

Título del trabajo: Derribando los mitos de la teoría organizacional

Área 2: Liderazgo y proceso administrativo. Liderazgo administrativo

Autores:

Lic. Norberto H. Góngora, Profesor Titular de Sociología Organizacional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Profesor Titular de de Sociología de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, Profesor Titular de Sociología de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Director del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. E-mail: gongora1@infovia.com.ar

Lic. María Florencia Cicatelli, Ayudante Diplomada de Sociología Organizacional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Investigadora permanente del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. E-mail: florencia.cicatelli@econo.unlp.edu.ar; fcicatelli@hotmail.com

Lic. María Cristina Acosta, Profesora Adjunta de Sociología de las Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. E-mail: mcacosta@retina.ar

Lic. Manuela Alconada, Concurrente del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. E-mail: manualconada@hotmail.com

Lic. Sergio Alejandro Tapia Marchiori, Ayudante Diplomado de Sociología de las organizaciones y Psicosociología de las organizaciones, Universidad Nacional de Tres de Febrero E-mail: sergio_cabi25@yahoo.com.ar

Lic. Cynthia Srnec, Ayudante de Sociología de las Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. mcacosta@retina.ar

Abstract:

El trabajo presenta un adelanto de los resultados de la investigación que se está llevando adelante en forma conjunta entre el Instituto de Investigación en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y docentes de la Universidad Nacional de Tres de Febrero y la Universidad de Buenos Aires. La investigación se orienta a determinar y analizar cuáles son los aspectos del ámbito laboral con los que se encuentran mas satisfechas las personas y aquellos con los que existe mayor grado de insatisfacción. El trabajo recoge los resultados de 1500 encuestas realizadas en las ciudades de La Plata, Tres de Febrero, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y otros puntos.

Derribando los mitos de la teoría organizacional

Este trabajo presenta un adelanto de los resultados de la investigación que se está llevando adelante en forma conjunta entre el Instituto de Investigación en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y docentes de la Universidad Nacional de Tres de Febrero y la Universidad de Buenos Aires. La investigación se orienta a determinar y analizar cuáles son los aspectos del ámbito laboral con los que se encuentran más satisfechas las personas y aquellos con los que existe mayor grado de insatisfacción.

El trabajo recoge los resultados de 1500 encuestas realizadas en las ciudades de La Plata, Tres de Febrero, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y otros puntos del país¹.

La encuesta utilizada, recoge los aportes teóricos de los principales autores de clima. La misma está estructurada en ocho bloques, donde se analizan las siguientes dimensiones:

- **Satisfacción general:** apunta a relevar la percepción general del individuo respecto a cuestiones centrales de su “estar en la organización”.
- **Estructura:** referida a las normas, reglamentos y deberes establecidos por la organización.
- **Comunicación:** relativa a los intercambios comunicacionales entre el personal y éstos y los directivos
- **Recompensas:** comprende el sistema de remuneraciones y recompensas que ofrece la organización a sus miembros, al igual que las posibilidades de promoción y carrera.
- **Relaciones interpersonales:** relativa a los vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o posibles rivalidades personales o entre grupos que existieran en la organización.
- **Autonomía:** vinculada a la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el nivel de responsabilidad individual con el que pueden desempeñarse y el grado de libertad para desarrollar su trabajo.
- **Organización y valores:** comprende el sistema de valores que la organización sustenta y guían su acción para con sus empleados y clientes/usuarios.
- **Mi jefe:** se relaciona con la percepción de los empleados respecto a sus superiores.

Por último se incluye una pregunta general sobre cómo cree el encuestado que será la situación futura del país.

La encuesta es autoadministrada. La muestra empleada está estratificada en varias categorías que no han sido procesadas aún.

¹ Se agradece la importante colaboración para el desarrollo de las encuestas, de los alumnos de los cursos del año 2009 de las materias Sociología Organizacional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata; de Sociología de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, de Sociología de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

La recolección se hizo de una manera casual y debe entenderse este trabajo como un estudio exploratorio que trata de tener una primera aproximación a una temática muy general.

Los encuestados pertenecen tanto a organizaciones públicas como privadas y ocupan distintas jerarquías dentro de la organización.

