



VI Jornadas Universitarias y
III Congreso Latinoamericano
de Psicología del Trabajo

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME

Área temática:

Ponencias, comunicaciones e informes

Coordinadora: Lic. Cecilia Ortenzi

Autores	DNI	Correo electrónico	Dirección postal
Martucci, Florencia	30721853	florencia.martucci@hotmail.com	Av. Díaz Vélez 4565 Piso: 3 Dpto: B. Caballito CP: 1405. Buenos Aires. Argentina
Fioretti, Gabriel	28826426	gabriel_fioretti@yahoo.com	Olegario Andrade 1376. Vella vista. CP: 1661. Buenos Aires. Argentina

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME

Resumen:

El objetivo de esta comunicación es poder vislumbrar las particularidades que presentan en una PYME, el clima organizacional, particularmente en los aspectos de liderazgo y motivación, *para poder planear intervenciones posibles.*

A través del presente trabajo, pudimos estudiar el clima organizacional en una PYME, particularmente en los aspectos de liderazgo y motivación, en esta organización es de tipo cerrado fundamentalmente por la gestión de un liderazgo de tipo autoritario paternalista. Este tipo de clima puede impactar en el grupo de operarios, provocando ansiedades relacionadas con la “Disciplina del hambre”.

Podría plantearse en esta empresa, en relación al área administrativa, de ventas y marketing, una intervención para modificar el tipo de clima organizacional, para pasar del clima autoritario paternalista a un clima más participativo. Con respecto a las características de liderazgo y la motivación que se les da a los empleados, podría pasarse de un liderazgo centrado en la cúpula, a un liderazgo situacional. En cuanto al área de producción, es normal que no se trabaje en un ambiente de plena participación, por lo tanto, se propone intervenir en el tema de la motivación, para que los empleados estén más satisfechos con su trabajo.

Palabras clave:

1. Clima
2. Motivación
3. Liderazgo
4. Comunicación

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A SME (Small and Medium Enterprise)

Abstract:

The objective of this communication is to glimpse the particularities a SMEs presents, the organizational climate, taking into account leadership and motivation, in order to plan possible interventions.

Throughout this work, we could study the organizational climate in a SMEs, particularly in the aspects of leadership and motivation; this organization is a closed type, basically because of a paternalistic authoritarian type of leadership. This type of climate can impact on the group of operators, causing anxieties relating to the “hunger discipline”.

We could suggest, as regards the administrative, sales and marketing areas, an intervention to modify the type of the organizational climate, to change from a paternalistic authoritarian climate to a participative one. Regarding the type of leadership and the motivation that the employees have, the company could change from a leadership centered in the top, to a situational leadership. As far as the production area is concerned, it is normal that it doesn't work in an atmosphere of total participation; therefore, we suggest taking part in the issue of motivation, so that the employees could be more satisfied with their work.

Keywords:

1. Climate
2. Motivation

3. Leadership
4. Communication

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME

Como producto de la Pasantía conjunta de las materias Psicología del Trabajo, de la Facultad de Psicología, con Organización Industrial III, de la Facultad de Ingeniería, se expone el siguiente análisis de una empresa. En el presente trabajo presentaremos un caso concreto de estudio del clima organizacional en una PYME (Pequeña y Mediana Empresa), para ello articularemos la teoría de ambas materias, con la práctica, basada fundamentalmente en entrevistas con el personal y visitas a la planta. Con este objetivo seleccionamos una empresa del sector industrial, que produce y comercializa artefactos de iluminación en el mercado interno y el mercado externo.

Analizamos el Clima Organizacional a través del estilo de liderazgo y la Motivación, para poder vislumbrar las particularidades que presentan en esta PYME. Por lo tanto, se realiza este estudio para seguir el desarrollo de la organización previendo los problemas que pueden surgir, para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales habrá de reunir sus intervenciones, y para evaluar fuentes de stress y conflicto o de insatisfacción, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

La empresa seleccionada es una empresa fundada hace 15 años, dedicada a la fabricación, importación y comercialización de artefactos para iluminación comercial, industrial y decorativa. Actualmente, presenta una estructura burocrática y cuenta con un plantel de 50 empleados. En el área de producción, el proceso de fabricación está totalmente integrado en la misma planta. Desde las materias primas hasta una variedad de 70 modelos distintos de productos. El proceso que realizan los operarios, consta de una serie de pasos tales como conformado de la chapa, pasivado, pintado, etc. Los artefactos son fabricados bajo estrictas normas de control de calidad, cumplen con la Resolución 92/98 de seguridad eléctrica vigente y obtuvieron la certificación de normas ISO 9001:2000. El proceso de producción es supervisado por un jefe de planta, un jefe de producción y encargados de planta. Por otra parte, el área administrativa, ventas, y marketing se ocupan de la distribución, venta de los productos y la atención al cliente.

