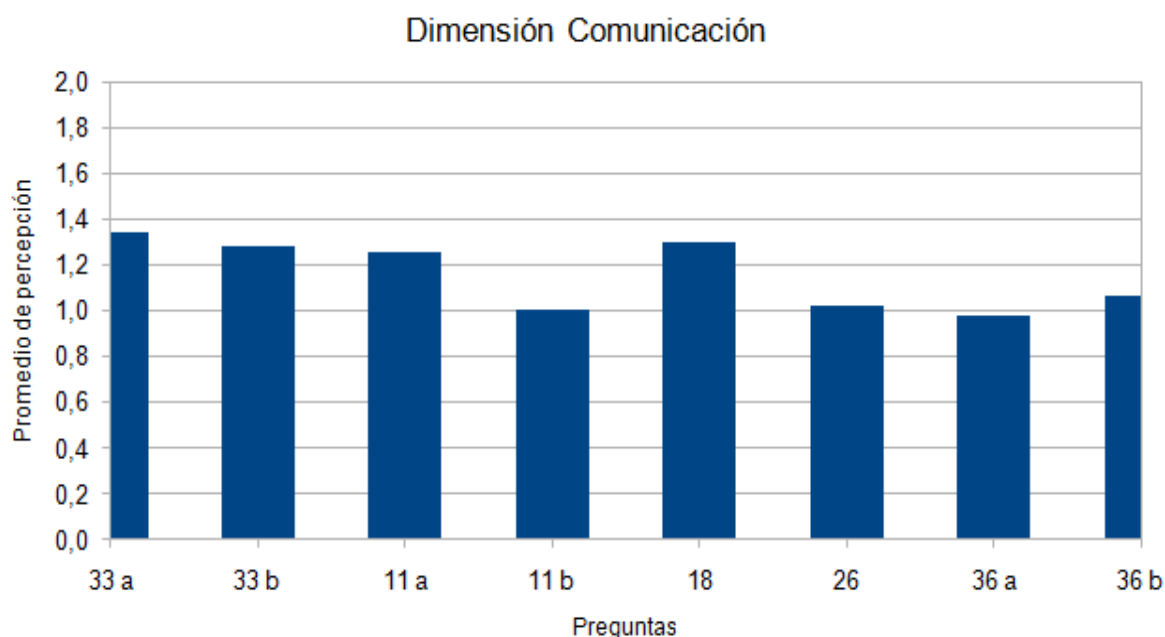


En esta dimensión, los datos recolectados muestran un alto nivel de importancia sobre los beneficios potenciales de la capacitación tanto en los puestos de trabajo como en las tareas generales propias del agrupamiento; sin embargo, consideran que no se les proporciona la capacitación necesaria y adecuada para mejorar su desempeño.

Por otra parte la percepción entre capacitación y desempeño, se encuentra por debajo del promedio, indicando que la organización no la considera una herramienta importante para mejorar la calidad de trabajo que se realiza.

Por último, los recursos destinados a la capacitación del personal para mejorar el rendimiento en sus puestos o agrupamientos, muestran alta coincidencia en la existencia de una baja asignación, sin embargo, hay una pequeña tendencia a afirmar que hay más capacitaciones genéricas, poco utilizadas, que específicas y concretas.

## Gráfica II: Comunicación



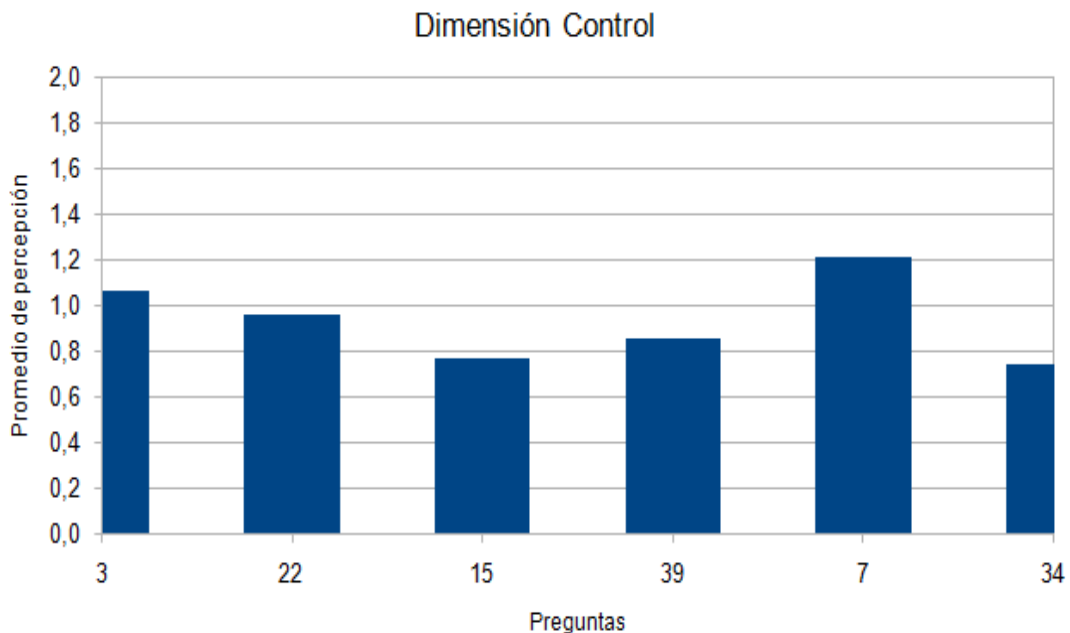
En esta dimensión, los datos recolectados muestran un término medio generalizado tanto para las categorías estilo, dirección e información, superando levemente ese promedio, indicando una tendencia a la receptividad de inquietudes de los trabajadores, por parte de los directivos, con algunas quejas relacionadas con su sector y también con la organización.

Por otra parte, la dirección de la comunicación muestra que las sugerencias de los niveles superiores a los niveles inferiores es neutra, sin embargo, un porcentaje mayor considera que la comunicación que proviene de los niveles

superiores es aceptada y un porcentaje aún mayor considera que existe una buena, libre y espontánea comunicación horizontal.

Por último, los datos muestran que sobre la información existe una percepción neutra sobre sus contenidos relacionados con desempeñar tareas específicas en sus puestos o agrupamientos y que la fluidez desde los niveles inferiores a los superiores, no se considera importantes o relevante como fuentes de retroalimentación.

### Gráfica III: Control

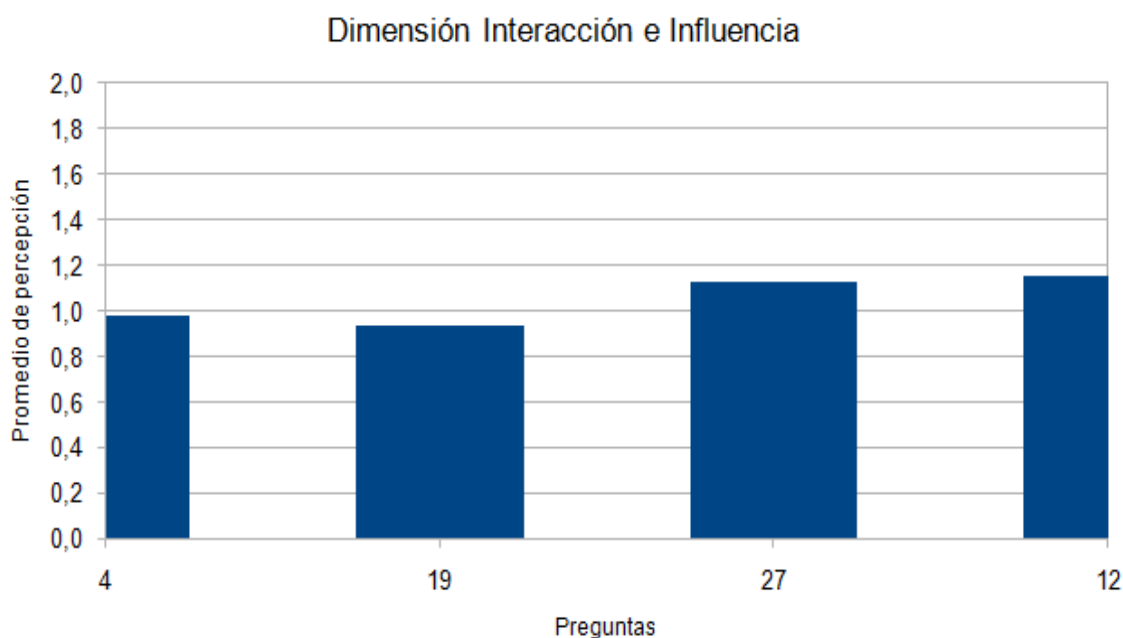


En esta dimensión, los datos recolectados muestran que los empleados perciben que la autonomía sobre las tareas encargadas por los superiores es prácticamente neutra, con poca claridad y oportunidad para la realización de las tareas, sin embargo, consideran que tienen autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo

Por otra parte, no consideran que existan grupos mayoritarios que se opongan a las normas y políticas de la organización en desacuerdo con algunos controles y tampoco perciben que los niveles superiores tengan un control estricto sobre sus tareas y actividades.