La encuesta tiene 63 interrogantes que los respondientes debieron completar siguiendo una escala de Likert.

La utilización de este método tiene la ventaja de poder ser completado con facilidad y la dificultad de producir en el respondente una baja capacidad de discriminación por la tendencia a homogeneizar las respuestas.

El análisis preliminar de los resultados de alguna manera sorprende, ya que hecha por tierra muchos de los conceptos más aceptados en la literatura organizacional y que supuestamente tienen una amplia divulgación en las más variadas entidades.

En este sentido, apoyándonos en los resultados analizados, sería una falacia pensar que en las organizaciones los ascensos se realizan por mérito y no por factores ajenos al desempeño, que existen canales de expresión de las necesidades del personal, que el personal de las organizaciones tiene iniciativas propias, que a los miembros de las organizaciones les interesan otros aspectos además del sueldo y que además en las organizaciones no se trabaja bajo presión.

Por otro lado, pareciera que los jefes, en la generalidad de los casos, contrariamente a lo que sugiere la mayoría de las teorías organizacionales, no hacen devolución sobre el desempeño de los empleados, y aparece como permanente la falta de reconocimiento por logros y resultados alcanzados por su grupo de trabajo.

Insistimos en que se trata de resultados globales, pero no obstante ello, observamos alertas que marcan de alguna manera los aspectos de las organizaciones que generan más insatisfacción a las personas. Cabe aclarar que originalmente se tomaron las primeras encuestas en organizaciones específicas, considerando de este modo la encuesta como una herramienta para detectar cuestiones problemáticas en entidades singulares. De a poco se comenzaron a observar regularidades que eran comunes a muchas instituciones. Por ello se consideró oportuno ampliar la recogida de datos y recopilar un mínimo de encuestas significativo para detectar algunas regularidades.

A continuación se presenta un análisis mas detallado de los resultados obtenidos a partir de esta investigación.

Análisis de resultados

a) Dimensión Satisfacción

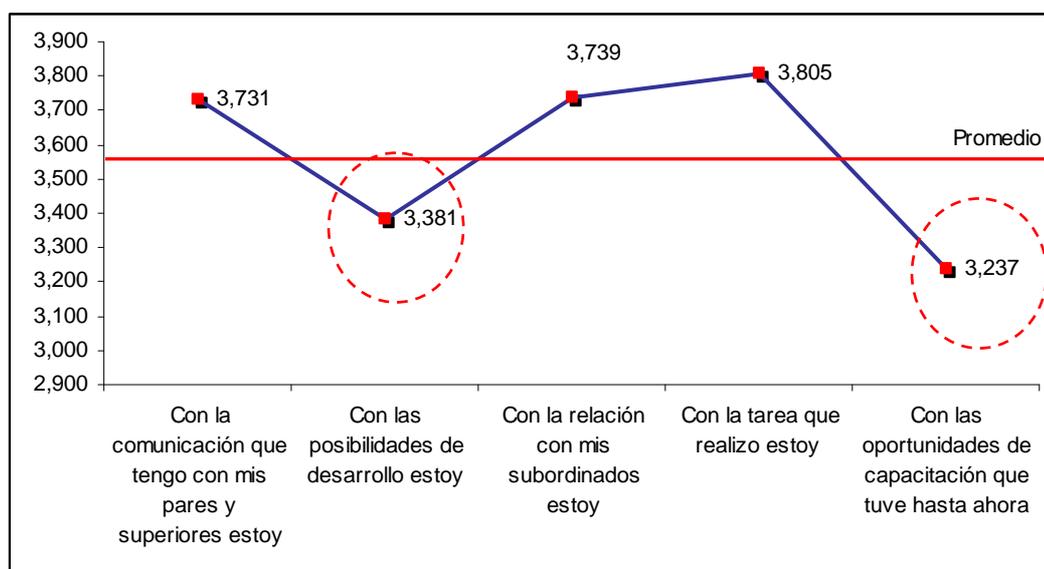
Las oportunidades de capacitación dentro de las organizaciones son insuficientes o inadecuadas para el 52% de los respondientes. Similar situación se presenta respecto a las posibilidades de desarrollo de carrera que se pueden vislumbrar, donde el 49% declara tener

cierta insatisfacción. En cambio, el 71% está satisfecho con la tarea que realiza y el 68 % con la relación y comunicación con pares y subordinados / superiores.