La empresa no cuenta con sector de Recursos Humanos, por lo cual, contrata a una consultora para la selección de personal.

Esta empresa es clasificada como PYME porque tiene entre 10 a 200 empleados, la composición del capital es Nacional y el monto de ventas anuales es de entre \$200.000 a \$50.000.000. Según Horacio Waingortin y Jorge Derman (Waingortin; Derman, 2000) la principal ventaja que tiene este tipo de empresa, está relacionada con dos capacidades:

- I. **Focalizarse** en el segmento de mercado correcto con una estrategia adecuada. Desarrollarse en negocios que no sean de interés hoy para las empresas más grandes. Crear asociaciones o complementaciones con empresas grandes.
- II. **Velocidad.** Aprovechar la agilidad y creatividad que pueden desarrollarse en una estructura reducida. Negocios temporarios que aprovechan la rapidez de introducción en ciertos rubros pero que a la larga serán desarrollados por empresas más grandes. Prever y, sobre todo, anticiparse a los cambios y actuar en consecuencia. Fomentar la asociación o el accionar con otras empresas similares para aprovechar las ventajas de la acción complementaria.

Es importante, por lo tanto, para la supervivencia y prosperidad de este tipo de empresa, contar con una Cultura, un Clima organizacional conjuntamente con un ejercicio de liderazgo en particular que promueva las capacidades mencionadas.

La cultura organizativa es *“el conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidas por sus miembros y que la diferencia de otras organizaciones. Esos principios y creencias han sido aceptados por la Organización, de una manera inconsciente, como propios a través de los años, y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta.”* (Filippi, 1998: 47) La cultura, es un fenómeno mucho más amplio que el clima y que, de hecho, incluye al clima.

Entendemos el clima organizacional desde la definición de Bruner, *“es la medida perceptiva de los atributos organizacionales”* (Bruner, 1992: 18), es como la personalidad de una organización, que contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior, por lo tanto, el clima organizacional es percibido de diferente forma por los individuos. *“... El administrador debe ser capaz de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones”*(Bruner,

1992: 26). Constituye la configuración de las características de una organización. *"El clima total equivale a la media de los climas reunidos de todos los departamentos. (...) Los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, etc.) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos en las diferentes unidades..."*(Bruner, 1992: 24).

Siguiendo las teorizaciones de Likert (Bruner, 1992), se pueden distinguir diferentes variables que determinan las características propias de una organización, en cuanto al tipo de clima organizacional:

- I. Variables causales: son independientes, determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Se pueden modificar, como por ejemplo, las reglas, decisiones, competencias, actitudes.
- II. Variables intermedias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa, se relacionan con el proceso en sí. Ejemplo de ellas son la motivación y el rendimiento.
- III. Variables finales: son dependientes, resultan del efecto conjunto de las dos precedentes, como la productividad, las ganancias, las pérdidas.

Los climas obtenidos, en la combinación e interacción de estas variables, se sitúan en un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema participativo.

En cuanto a la empresa objeto de estudio, pudo observarse una dirección de naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, sólo algunas se toman en los niveles medios. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con mayor libertad por parte de los superiores y con precaución por parte de los empleados. Esto puede observarse en el hecho de que cada empleado responde a las órdenes de un mando medio, al cual también debe dirigir sus eventuales problemas.

La comunicación es descendiente, vertical, solo en algunos casos excepcionales puede ser ascendente, cuando hay algún problema particular. Según lo expuesto por un operario de la fábrica *"nosotros tenemos un jefe de producción que es el que te dice lo que tenés que hacer, de acuerdo con la maquinaria que se usa en cada sector (...) Si tenés algún problema con el único que podés hablar es con el encargado, por*

algún problema con la maquinaria, o con el producto". También existe comunicación horizontal de tipo informal entre los empleados aen el horario de almuerzo.