Por último, se puede apreciar mayor presencia de control en los niveles más bajos de la organización.

#### Gráfica IV: Interacción e Influencia.

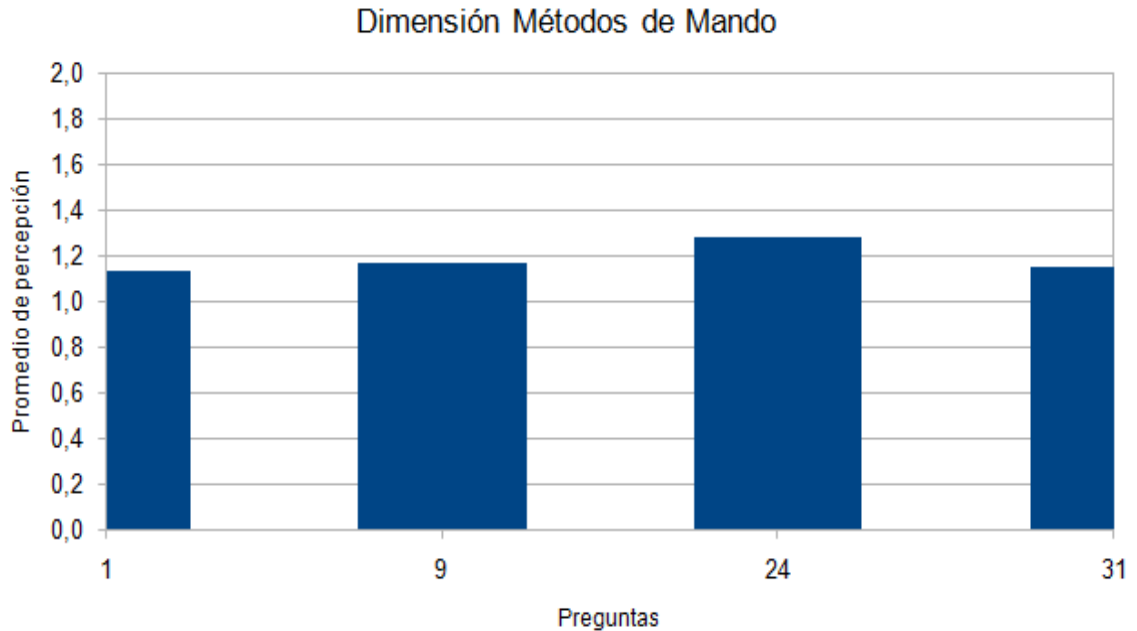


En esta dimensión, los datos recolectados muestran en un término medio tanto a la influencia que pueden ejercer con su intervención para influir en los objetivos, métodos y actividades de su sector; como en la confianza que se puede tener en ellos por la interacción y amistad entre compañeros.

Por otra parte, consideran que para alcanzar los objetivos y metas ya fijados por la organización, la cooperación entre los trabajadores tiene mayor importancia.

Por último, consideran que el valor de la lealtad entre trabajadores y supervisores es un tanto superior al promedio.

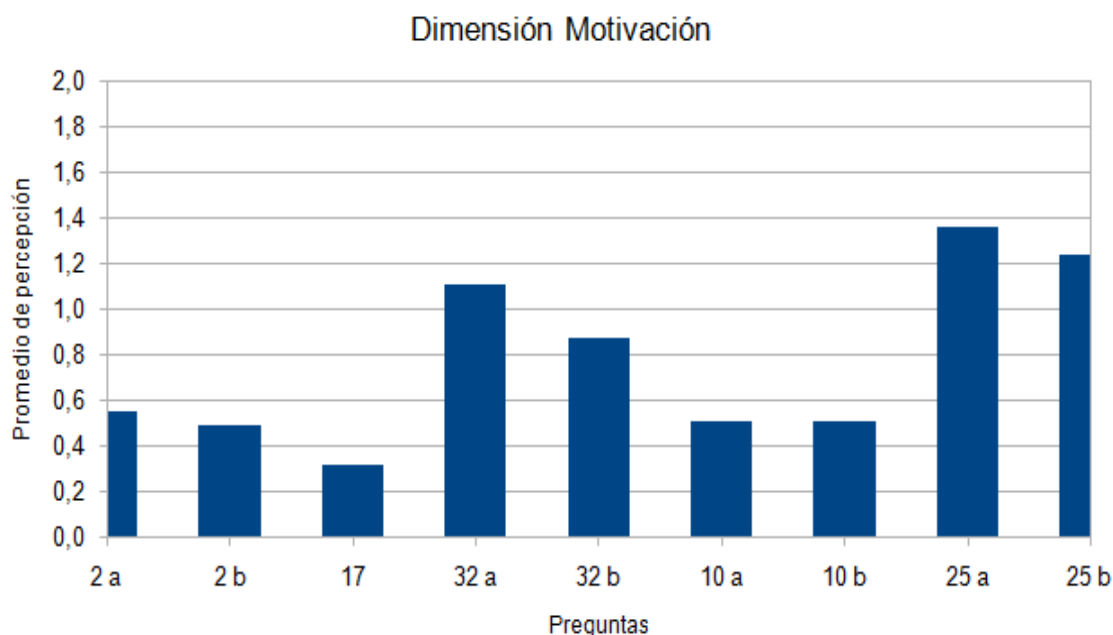
### Gráfica V: Métodos de Mando



En esta dimensión, los datos recolectados muestran que todas las categorías se encuentran por encima de la media. Se percibe una dualidad en la confianza que muestra un menor grado de los empleados hacia los superiores que en la situación inversa, donde se considera que los jefes tienen mayor confianza con los trabajadores en general.

Por otra parte, estiman que tienen cierta libertad para discutir con los superiores asuntos importantes de su trabajo, pero sienten que sus ideas no son consideradas.

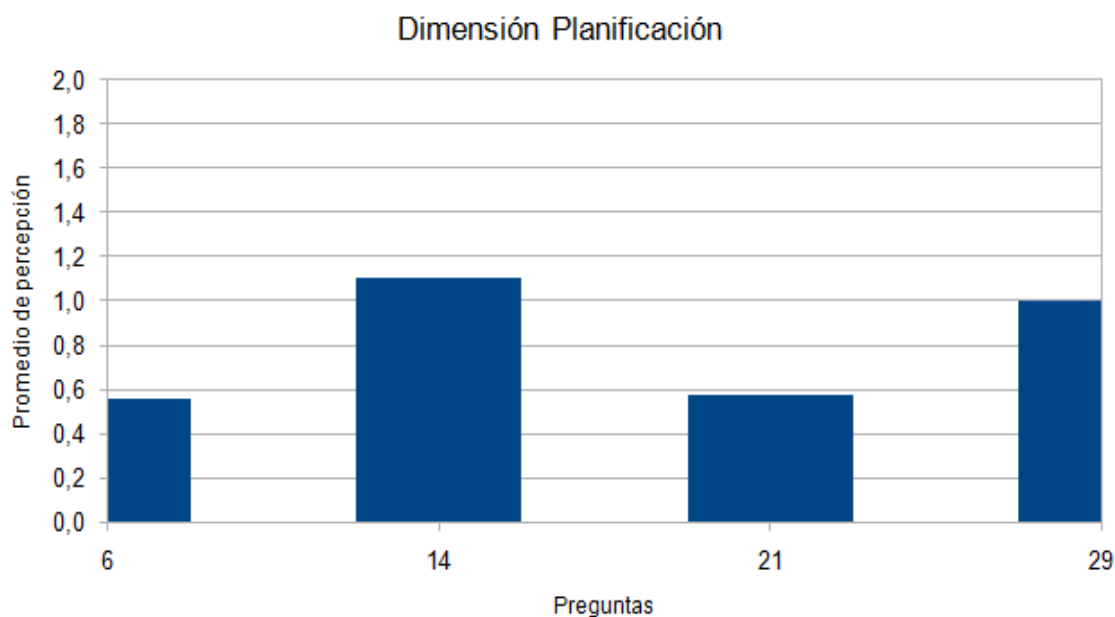
## Gráfica VI: Motivación



En esta dimensión, los datos recolectados muestran que la valoración que la organización tiene sobre la eficiencia con que los trabajadores realizan su tarea es muy baja, se sitúa muy cerca del mínimo en las respuestas tanto a nivel Ministerial como en sus propios puestos de trabajo; en la categoría recompensa por tareas desarrolladas se percibe el mínimo extremo de la dimensión y de la encuesta ya que la gran mayoría de los encuestados considera que no son motivados por la remuneración que reciben, mientras que en la misma categoría sostienen que las condiciones físicas y ambientales de su sector se encuentran un poco mejor que las condiciones generales de la organización y son fuente de motivación media para el desempeño de sus tareas.