La cuestión de la capacitación en las organizaciones, que más adelante se retoma, parece ser una de las cuestiones más problemáticas, posiblemente porque ésta sea insuficiente o porque existan expectativas por parte de los empleados mayores a lo que las organizaciones están dispuestas a brindar; cuestión que puede responder en muchas organizaciones al temor a la volatilidad del empleo como consecuencia de ello, ya que los mas capacitados podrían migrar hacia otras organizaciones. Por otro lado, este es uno de los elementos que con más facilidad incide en la ruptura del contrato psicológico entre empleado y organización.-

El segundo aspecto peor rankeado, - las posibilidades de desarrollo que han tenido los respondentes en la organización- puede generar conflictividad laboral teniendo repercusiones inéditas al no visualizar los respondentes una carrera interna en la organización.

Gráfico 1. Dimensión Satisfacción general



Nota: los valores que se exponen en el gráfico son promedios construidos a partir de la escala de Likert. Se aclara que la escala del eje “y” se ha presentado con el valor mínimo en 2,9 a los efectos de facilitar la exposición de los resultados de la dimensión

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

b) Dimensión Estructura

Más del 62% de los encuestados reconoce que trabaja bajo algún grado de presión, lo cual haría suponer que podría haber empleados que entre otras patologías, sufren estrés laboral.

Cabe aclarar que si bien el estrés puede estar ocasionado por factores externos a la organización –tales como aspectos del contexto, vida privada, cuestiones personales, etc.- en este caso, se consultó específicamente sobre la presión en el trabajo, con lo cual se limitarían los otros factores.

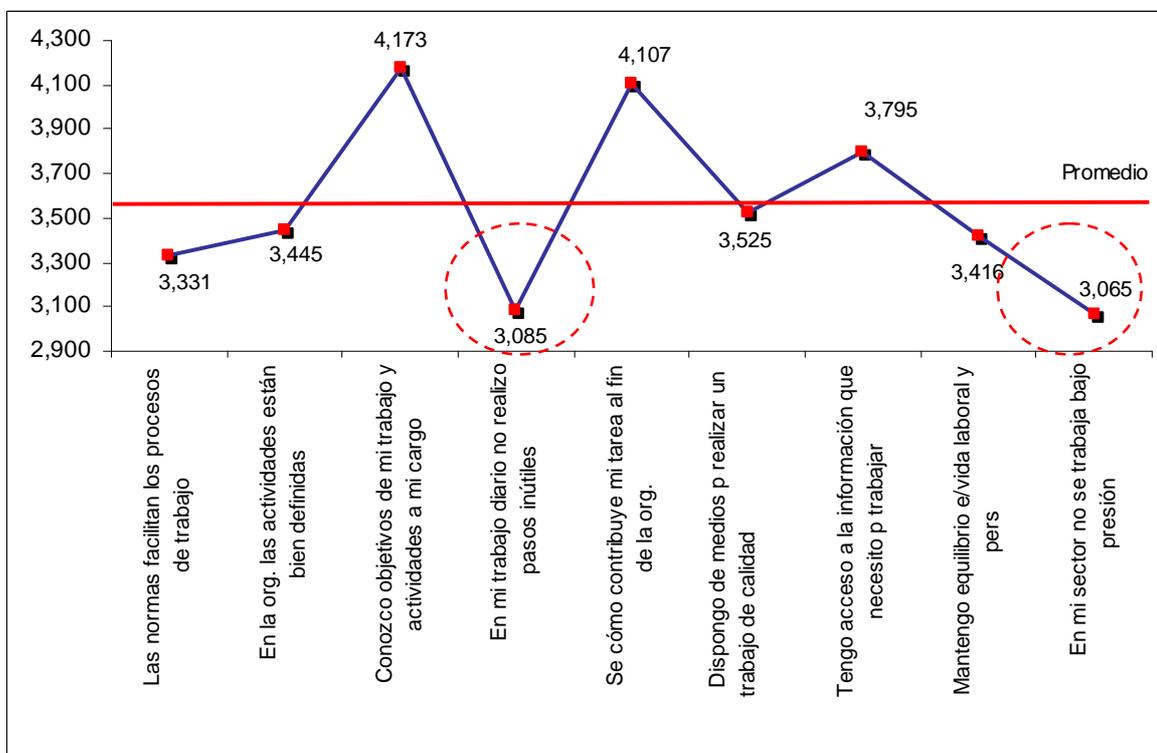
También debe aclararse que no necesariamente hay una relación entre presión y estrés ya que hay una variable interviniente personal, que es la tolerancia al estrés y puede morigerar esta relación.