Las recompensas son el método que la empresa usa para motivar a los trabajadores. En el caso observado, se establece una diferencia entre el incentivo que se les da a los empleados administrativos, a través de dinero o el pago de cursos de capacitación; del incentivo que se les da a los operarios donde se les brinda un premio en calidad de incentivo, no de dinero, sino que se les entrega una canasta de comida. En palabras del Director de la empresa *"El premio no es plata sino una canasta con cosas de supermercado. Esta comprobado que cuando trabajas con gente de bajos recursos, quizás se gasta la plata en una cerveza en la esquina, así que preferimos darle las cosas y que comparta con la familia."* Podemos inferir a partir de esto que la empresa considera a sus empleados, según el supuesto de la teoría X de Mc Gregor (Horman; Colombo, 2002) que sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo, que aunque los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible, que la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades. En consecuencia, suponen que para el empleado el trabajo tiene una importancia secundaria y los gerentes deben empujarlos para que trabajen. Observamos por lo tanto que, no solo consideran que la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitan responsabilidades, sino que ni siquiera consideran a los operarios, responsables para mantener a sus familias con el dinero que ganan, negándoles la posibilidad de elegir en qué gastar un incentivo, al entregarles la canasta de alimentos.

En este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado. Esto es evidente en la medida de que sólo seleccionan operarios que tenga una familia que mantener. Con respecto al perfil buscado para el área operativa, el Director de la empresa nos comenta *"Tratamos de buscar gente que tenga una familia, que este casado o que tenga hijos. Por que al principio tomábamos gente recién egresado, es gente que viene sin compromiso, no tenía una familia que mantener, entonces quizá venía dos meses y después no venía, pero lo que nosotros queremos es que se queden. Esto nos dio resultado, ahora no tenemos tanta rotación de personal"* Vemos aquí, que surge la necesidad buscar operarios que sean jefes de familia, porque suponen que sino evitarían trabajar. La necesidad de trabajo en las

personas con compromisos familiares, además de ser funcional al programa de incentivos, sirve a la organización, para evitar la rotación y mantener un equilibrio.

En cuanto a los procesos de control, permanecen centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Respecto al control de los operarios, se manejan por planillas que deben completar por cada pieza que agregan al producto, si alguna pieza falla luego pueden detectar qué empleado cometió el error. En cuanto al sector administrativo y ventas, deben cumplir con un plazo de entrega al cliente de 48 horas y hay supervisión del servicio de atención al cliente y servicio de post venta.

Entonces, a partir del estudio del clima organizacional, podemos ver que es un sistema autoritario paternalista. Este tipo de clima corresponde a un tipo de clima cerrado donde se caracteriza a una organización burocrática y rígida, en la que los empleados experimentan insatisfacción a su labor y a la empresa misma. Según lo expresado por un operario *“Un problema que tenemos, es que podemos hablar con el encargado de cosas relacionadas a la producción, pero cuando queremos quejarnos por el problemas con el sueldo no pasa nada. Nos exigen mucho, nos controlan mucho, es un trabajo que necesita mucho control, pero todos pensamos que nos tienen que aumentar el sueldo y no tenés con quien hablarlo.”*

La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima. Las tasas de ausentismo, las de rotación y los accidentes son más frecuentes en climas cerrados. En esta PYME, logran disminuir estas tasas mediante la selección de personal de una clase social baja, que necesitan mantener una familia, aprovechándose de sus necesidades sociales.

Siguiendo la concepción de ansiedad, de Christophe Dejours (Dejours, 1992) podemos inferir cómo puede impactar el tipo de clima autoritario paternalista en el grupo de empleados. La ansiedad es la respuesta a nivel psicológico a todo lo que contiene el riesgo y no está controlado por la prevención colectiva. Contra la ansiedad los obreros elaboran defensas particulares, cuando son eficaces no hay rastros de esa ansiedad en el discurso obrero, pero acerca de la misma hay signos indirectos. Dejours plantea tres formas en las que la ansiedad puede presentarse en el trabajo:

1. Relacionada con la degradación del funcionamiento mental y el equilibrio psico-afectivo. Desestructuración de las relaciones psico-afectivas espontáneas con los compañeros de trabajo. La necesidad de descargar la

agresividad se exporta en la relaciones de afuera del trabajo, en la familia, recurren a las bebidas alcohólicas, recurrir al uso de psicotrópicos.

Desorganización del funcionamiento mental: parálisis de la imaginación, esclerosis mental, despersonalización, reposo de la inteligencia. Estas formas de organización del trabajo afectan al aparato mental.