Por otra parte, es concluyente que no se percibe que los castigos sean un método aplicado por la conducción y que hay un nivel de satisfacción moderado por su identificación con la Organización y un tanto mayor por su identificación con el sector donde desempeñan sus tareas.

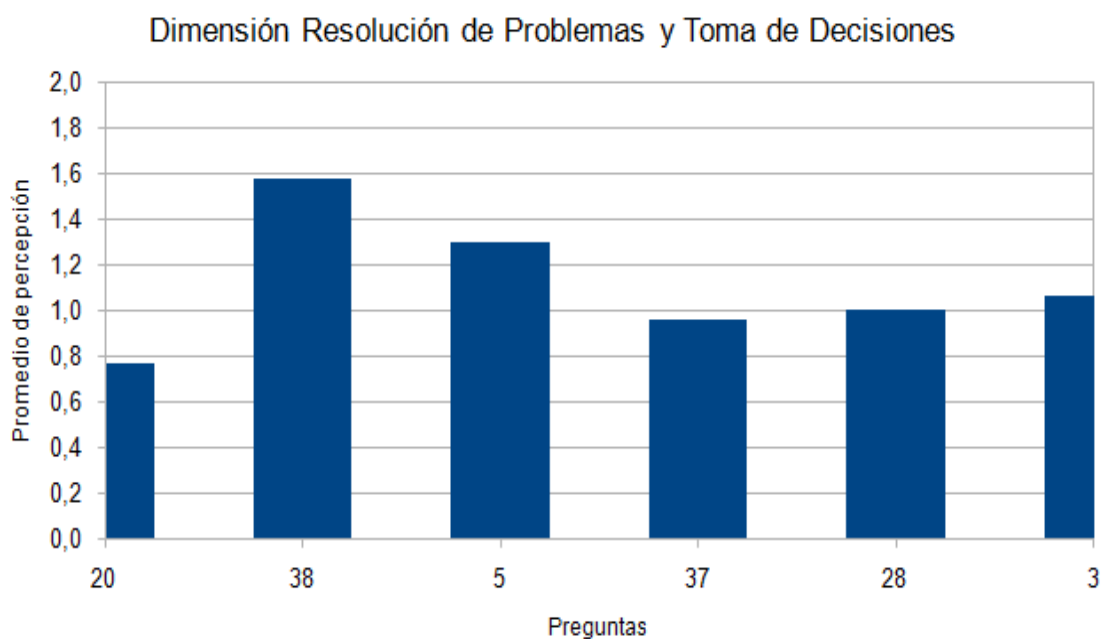
## Gráfica VII: Planificación



En esta dimensión, los datos recolectados muestran que una gran mayoría percibe que los objetivos y metas planificados “en nada” son aceptados por todos, y en el mismo porcentaje perciben que los trabajadores no participan en la planificación de los objetivos y metas laborales; en forma simultánea, por encima del promedio, perciben que dichos objetivos y metas se establecen en el nivel superior y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas. También en el promedio absoluto se ubica la percepción de que se les permite participar y ofrecer su experiencia y conocimiento para establecer estrategias y directrices de acción en su universo cercano, más relacionado con el puesto y sector que con la organización toda.



### Gráfica VIII: Resolución de Problemas y Toma de Decisiones.



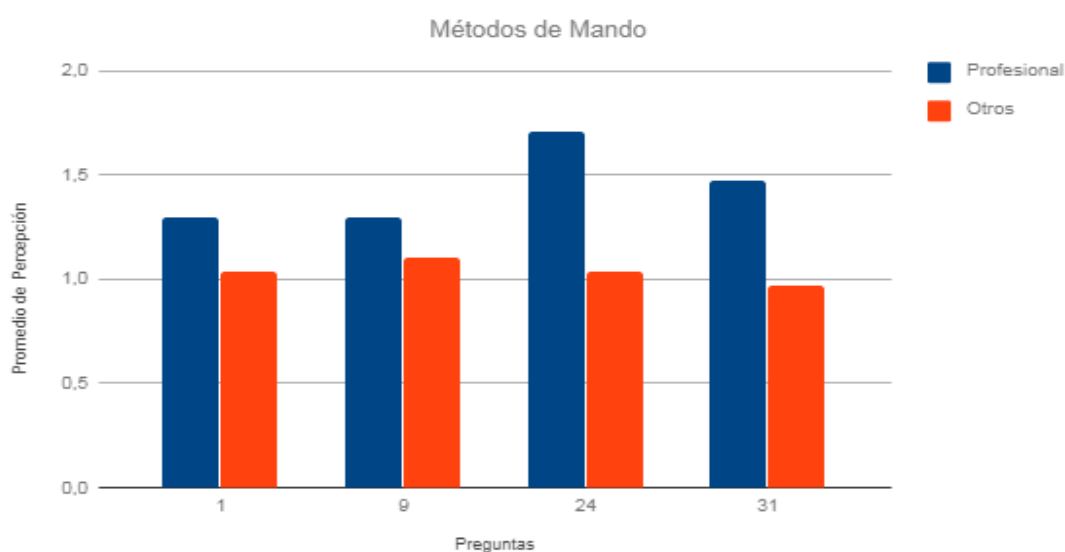
En esta dimensión, los datos recolectados muestran que un número muy bajo, sin ser el mínimo, entiende que la solución de los problemas se realiza consultando a los miembros de la organización, mientras que un número significativamente alto considera que es el nivel jerárquico quien realiza la toma de decisiones y la solución de los problemas de la organización y con cierta contradicción perciben, en un grado menor, que la toma de decisiones en equipo, incide en la solución de los problemas.

Por otra parte, los datos recolectados muestran que, en promedio, se considera que los conocimientos de todos los miembros de la organización son tomados en cuenta para solucionar problemas y tomar decisiones y en un número muy poco superior a ese promedio, consideran que las directivas que se dirigen de los niveles superiores a los niveles inferiores son claras, oportunas y facilitan el trabajo.

## Análisis y Resultados comparativos

### Gráfica IX - Comparación profesionales y no profesionales- Métodos de Mando

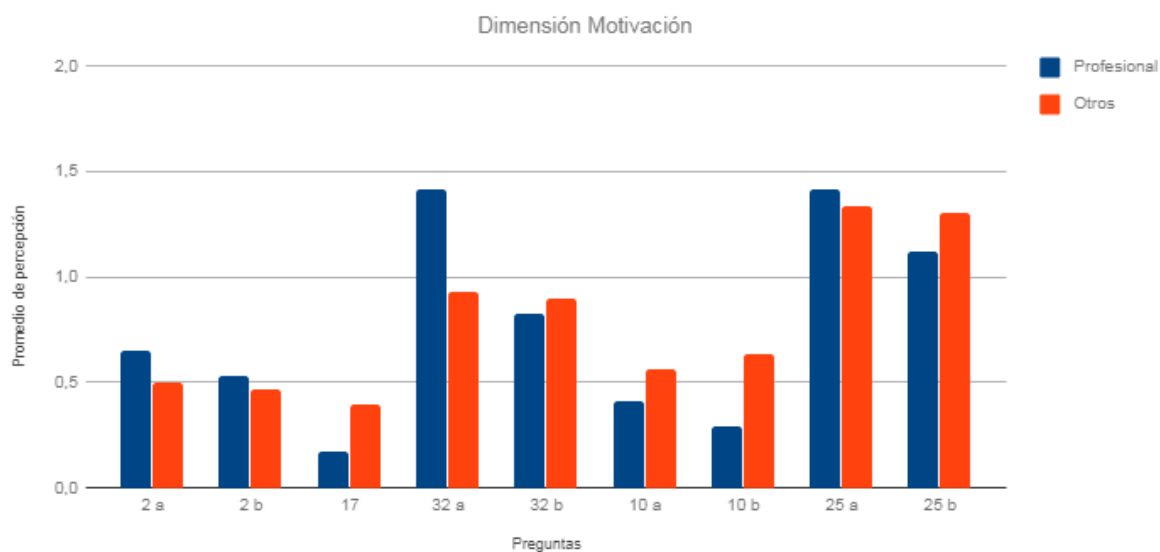
Se cruzan datos entre profesionales y no profesionales en función de las 4 dimensiones observadas como más relevantes para la comparación buscada.