Asimismo, el 62% de los respondientes declara que en su trabajo realiza muchos pasos y tareas inútiles que le han sido indicadas y que podrían ser evitadas sin alterar el resultado final y más de la mitad señala que además, las normas y reglas existentes en las organizaciones lejos de facilitar los procesos de trabajo, los entorpecen o complican. Estas son características propias del estilo de gestión burocrático, que las teorías caracterizan por la tendencia a escribir más que a hablar, al conservadurismo y gran apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, la implementación de numerosos controles frente a los errores y la escasa comunicación entre distintas jerarquías y sectores de la organización.

Posiblemente no se esté cuestionando el sistema burocrático de gestión sino el exceso de este sesgo.

Contrariamente, el 80% de los encuestados declara que conoce claramente los objetivos de su trabajo y las actividades que son de su responsabilidad y que también conocen la contribución de su tarea al fin de la organización.

Gráfico 2. Dimensión Estructura



Nota: los valores que se exponen en el gráfico son promedios construidos a partir de la escala de Likert. Se aclara que la escala del eje “y” se ha presentado con el valor mínimo en 2,9 a los efectos de facilitar la exposición de los resultados de la dimensión

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

c) Dimensión Comunicación

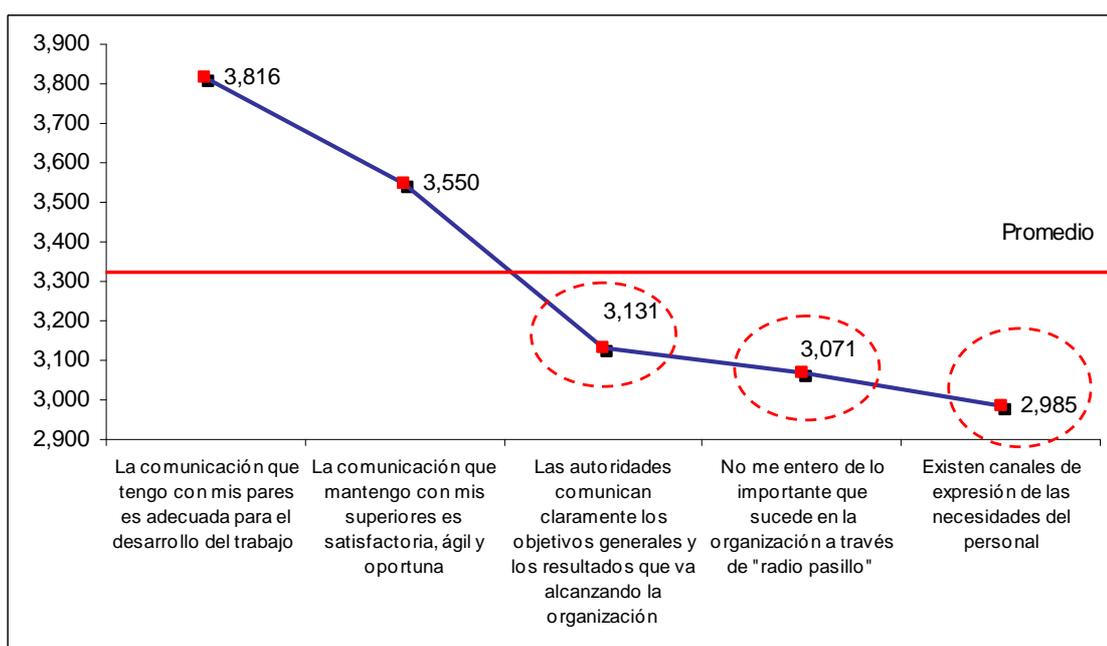
Dentro de los aspectos peores rankeados entre las ocho dimensiones aquí descritas, aparecen los relativos a la comunicación organizacional. En ese sentido, parecieran no existir canales válidos de expresión de las necesidades del personal – afirmado por un 63% de los respondentes- y lo que es mas llamativo, lo importante que sucede en las organizaciones pareciera llegar a los empleados a través de canales informales como el denominado “radio pasillo” o rumores y comentarios, aseverado igualmente por el 63%.