2. Relacionada con la degradación del Organismo: Riesgo que pesa sobre la salud física. Las malas condiciones de trabajo ponen en riesgo al cuerpo en dos formas, los riesgos de accidente y riesgos de enfermedades. Estas condiciones del trabajo afectan directamente en el cuerpo.
3. Relacionada por la “Disciplina del hambre”: a pesar del sufrimiento mental los trabajadores permanecen en sus puestos de trabajo, debido que necesitan del mismo para sobrevivir.

Creemos, por lo tanto, que la organización estudiada puede llegar a provocar ansiedades del tipo 3 en los operarios, ya que, seleccionan personal que necesita del trabajo para mantener una familia. También podría presentarse las ansiedades de tipo 1, sobre todo en área administrativa, pero creemos que en una PYME al ser una cantidad media de empleados, tienen una posibilidad de un mejor contacto interpersonal, hay comunicación horizontal, informal entre los empleados, sobre todo en el horario de almuerzo, donde pueden relacionarse más. Esto también influye para que, a pesar de ser un clima cerrado, no se favorezca en gran medida las ansiedades relacionadas con la degradación del funcionamiento mental y el equilibrio psicoafectivo. Así lo describe uno de los operarios *“con los compañeros nos llevamos bien, en general, nos conocemos desde hace bastante tiempo, comemos juntos, algunos son amigos fuera del trabajo”*

El liderazgo y la motivación son variables explicativas del clima, tomando la concepción de Filippi (Filippi; 1998) consideramos al liderazgo como un concepto relacional que incluye una persona influyente y una persona influida. El término influencia se relaciona con el poder, entendido según Bertoni (Filippi; 1998), como un conjunto de recursos que alguna instancia humana posee y puede articular con vistas a influir sobre el otro, de modo tal de lograr su objetivo. Los líderes son los encargados de despertar, promover y conducir la energía, los deseos de los subordinados, en función de una realización que conlleve el desarrollo efectivo de la organización.

La teoría situacional propuesta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, afirma que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados.

Hersey y Blanchard definen la madurez, como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. Un administrador eficaz es aquel que adapta su estilo de liderazgo al ambiente y a su situación de trabajo. En la PYME que estudiamos, vemos, por el contrario a esto, que el liderazgo está centrado en la cúpula, coincide el poder y la autoridad, el liderazgo está ocupado por la posición en organigrama. Este tipo de liderazgo se establece por la concepción que la empresa tiene de sus empleados, que coincide, como ya planteamos, con la Teoría X de Mc Gregor, al considerar que la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitan responsabilidades. Por lo tanto, no consideran que el trabajo en equipo sea importante, ni que haya un deseo de logro por parte de los operarios, ni una disposición a aceptar responsabilidades, entonces no consideran necesario un liderazgo situacional para que el grupo pueda crecer. El Director de la empresa lo ejemplifica, al responder sobre la posibilidad de ascenso de los operarios: *“...Cuando tuvimos que seleccionar encargados de planta, siempre fue mediante consultora. No creemos que los operarios estén capacitados para esos puestos, ni que quieran ocuparlos. La gente de bajos recursos no busca ascender en la empresa, solo quiere un trabajo estable, que le sirva para mantener a su familia.”*

En cuanto a la motivación, ésta es lo estrictamente individual en la vida de la organización. Según la definición de Filippi *“la motivación es el deseo de hacer una conducta y refleja la voluntad de dedicar el esfuerzo. En el otro polo están los datos del entorno que estimula la acción y en el centro, la razón de la elección”* (Filippi, 1998: 63) Hay que tener en cuenta lo inconsciente dentro de la motivación, porque es el deseo el vector que une al sujeto con sus propias motivaciones, con lo que quiere hacer dentro de una organización, es la energía el impulso que lo dirige hacia. La organización, a través de sus líderes, debería ser una articuladora de esos deseos, debido a que el poder es energía, necesita fluir por medio de las organizaciones, no puede confiarse a funciones o niveles. Como el liderazgo en esta organización está centrado en la cúpula, no hay por parte de la autoridad una intención de descubrir y satisfacer los deseos de los empleados. Sino que la motivación, tomando la teoría jerárquica de las necesidades Maslow (Ferrari, 2007), está ligada sólo a satisfacer las necesidades de orden bajo, que son las fisiológicas como la comida, y las necesidades de seguridad, como estabilidad, dependencia y protección.