En esta dimensión se buscaba reconocer la manera en que se utiliza el liderazgo para influir en las personas que trabajan en el MAGyP, se observa una sensible tendencia a tener mayor confianza hacia los directivos por parte de los profesionales por sobre el resto de los empleados, la misma situación se reitera en todas las categorías.

En el mismo sentido los profesionales sienten mayor libertad para discutir con sus superiores asuntos importantes relacionados con las tareas y actividades; mientras que a diferencia del resto de los trabajadores, tienen confianza en que son consideradas sus ideas al momento de decidir acciones.

## Gráfica X - Comparación profesionales y no profesionales- Motivación.



En esta dimensión se buscaba reconocer la percepción de los trabajadores con relación a las políticas de motivación del MAGyP y las respuesta a sus propias necesidades; el análisis de los datos muestra cuestiones muy diversas que requieren mayores detalles que otras dimensiones:

Los profesionales perciben que su trabajo es recompensado si se realiza eficientemente en mayor grado que el resto de los trabajadores, aunque para ambos no son satisfactorias ni motivadoras tanto en las tareas generales como en las sectoriales.

Con relación a las remuneraciones ya se encontraba el estudio en uno de sus índices más desfavorables como herramienta motivadora, aspecto que es mucho más marcado en los profesionales.

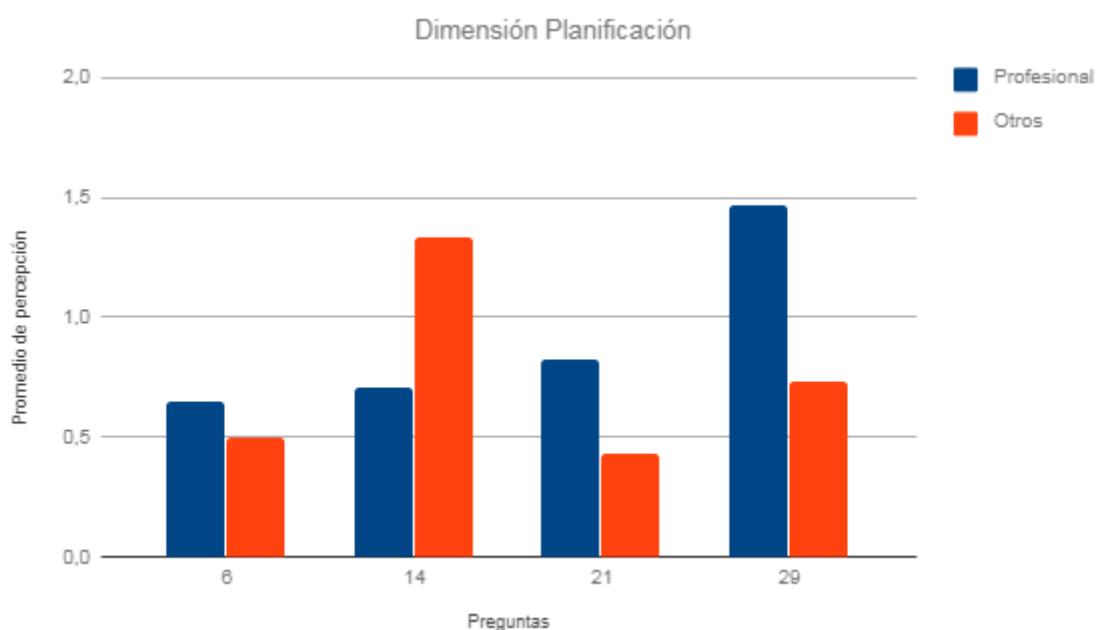
Con relación a las condiciones físicas y ambientales existen diferencias entre la percepción de los profesionales con relación al resto de los trabajadores; los primeros consideran que, en sus propios sectores, en los que pueden influir,

cuentan con mejores condiciones, mientras al considerar al MAGyP se presenta la situación inversa.

Con relación a los llamados de atención como herramienta disciplinadora ante incumplimientos de objetivos son los profesionales los menos afectados, en un contexto donde todos reconocen que es muy baja su utilización.

Por último, se observa que a nivel sectorial los profesionales sienten mayor identificación que el resto de sus compañeros, mientras que a nivel ministerial se presenta la situación inversa, todo ello en un contexto de alta identificación de los trabajadores con la organización

**Gráfica XI - Comparación profesionales y no profesionales- Planificación.**



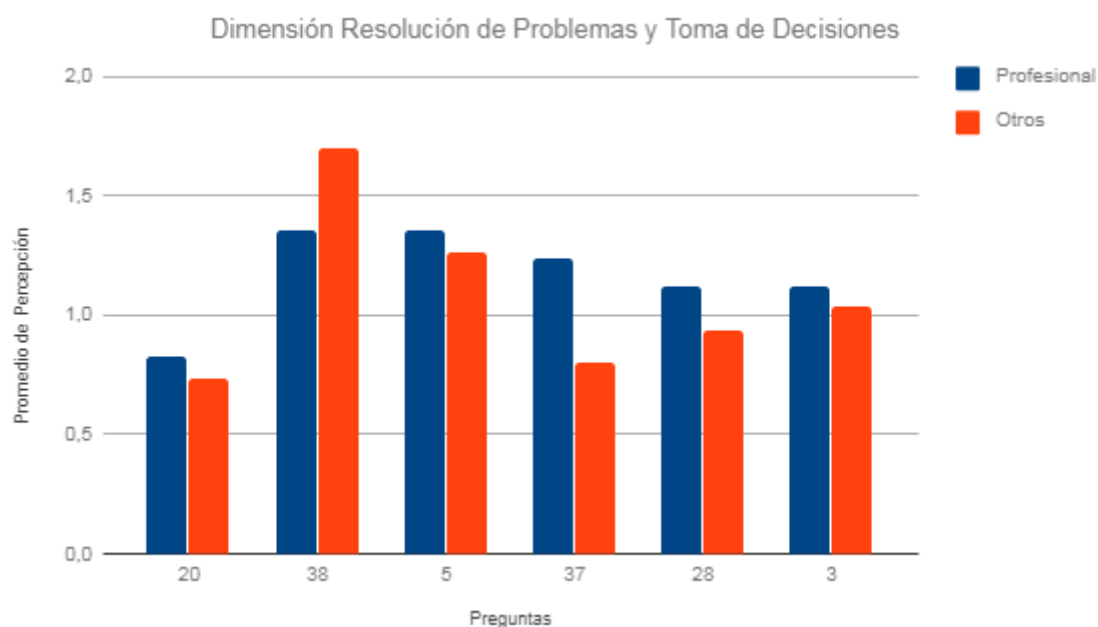
En esta dimensión se buscaba conocer la percepción del grado de participación de trabajadores en los procesos de planificación y quiénes y dónde se participa.

De las respuestas recibidas se puede apreciar que los profesionales consideran que los objetivos y metas no son aceptados por todos los empleados de la organización, al igual que el resto, con diferencias poco relevantes.

Con relación al lugar donde se toman las decisiones y su comunicación a toda la organización, los profesionales perciben que tiene cierta libertad para cumplir con los objetivos y metas a diferencia del resto de los trabajadores quienes sienten mayor imposición de las órdenes.

Por último, son los profesionales los que se sienten más partícipes que el resto de los empleados en cuanto a la planificación sectorial y general, tanto como en formular estrategias y directrices.

**Gráfica XII- Comparación profesionales y no profesionales- Resolución de Problemas y Toma de Decisiones.**



En esta dimensión se buscaba conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre quién y dónde se toman las decisiones y cómo está asignado y/o distribuido el poder de ejercerlo.

De las respuestas recibidas se puede apreciar que los profesionales consideran que para las soluciones de los problemas no se utiliza como mecanismo la consulta al personal, ya que la mayor parte de las decisiones se realizan en el nivel jerárquico.

Por último, son los profesionales los que más tendencia muestran a percibir que sus conocimientos se toman en cuenta a la hora de solucionar problemas y tomar decisiones.