Según el 53 % de los encuestados, las autoridades tampoco comunican claramente los objetivos de las organizaciones y los resultados que van alcanzando periódicamente. Por otra parte, la comunicación con pares parece ser satisfactoria y la adecuada para el desarrollo del trabajo en el 80% de los casos. Respecto a la comunicación con superiores el 59% considera que es satisfactoria, ágil y oportuna.

Es posible que las organizaciones tengan falencias comunicacionales al menos según las expresiones de los respondentes.

Por otro lado, se visualizaría cierta verticalidad desde el momento que es positiva la comunicación descendente, aunque con dificultades; por otro lado existe una cierta impermeabilidad entre los sectores superiores e inferiores de la organización, de allí la “radio pasillo” y la imposibilidad de canales de expresión de las necesidades del personal.

Gráfico 3. Dimensión Comunicación



Nota: los valores que se exponen en el gráfico son promedios contruidos a partir de la escala de Likert. Se aclara que la escala del eje “y” se ha presentado con el valor mínimo en 2,9 a los efectos de facilitar la exposición de los resultados de la dimensión

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

d) Dimensión Recompensa

Lejos de reflejar lo que las teorías organizacionales sugieren respecto a las promociones y ascensos, la amplia mayoría de los individuos encuestados consideran que estos mecanismos no se realizan en función del mérito y el desempeño², sino por otras cuestiones que ameritarían profundizar las investigaciones y que inferimos pueden estar ligadas con fenómenos como el llamado “amiguismo”, el nepotismo y clientelismo³, entre otros. Como ya se expresó anteriormente, esto estaría asociado con el hecho de que la mayoría de los respondentes no tiene una percepción clara de los puestos a los que debe ir ascendiendo en el futuro para hacer carrera en la organización donde se desarrolla, lo que refleja una vez más una falencia en la comunicación o bien en el diseño de la carrera o escalafón dentro de las organizaciones.

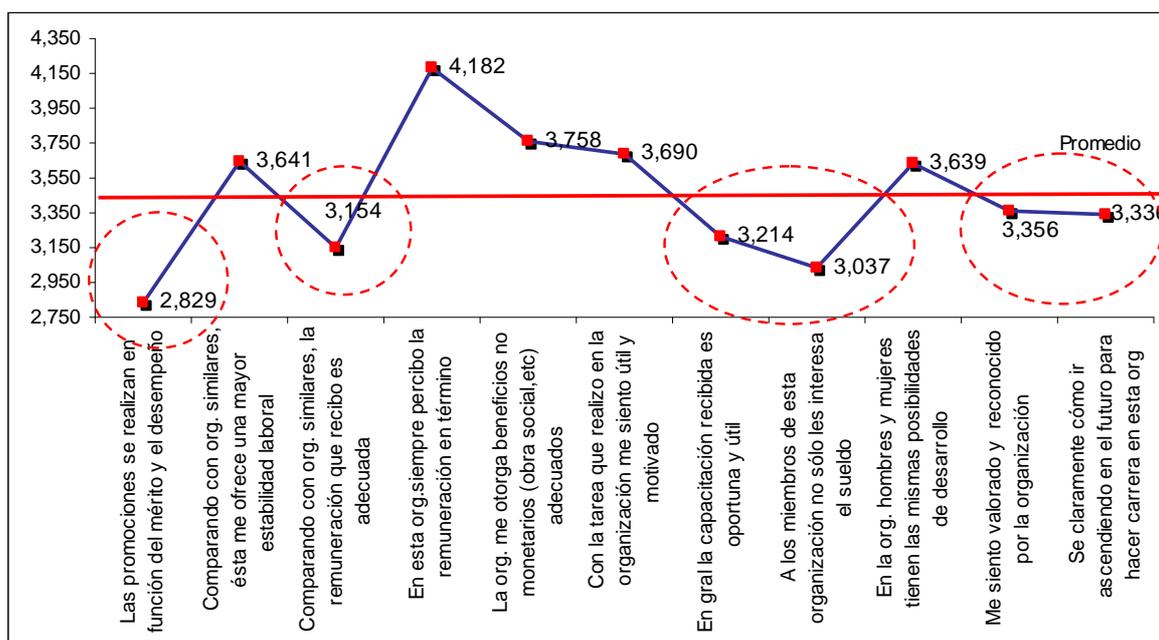
Respecto a las recompensas, el 68% de los encuestado tiene la percepción de que en las organizaciones existe un marcado interés por el salario por sobre otras cuestiones, echando por tierra que la motivación principal sea por ejemplo la autorrealización o el desarrollo de una trayectoria de carrera dentro de una organización. Asimismo, el 56% de los respondentes no se encuentra satisfecho respecto a la remuneración recibida en comparación con la que se paga en organizaciones similares. También hay un importante descontento - 54% de los encuestados - respecto a la utilidad y oportunidad de la capacitación recibida en las organizaciones, como se expresó en apartados anteriores. Resulta llamativo que la mitad de los encuestados dice no sentirse valorado y reconocido por la organización donde trabaja.