Conclusión

A través del presente trabajo, pudimos estudiar el clima organizacional en una PYME, particularmente en los aspectos de liderazgo y motivación, en esta organización es de tipo cerrado fundamentalmente por la gestión de un liderazgo de tipo autoritario

paternalista. El tipo de clima autoritario paternalista puede impactar en el grupo de operarios, provocando ansiedades relacionadas con la “Disciplina del hambre”. A pesar de ser un clima cerrado, propenso a establecer ansiedades relacionadas con la degradación del funcionamiento mental y el equilibrio psico-afectivo, creemos que estas ansiedades podrían no presentarse debido a la posibilidad de establecimiento de relaciones interpersonales de tipo informal, tanto en los empleados administrativos como en los operarios.

Podría plantearse en esta empresa, en relación al área administrativa, de ventas y marketing, una intervención para modificar el tipo de clima organizacional, para pasar del clima autoritario paternalista a un clima más participativo. Con respecto a las características de liderazgo y la motivación que se les da a los empleados, podría pasarse de un liderazgo centrado en la cúpula, a un liderazgo situacional, un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Evaluando constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Donde el gerente desarrolle a sus subordinados, aumentando su confianza y ayudándoles a aprender su trabajo, logrando que los objetivos se logren con mayor eficacia. La motivación podría ser, además de una motivación por dinero y pago de cursos, una motivación por participación e implicación de los empleados en las tareas, por el mejoramiento de los métodos de trabajo, etc. Esto es más importante en relación al área administrativa, de ventas y marketing, ya que desde ahí se podrían fomentar las capacidades que tiene una PYME para alcanzar el éxito.

En cuanto al área de producción, es normal que no se trabaje en un ambiente de plena participación, con la gestión de un liderazgo situacional, porque necesariamente tiene que existir cierto grado de control y de análisis de las opiniones de los empleados, entre otras cosas, sobre todo para poder mantener las normas de calidad, por lo tanto, podría trabajarse más con el tema de la motivación, para poder generar mayor satisfacción en el trabajo.

Son intervenciones que podrían hacerse efectivas rápidamente ya que, como planteamos, una PYME puede aprovechar la agilidad y creatividad que puede desarrollarse en una estructura reducida.

Bibliografía

- Bruner, Luce. El Clima de Trabajo en la Organización. Editorial Trillas. México 1992.
- Dejours, Christophe. Trabajo y Desgaste Mental. Editorial Humanitas. Buenos Aires 1992.
- Ferrari, Liliana. Liderazgo y Motivación. Ficha de Cátedra. Buenos Aires 2007.
- Filippi, Graciela. El aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional. Editorial Eudeba. Buenos Aires. 1998.
- Horman, Fernando y Colombo, Ricardo H. Liderazgo. Ficha de la Cátedra Organización industrial III, Facultad de Ingeniería. Buenos Aires, 2002.
- Horman, Fernando y Colombo, Ricardo H. Motivación. Ficha de la Cátedra Organización industrial III, Facultad de Ingeniería. Buenos Aires, 2002.
- Horman, Fernando y Colombo, Ricardo H. RRHH. Ficha de la Cátedra Organización industrial III, Facultad de Ingeniería. Buenos Aires, 2000.
- Kreps, Gary La comunicación en las organizaciones. Cap: 3, 4 y 5. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Waingortin, Horacio y Derman, Jorge. La pequeña y mediana empresa. Ficha de la Cátedra Organización industrial III, Facultad de Ingeniería. Buenos Aires, 2000.

Referencias de los autores:

Formación académica: Estudiante de Licenciatura en Psicología

Institución en la que se graduó
o estudia: Universidad de Buenos Aires

Formación profesional:

Producciones teóricas
Trabajos de investigación

Vías de contacto: Correo electrónico: florencia.martucci@hotmail.com

Teléfono: 4982-5869

Teléfono celular: 15-6874-8228

Gabriel Fioretti

Formación académica: Estudiante de Licenciatura en Psicología

Institución en la que se graduó
o estudia: Universidad de Buenos Aires

Formación profesional:

Producciones teóricas
Trabajos de investigación

Vías de contacto: Correo electrónico: gabriel_fioretti@yahoo.com

Teléfono: 4668-3975

Teléfono celular: 15-5261-8695

Ponencia: CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME
Autores: Martucci, Florencia; Fioretti, Gabriel