**Gráfica XIII- Tipo de clima organizacional predominante**

Características	Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV	Dimensiones
Actitud					Capacitación
Desempeño					
Recursos					
Estilo					Comunicación
Dirección					
Información					
Autonomía					Control
Grupos Informales					
Distribución					
Función					
Influencia					Interacción e Influencia
Amistad					
Interacción					
Confianza					Métodos de Mando
Libertad					
Consideración					
Valoración Persn.					Motivación
Recompensa					
Castigo					
Satisfacción					
Procedimiento					Planificación
Responsabilidad					
Grupos					Resolución de Problemas y Toma de Decisiones
Conocimientos					
Distribución					

## **Respuestas a las Preguntas Formuladas:**

- ¿Qué aspectos del clima laboral afectan positiva y negativamente el desempeño de los trabajadores?

Estarían afectando positivamente el clima organizacional:

- coincidencia generalizada en la capacitación como herramienta para mejorar el desempeño laboral;
- muy buena comunicación en sentido horizontal y una buena aceptación de la comunicación descendente (órdenes e instrucciones de los niveles superiores);
- no se percibe al control como una dificultad o método de presión;
- se percibe confianza en que la cooperación entre compañeros permite alcanzar los objetivos y metas, también se destaca la lealtad entre compañeros como valor;
- los superiores confían generalmente en los empleados y estos se sienten con libertad para discutir cuestiones propias del trabajo;
- son fuentes de motivación las condiciones físicas y ambientales cercanas a los puestos de trabajo y de moderada satisfacción la identificación con el mismo; en un grado menor sucede lo mismo con toda la organización;
- se percibe positivamente que se pueda aportar experiencia y opiniones en los puestos y sectores de trabajo con relación a los objetivos y metas;
- se percibe coincidencia en considerar a la toma de decisiones en equipo como un factor importante para encontrar las mejores soluciones a los problemas que se presentan y que los conocimientos de cada uno son tomados en cuenta cuando se considera necesario.

Estarían afectando negativamente el clima organizacional:



- se percibe que es muy baja la relación entre capacitaciones recibidas y el aprovechamiento de las mismas en las tareas cotidianas, aparte de la falta de vinculación entre capacitaciones y mejoras personales. Tanto directivos como empleados consideran que la organización - MAGyP - asigna poca importancia a la capacitación como herramienta para mejorar la calidad del trabajo que se realiza;
- no se considera relevante ni muy necesaria que la comunicación tenga retroalimentación;
- no se percibe que el control esté vinculado con la necesidad de realizar las tareas y actividades adecuadamente
- no se percibe confianza en que se pueda influir en la fijación de objetivos y metas sectoriales basados en una buena relación entre pares o con superiores
- se percibe un menor nivel de confianza desde los trabajadores hacia sus superiores y no consideran que sus opiniones sean consideradas a pesar de ser escuchadas
- es fuente de mala motivación la cuestión salarial la poca importancia que la organización le asigna a la eficiencia con que se realizan las tareas
- la falta de participación en los procesos de planificación se percibe en que los objetivos y metas no son aceptados por la mayoría o lo sienten ajenos
- se percibe que los trabajadores no se sienten implicados en aquellas decisiones que se toman en los niveles superiores sin su intervención.
- ¿Es adecuada la retroalimentación en la Comunicación Organizacional?

Como ya se mencionó anteriormente, se percibe muy buena comunicación en sentido horizontal y una buena aceptación de la comunicación descendente

(órdenes e instrucciones de los niveles superiores), como aspecto positivo de la comunicación; por otra parte no se considera relevante ni muy necesaria que la comunicación tenga retroalimentación, demostrando que el nivel de eficiencia de las tareas y actividades que se desarrollan no requieren de una devolución que permita corregir acciones, procedimientos o resultados.

Desde los aportes teóricos desarrollados a lo largo de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos se puede afirmar que una retroalimentación efectiva beneficia tanto a los empleados como a los directivos y, por ende, a toda la organización.

En el caso de los trabajadores la retroalimentación les brinda mayor confianza en su propio trabajo reforzando aquello que están haciendo bien y permite visualizar aquello que necesitan mejorar específicamente y la forma de hacerlo. Por otra parte, la retroalimentación demuestra la preocupación y el interés de los directivos por el trabajador como persona, es una muestra de atención.

En el caso de los mandos medios con relación al ápice estratégico o conducción política del MAGyP, la retroalimentación sirve de indicador de desempeño descendente y ascendente; en este caso los directivos pueden descubrir mejoras en el rendimiento de sus empleados.

Por último y más importante, la retroalimentación incrementa el desempeño general del equipo de trabajo.

- ¿Existen diferencias o similitudes importantes en las dimensiones más relevantes de acuerdo a que se trate de personal profesional o no profesional.
  - Se toman las dimensiones Métodos de Mando, Motivación, Planificación y Resolución de Problemas, como las más relevantes con relación a la pregunta formulada.

En la comparación de las respuestas obtenidas por aquellos trabajadores profesionales con relación al resto de los agentes que se desempeñan en el MAGyP, se pudo apreciar notables diferencias en la percepción en los métodos de mando ya que se observa que los trabajadores profesionales tienen mayor confianza, sentimientos de libertad en el plano de ideas y tareas hacia los directivos que el resto de los empleados, siendo este el común denominador en todas las categorías.

Por otra parte es en la motivación donde se encuentran mayores diferencias entre los profesionales y el resto de los trabajadores ya que son estos los que demuestran una relación alta entre recompensa obtenida por su eficiencia a pesar que también perciben que es bajo el nivel de recompensa general y sectorial por las tareas realizadas; las condiciones físicas y ambientales de su sector, son más satisfactorias y se sienten claramente más identificados con sus puestos que con la organización en sí.

Tampoco los profesionales consideran como relevante las sanciones como métodos de castigo o disciplinamiento, no temen su aplicación.

Los profesionales perciben de forma muy similar al resto de los trabajadores el hecho que los objetivos y metas no son aceptados por todos en la organización ya que consideran que son definidos con escasa participación; la diferencia en esta cuestión radica en que sienten mayor libertad al momento de cumplir con dichos lineamientos ya que el resto del personal percibe un mayor grado de imposición.

Son los profesionales los que se sienten más partícipes que el resto de los empleados en cuanto a la planificación sectorial y general, tanto como en formular estrategias y directrices.

Por último, son los profesionales los que más tendencia muestran a percibir que sus conocimientos se toman en cuenta a la hora de solucionar problemas y tomar decisiones.

- ¿Cuál es el tipo de Clima Organizacional predominante en el MAGyP según la clasificación propuesta por R. Likert?

En la Gráfico XII se puede apreciar que el Clima Organizacional predominante en el MAGyP se ubica en un término medio entre los sistemas II y III con pocas tendencias hacia el Sistema IV, y mayores tendencias hacia el Sistema I.

### **II - Autoritario-benevolente:**

En este modelo de gestión hay una mejora respecto al Sistema I o Autoritario Coercitivo, pero la actitud del directivo hacia el colaborador es paternalista. Un tipo de confianza limitada a la vez que condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece.

### **III - Consultivo:**

Un estilo en el que Likert considera que se está cerca de la dirección óptima. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

## **CAPÍTULO V- Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Finalizado el trabajo de investigación, se pueden observar algunos factores propios del Clima Organizacional, que influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados del MAGyP.

El Cuestionario utilizado como herramienta de investigación, permitió obtener una visión más clara y precisa sobre las percepciones y sentimientos de los trabajadores, asociados a las condiciones del Clima Organizacional.

En relación a las condiciones laborales que presenta el Ministerio, se puede observar que el personal posee el equipo y recursos necesarios para desempeñar sus tareas en el puesto, sin embargo, cuando se habla del ambiente físico no resulta tan favorable.

Como fortalezas se aprecia que en la dimensión capacitación el personal asigna importancia a la misma para mejorar el desempeño tanto en sus puestos como en los diferentes agrupamientos, sin embargo, la percepción general indica que no existiría un plan de Capacitación para los empleados. Pocos son los cursos, seminarios o talleres útiles para mejorar las habilidades y el desempeño de los trabajadores.

Por otra parte, los resultados del cuestionario muestran que los supervisores no toman en consideración las opiniones de los empleados, ni reconocen sus logros, lo que lleva a los mismos a sentirse desmotivados.

En cuanto a la Satisfacción laboral, los resultados muestran que los empleados se sienten satisfechos con su puesto de trabajo, con la tarea que realizan en su

sector; no obstante, cuando se trata de remuneración, la mayoría de los empleados están disconformes con el salario que reciben.

En relación al trabajo en equipo, se puede observar que prevalece la cooperación y apoyo cuando se trata del sector, sin embargo, no sucede lo mismo en los agrupamientos del MAGyP.

En cuanto a la comunicación organizacional, la mayoría opinan que los medios que se utilizan no son oportunos ni facilitan el trabajo. Tampoco existe interés por parte de los supervisores en cuanto a las sugerencias de los empleados.

Por último, los empleados del MAGyP, afirman sentirse identificados con su sector de trabajo, no así a nivel ministerial.

Se toman como fortalezas aquellas características propias del Clima Organizacional que aproximan al MAGyP al Sistema IV definido por Likert - Participativo y Democrático - y como debilidades aquellas otras características en las que la organización se aproxima al Sistema I - Autoritario Explotador - pues son estos los extremos de un continuo definidos por el autor.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado, los Sistemas Propuestos por Likert (1998) y la comparación de las Dimensiones con los Sistemas ya mencionados (Gráfica XII), se puede concluir que el Organismo de estudio, se encuentra bajo un Sistema Autoritario Paternalista, pero con derecho a consultas, es decir una combinación entre el Sistema II y Sistema III.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones se orientan a dos cuestiones principales, la primera de ellas vinculada a Misión de la Organización y la segunda como recomendaciones estratégicas.

Misión Organizacional:

Resultaría necesario reforzar la difusión, el esclarecimiento, los alcances y el detalle pormenorizado de la razón de ser del MAGyP, en tanto son estos objetivos e incumbencias, la base del Contrato Social que legitima la existencia del organismo.

Reza un refrán popular que “nadie ama lo que no conoce y nadie defiende lo que no ama”, la Misión de una organización es su razón de ser, “lo que somos en conjunto” y en el caso del MAGyP hay un importante nivel de desconocimiento de parte del personal y funcionarios sobre sus objetivos fijados por la Ley de Ministerios, Nro 5105 (ver Anexo 2), de allí que resulte muy necesario para la organización reforzar su propia imagen tanto en el plano interno, empleados y funcionarios, como en el plano externo, grupos de interés.

En el plano interno sería conveniente que los empleados y funcionarios tengan cabal conocimiento de las competencias propias del MAGyP a través de metodologías que promuevan su participación, implicación y defensa del rol que le cabe en la sociedad como organismo del Estado Provincial; sería este un primer paso que permitiría mejorar el rendimiento y el compromiso de los empleados con el Ministerio.

En el plano externo, basados en que “la Misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir” y que la misma “está definida en términos de la satisfacción de algunas necesidades del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio”- Chiavenato - debería reforzarse la imagen del MAGyP en función del compromiso social con la comunidad en su conjunto, con los pequeños, medianos y grandes productores y en su rol de “entender en la generación de políticas de desarrollo, de planes, programas y proyectos destinados a productores de escala familiar”.



## Recomendaciones estratégicas:

- **involucrar** a los profesionales de cada sector en los procesos de planificación de metas y objetivos; a través de ellos incorporar por equipos y/o sectores al resto de los trabajadores
- **implementar** planes de capacitación con acuerdo a las necesidades de cada sector definidas en los procesos de planificación.
- **redefinir** los roles del área de recursos humanos ya que en la actualidad realiza tareas propias de una oficina de personal; específicamente se requiere que adopte un sistema de planificación (organización del trabajo, organigramas por misiones y funciones, diseño de puestos y perfiles); incorpore un sistema de gestión del rendimiento (planificación de carreras y evaluaciones) y un sistema de gestión del desarrollo (promoción y carrera y aprendizaje laboral y colectivo).
- **establecer** mecanismos modernos y efectivos de retroalimentación en las comunicaciones hacia y desde el personal, aprovechando al máximo los talentos y conocimientos que los empleados aporten a las diferentes áreas y niveles dentro de la organización.



## Bibliografía:

- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humanos de las Organizaciones – 8ª Ed. - Ed. Mac Graw Hill - Interamericana - México 2007. -
- Di Grillo, Marcelo. Esquemas de Metodología - Algunas ideas sobre Proyectos de Investigación - Claves de confección de tesis - material bibliográfico de la cátedra Seminario de Investigación - Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos - 2016 - CURZA – Universidad del Comahue.
- Etkin, Jorge. La doble moral de las organizaciones. Ed. Macgraw Hill Interamericana - 1994
- Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo. Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio.- Paidós Edición ;1ª ed., 6a. reimpr.- 2005.
- Fontalbo Herrera Tomás José, Quejada Raul, Pueyo Payares Joaquín Guillermo. La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. Encuentro ISSN 1692-5858. Dic. 2011 ps. 147 a 169.-
- Fuenzalida Pastén Sebastián Andre. Análisis de las Variables de Comportamiento Organizacional Actuales y Deseadas de la Empresa Entrelagos LTDA. Tesis de Ingeniería Industrial. Puerto Montt-Chile 2010.-
- Jaime Santana, Penélope y Cabrera Araujo, Yasmina. Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? (publicación)

Disponible en :

[https://www.researchgate.net/publication/28200624\\_Clima\\_y\\_cultura\\_organizational\\_dos\\_constructos\\_para\\_explicar\\_un\\_mismo\\_fenomeno](https://www.researchgate.net/publication/28200624_Clima_y_cultura_organizational_dos_constructos_para_explicar_un_mismo_fenomeno)

Linardi Andrea, Cortina Miguel. Marketing para Recursos Humanos:

“Comunicaciones internas para la Marca Empleador”. Granica. 1º Ed - Abril 2017.-

Longo Francisco - Marco Analítico Para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil – ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública - Barcelona - 2002.-

Maisch Molina, Elena. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional - Revista de Investigación UNMSN - (Univ Nac Mayor de San Marcos - Perú). 2014 - Disponible en:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9859/9298>

Oficina Nacional de Empleo Público - Sec de Gabinete y Coordinación Administrativa - Encuesta sobre el Ambiente, Clima y Cultura Laboral - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2012

Roa Rojas; Yolimar Teresa. Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones en una Empresa Transnacional - Trabajo Especial de Grado- Caracas 2004.-

Sampieri Hernandez, Roberto; Fernandez Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación - 5ª edición - Ed. Mac Graw Hill Latinoamericana - México - 2010.-

M.A. Carlos Roberto Rodríguez Castellanos<sup>1</sup>, Dra. Laura Romo Rojas;  
Relación entre Cultura y Valores Organizacionales Investigación; Revista:  
Conciencia Tecnológica No. 45, Enero-Junio 2013.-  
Disponible en: file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-  
RelacionEntreCulturaYValoresOrganizacionales-4425550.pdf

## ANEXOS

### ANEXO 1: Formulario de Encuestas

#### Cuestionario para la Evaluación del Clima Organizacional en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

El contenido de esta encuesta es de carácter CONFIDENCIAL y será utilizado con fines ACADÉMICOS. Por lo tanto, será manejado exclusivamente por el Director y Tesistas de este proyecto, por lo que el ANONIMATO está garantizado.

#### ¿Por qué medio recibió esta encuesta?

Despliegue la solapa de opciones.

Whatsapp		Por mi jefe	
E-mail personal		Por un compañero	
Correo Oficial		Por Recursos Humanos	
Prensa Institucional		Otros	
Nota			

#### Datos Laborales

Allen		El Cuy		Sierra Colorada	
Bariloche		Gral Conesa		Sierra Grande	
Catriel		Gral Roca		Sierra Grande	
Chimpay		Ing Jacobacci		Viedma	
Choele Choel		Los Menucos		Villa Regina	
Cinco Saltos		Luis Beltran			
Cipolletti		Maquinchao			
El Bolsón		Rio Colorado			
El Bolsón (no ciudad)		San Antonio Oeste			

### 3. Género.

Masculino		Femenino		N/A	
-----------	--	----------	--	-----	--

### 4. Edad \*

Franja etaria: de 18 a 35 de 35 a 50 más de 50

### 5. Antigüedad Laboral

Franja etaria: de 1 a 5 de 5 a 10 de 10 a 15 de 15 a 20  
más de 20

### 6. Agrupamiento en que revista:

Agente Administrativo	
Profesional	
Técnico	
Mantenimiento y Producción	
Servicios Generales	
Ley 2094	
Chofer	
Combatiente de Incendios Forestales	

En qué Grado

1- Los trabajadores tienen confianza en los directivos. (Se entiende por

Directivos a los Jefes y/o Funcionarios)

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

2a- Se recompensa a los trabajadores dependiendo de la eficiencia con la que realizan las tareas en su puesto. (Se entiende como recompensa a mejoras en las condiciones de trabajo o premios)

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

2b- Siente que los trabajadores del Ministerio son recompensados, dependiendo de la eficiencia con la que realizan sus tareas.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

3- Las directivas que se dirigen de los niveles superiores a los niveles inferiores son claras, oportunas y facilitan el trabajo. (Se entiende por Nivel Superior: Jefes y/o Funcionarios; Nivel Inferior: Operarios)

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

4- Los empleados pueden influir en los objetivos, métodos y actividades de su sector de trabajo.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

5- La toma de decisiones en equipo, incide en la solución de los problemas. \*

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

6- Los objetivos y metas planificados son ampliamente aceptadas por todos los empleados de la organización. (Planificación: proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos).

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--



7- Los trabajadores gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo.

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

8a- Es importante para usted la capacitación en su trabajo específico (puesto).

(Capacitación: conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal en la organización -

Puesto: lugar ocupado por una persona donde desarrolla sus tareas)

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

8b- Es importante para usted la capacitación en su agrupamiento.(Capacitación por Agrupamiento: permite que los trabajadores puedan concursar otros cargos distintos al propio, incluso en otro sector)

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

9- Los directivos con responsabilidad jerárquica, tienen confianza en sus trabajadores.

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

10a- Se utilizan llamados de atención, apercibimientos o sanciones cuando NO se cumple con los objetivos y metas de su sector.

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

10b- Se utilizan llamados de atención, apercibimientos o sanciones cuando NO se cumple con los objetivos y metas de la organización.

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

11a- La comunicación que proviene de los niveles superiores es la única que tiene valor y es aceptada.

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

11b- La comunicación que proviene de los niveles superiores permite sugerencias.

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

12- Existe acercamiento personal, compañerismo y lealtad entre los trabajadores y sus superiores.

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

13- La toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas de los niveles jerárquicos de la organización.

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

14- Los objetivos y metas se establecen en el nivel superior y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas.

En Nada		En Cierta Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

15- Los niveles superiores ejercen un control estricto para que los trabajadores cumplan con sus obligaciones.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

16a- Se le proporciona la capacitación necesaria para mejorar su desempeño en el puesto o sector laboral.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

16b- Se le proporciona la capacitación necesaria para desempeñarse en otras tareas de su propio agrupamiento.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

17- Las remuneraciones económicas que la organización ofrece, incentivan a mejorar el rendimiento.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

18- La comunicación entre todos los miembros de la organización es libre y espontánea.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

19- La interacción entre los miembros de la organización es escasa y dificulta la acción para alcanzar los objetivos y metas.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

20- La solución de los problemas se realiza consultando a todos los miembros de la organización.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

21- Los trabajadores participan en la planificación de los objetivos y metas laborales.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

22- Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la organización.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

23a- La organización da poca importancia a la capacitación de los trabajadores en su sector.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

23b- La organización da poca importancia a la capacitación de los trabajadores en su agrupamiento.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

24- Los trabajadores se sienten libres para discutir con los supervisores asuntos importante relacionados con el trabajo. (Supervisores: quienes tienen a su cargo la verificación de las tareas que se realizan y/o el cumplimiento de metas y objetivos)

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

25a- Se sienten identificados con su sector de trabajo.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

25b- Los trabajadores se sienten identificados con el Ministerio.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

26- Los superiores les brindan información a los subalternos para desempeñar mejor su trabajo.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

27- Para lograr los objetivos y metas de la organización, los miembros de la misma cooperan entre sí.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

28- Los Directivos consideran que los trabajadores tienen un aporte constructivo para la organización.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

29- Se le permite a usted participar y ofrecer su experiencia y conocimiento para establecer estrategias y directrices de acción.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

30- Las normas, políticas y procedimientos son señaladas e impuestas por los niveles superiores para ser acatadas por los demás miembros.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

31- El directivo inmediato toma en cuenta las ideas de los trabajadores.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

32- En su sector de trabajo cuenta con las condiciones físicas y ambientales adecuadas para el buen desempeño de sus tareas.(Condiciones ambientales: temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire. Condiciones Físicas: tamaño, distribución, privacidad)

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

32b- Las condiciones físicas y ambientales del Ministerio en las cuales se trabaja satisfacen las expectativas de los trabajadores.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

33a- En su sector, son atendidas las quejas y se permite expresarlas libremente.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

33 b- En el Ministerio son atendidas las quejas y se permite expresarlas libremente.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

34- Los directivos realizan un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los trabajadores.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

35a- Existen recursos (materiales, tecnológicos, financieros) adecuados y necesarios para la capacitación de los trabajadores en su sector.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

35b- Existen recursos (materiales, tecnológicos, financieros) adecuados y necesarios para la capacitación de los trabajadores en el Ministerio.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

36a- La información que fluye de los niveles inferiores a los niveles superiores, es tomada en cuenta.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

36 b- Las órdenes recibidas exigen una devolución.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

37- Los conocimientos de todos los miembros de la organización son tomados en cuenta para solucionar problemas y tomar decisiones.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

38- Es el nivel jerárquico quien realiza la toma de decisiones y la solución de los problemas.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--

39- La supervisión y el control es estricto en los niveles más bajos de la estructura jerárquica.

En Nada		En Cierto Grado		Totalmente	
---------	--	-----------------	--	------------	--



## **ANEXO 2: Ley de Ministerios Pcia. de Río Negro Nº 5105 del 21/5/16.**

### Ley de Ministerios Río Negro Nº 5.105

Artículo 1. Conforme lo establecido por el artículo 183 de la Constitución de la Provincia de Río Negro, el despacho de los asuntos de la provincia estará a cargo de los siguientes ministros:

- a) De Gobierno.
- b) De Seguridad y Justicia.
- c) De Economía.
- d) De Obras y Servicios Públicos.
- e) De Educación y Derechos Humanos.
- f) De Desarrollo Social.
- g) De Salud.
- h) De Agricultura, Ganadería y Pesca.**
- i) De Turismo, Cultura y Deporte.

### Artículo 4. Funciones

Las funciones de los ministros serán:

- a) Como integrantes del Gabinete provincial.
  - 1. Intervenir en la determinación de los objetivos políticos.
  - 2. Intervenir en la determinación de las políticas y estrategias provinciales.
  - 3. Intervenir en la asignación de prioridades y en la aprobación de planes, programas y proyectos de la acción de gobierno.

4. Intervenir en los supuestos previstos en los artículos 143 inciso 2) y 181 inciso 6) de la Constitución Provincial.

5. Intervenir en la preparación del proyecto de presupuesto provincial.

6. Informar sobre cuestiones propias de su competencia.

7. Intervenir en todos aquellos asuntos que el Poder Ejecutivo Provincial someta a su consideración.

8. Intervenir en el sistema de planificación provincial.

9. Entender en la orientación del accionar de los organismos o empresas en las que la provincia participe, en consecuencia con las políticas públicas establecidas por el Gabinete provincial para cada rama de actividad.

b) En materia de su competencia.

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución Nacional, la Constitución Provincial y las leyes vigentes.

2. Refrendar y legalizar con su firma los actos de competencia del Gobernador.

3. Elaborar y suscribir proyectos de leyes y decretos originados en el Poder Ejecutivo Provincial, así como los reglamentos que deban dictarse para asegurar el cumplimiento de las leyes.

4. Representar política y administrativamente a sus respectivos ministerios.

5. Entender en la celebración de contratos en representación del Estado y en la defensa de los derechos de éste conforme la legislación vigente.

**6. Proponer al Poder Ejecutivo Provincial la estructura orgánica del ministerio a su cargo y las designaciones, promociones y remociones del personal de sus jurisdicciones.**

**7. Resolver por sí, todo asunto concerniente al régimen administrativo de su respectivo ministerio, ateniéndose a los criterios de gestión que se dicten y adoptar las medidas de coordinación, supervisión y contralor**

**necesarias para asegurar el cumplimiento de las funciones de su competencia.**

8. Promover la interacción y la complementación con los demás ministerios en la instrumentación de las acciones de gobierno.

9. Coordinar con los demás ministerios y secretarías los asuntos de interés compartido.

10. Velar por el cumplimiento de las decisiones que emanen del Poder Judicial en uso de sus atribuciones.

11. Proponer el presupuesto de su ministerio, conforme las pautas que fije el Gabinete provincial y a los programas que se proyecten en consecuencia.

**12. Redactar y elevar a consideración del Poder Ejecutivo Provincial la memoria anual de la actividad cumplida por sus ministerios y el nivel de ejecución de los programas propuestos.**

13. Intervenir en el ámbito de su competencia en las acciones tendientes a lograr la efectiva articulación regional del territorio provincial, conforme las pautas que determine la política provincial de ordenamiento territorial.

**14. Coordinar con el sistema de planificación la organización de los equipos de planeamiento y desarrollo de sus respectivos ministerios.**

15. Aportar todos los datos e informaciones que les sean requeridos, en el tiempo y modo que determinen las normas en vigencia.

#### **Artículo 21. Competencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca**

Compete al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca asistir al Gobernador en todo lo atinente al desarrollo de las actividades económicas y productivas comprendidas en su área y, en particular:

1. Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.
2. Ejecutar los planes, programas y proyectos de su área elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Provincial.
3. Entender en todos los aspectos relativos a la promoción y fomento de los sectores de producción primaria, agroindustrial y comercial.
4. Entender en la determinación de objetivos y políticas sobre los recursos naturales agrícolas, forestales, ganaderos, pesqueros y en la generación de agregado de valor.
5. Entender en todo lo referente a las políticas de promoción del desarrollo rural, priorizando el apoyo de los pequeños y medianos productores y el fortalecimiento institucional de sus asociaciones.
6. Intervenir y reglamentar la promoción, difusión, fiscalización y desarrollo de las disciplinas científicas y técnicas y su implementación relacionadas con las actividades vinculadas con el ministerio.
7. Entender en el fomento y fiscalización de las actividades productivas vinculadas a las materias de su competencia y fomentadas por la provincia, como así también a todos sus aspectos institucionales vinculados con la misma.
8. Entender en la defensa de los mecanismos de justa distribución del ingreso, entre los actores del sistema: productores, obreros, empacadores, comercializadores e industria, integrando las comisiones que así lo requieran.

9. Entender en lo inherente a la investigación, experimentación y extensión de las actividades productivas.

10. Entender en la búsqueda de la tipificación, certificación de calidad, trazabilidad y normalización de los productos con origen en la provincia.

11. Entender en la vinculación con la Secretaría de Agricultura de la Nación, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Comisión Nacional de la Fruticultura y demás entidades y organismos nacionales e internacionales que se relacionan con el área.

12. Entender en la protección, fiscalización y lucha contra las plagas y enfermedades vegetales y la defensa fitosanitaria de la provincia.

13. Entender en la participación provincial de la Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica (FUNBAPA) y el resto de las Comisiones Nacionales y Consejo de Producción donde participe la provincia.

14. Entender en la vinculación con el Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA).

15. Entender en la promoción y regulación de la asociación y formación de consorcios y otros modelos asociativos de producción y comercialización de los pequeños y medianos productores.

16. Intervenir en coordinación con el Ministerio de Educación y Derechos Humanos en lo inherente a la educación técnica.

17. Entender en la vinculación y gestión del Instituto de Desarrollo del Valle Inferior (IDEVI).

18. Entender en la determinación de objetivos y políticas sobre los recursos forestales.

19. Intervenir en la determinación de las políticas a seguir por la Empresa Forestal Rionegrina Sociedad Anónima (EMFORSA).

20. Propender al desarrollo de las denominaciones de origen controlada de las distintas producciones regionales de la provincia, como una herramienta de tipificación y distinción de los productos en el mercado local e internacional.

21. Entender en la generación de políticas de desarrollo, de planes, programas y proyectos destinados a productores de escala familiar.

Provincia de Río Negro Artículo 21 Ley de Ministerios  
Lea más: [http://leyes-ar.com/ley\\_de\\_ministerios\\_rio\\_negro/21.htm](http://leyes-ar.com/ley_de_ministerios_rio_negro/21.htm)

### **ANEXO 3: Estado del Arte**

Estado del Arte o Cuestión:

#### **Internacionales:**

- Tesis: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: clima organizacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de la UNSAAC [Willson Raul Moron Cruz](#) el 26 de abril de 2014. (Análisis de relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral)

En ella el autor hace referencia a la satisfacción laboral y la actitud general de un individuo hacia su trabajo, haciendo hincapié en que una persona insatisfecha en su puesto, tiene actitudes negativas hacia él. Aporta que el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, hace al comportamiento proyectándose en las consecuencias sobre la organización.

- Proyecto de tesis “clima y satisfacción laboral en el personal docente y no docente de la i.e. n° 82753, distrito de Ilapa, provincia San Miguel Cajamarca. 2014” autores: Ruiz Boy Enrique, Walter Reyes Mostacero, Bety Adolfina, Suárez Romero Oferlinda asesor: dr. Alex Hernández Torres - Cajamarca – Perú 2014 (Universidad César Vallejo Escuela de Postgrado)

Los tesisistas Ruiz Boy Enrique W., Reyes Mostacero Bety A., Suarez Romero Orfelinda, realizaron una tesis cuantitativa a fin de determinar la relación en el clima laboral y la satisfacción del personal, encontrando así una relación

directa, en el clima laboral y la satisfacción. Sostienen que “Un verdadero plan en el desarrollo de recursos humanos sobre estabilidad laboral, permitirá crear una identificación verdadera y se generarán climas del personal que permitirán enlazar las necesidades de la organización”.

- Estilos de Dirección como Determinantes del Clima Laboral en Chile, Andrés Raineri B abril 2006.

En esta publicación - Revista ABANTE, Vol. 9, Nº 1, pp. 3-33 (abril 2006) - el autor asevera que el clima es un tamiz, que no mide la realidad tal cual es, sino cómo ella es percibida; muestra las afecciones que movilizan el clima de una organización y hace referencia a la forma de conocer con claridad cuáles son las problemáticas personales y grupales que influyen en el clima laboral. Por otra parte, compara trabajos realizados en EEUU y Europa e intenta marcar particularidades de conducción y de la cultura de trabajo local.

- Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una Empresa Transnacional - Roa Borges - Universidad Católica Andrés Bello - Vicerrectorado Académico - Estudio de Posgrado en Gerencia de RRHH.- (2004)

En su Tesis de Posgrado, Teresa Roa Rojas, desarrolla un diagnóstico del Clima Organizacional a partir del planteamiento teórico desarrollado por Rensis Likert, buscando identificar propuestas para el área de Recursos



Humanos ya que dicha empresa presentaba altos niveles de rotación y ausencia del personal, así como quejas de sus clientes.

### **Nacionales:**

- CLIMA LABORAL EN UN ORGANISMO PÚBLICO Trabajo de Investigación POR Silvia Carolina Garbuglia DIRECTOR: Prof. Ángela Orofino - Mendoza - 2013. :
- Esta tesis sobre clima laboral en un organismo público procura demostrar que un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer que una organización sea exitosa. (GARBUGLIA Silvia C. 2012. clima laboral en un organismo público, Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. F. de C. E).
- TESIS: Clima Laboral. Los Recursos Humanos en la Empresa- junio 6, 2008 — LA PROBLEMÁTICA DE LOS **RECURSOS HUMANOS** EN LA EMPRESA” [“Clima Laboral”](http://albertinator.wordpress.com) albertinator.wordpress.com.
- En la investigación los autores parten de la hipótesis de que mejorar el clima laboral desde la conducción, se traducirá en beneficios por la mejora de la eficacia y la productividad, un mejor manejo de Recursos Humanos y mayores oportunidades de dignificación laboral; se intenta conocer las percepciones y motivaciones individuales frente al trabajo, seguido del grado de satisfacción y el impacto en el clima laboral incluyendo situaciones de conflicto y productividad baja, alta rotación, ausentismos, estrés entre otras derivaciones.

- TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (TESIS): Motivación del Personal en la Administración Pública - de Gisella Kukuieff - Dirigido por Prof. Miguel Mallard - UN Cuyo - Facultad de Ciencias Económicas - Agosto de 2011.-
  - [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5174/kukuieffmotivaciondelpersonalap.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5174/kukuieffmotivaciondelpersonalap.pdf)
- La investigación busca profundizar los conocimientos sobre la motivación del personal en el trabajo para identificar tipos de desmotivadores, tipos de incentivos y beneficios de utilizar la motivación en la organización. Pretende también efectuar un análisis de la problemática relacionada con el estrés laboral que afecta al trabajador en la actualidad para contribuir a su futura prevención.

Se recorta el siguiente objetivo específico y se guarda para el capítulo “Conclusiones”

- Proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

## **ANEXO 4: Recortes y enlaces periodísticos**

### **Enlaces Periodísticos:**

<http://www.rionegro.com.ar/viedma/hay-deudas-historicas-de-riego-en-el-idevi-FN971755>

<http://www.rionegro.com.ar/region/la-comarca-andina-tendra-su-mercado-concentrador-de-productos-agricolas-JD1555469>

<http://www.rionegro.com.ar/viedma/el-reclamo-de-los-carniceros-llego-hasta-el-gobernador-YD959537>

<http://www.rionegro.com.ar/columnistas/la-pesca-de-rio-negro-en-crisis-AX1514211>

**Recortes Periódicos:**