En relación a los factores que generan satisfacción se encuentra el hecho de percibir el salario en los plazos establecidos legalmente y los beneficios no monetarios que la organización otorga tales como obra social, días por examen, licencias, entre otros.

2 Debe aclararse que no está claro a qué consideran mérito y desempeño las personas encuestadas.

3 Góngora, Norberto, Nóbile, Cecilia y Colombo, María de la Paz. Un emergente social de los resultados de la encuesta de percepción de la corrupción privada. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, julio de 2010. Sin editar

Gráfico 4. Dimensión Recompensa



Nota: los valores que se exponen en el gráfico son promedios contruidos a partir de la escala de Likert. Se aclara que la escala del eje “y” se ha presentado con el valor mínimo en 2,9 a los efectos de facilitar la exposición de los resultados de la dimensión

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

e) Dimensión relaciones interpersonales

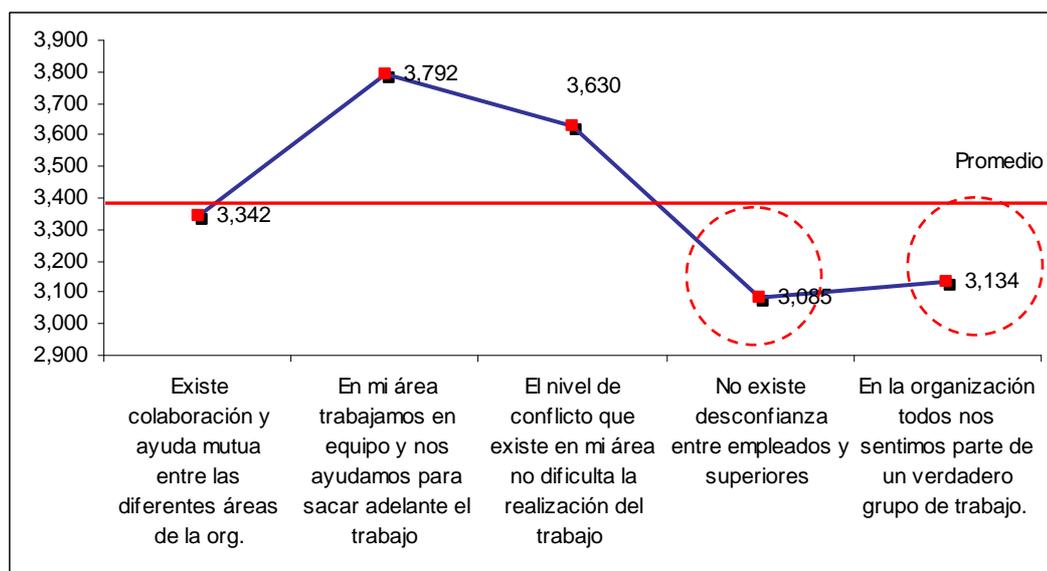
Respecto a las relaciones entre empleados y superiores, se destaca la falta de confianza existente, aspecto que es señalado por el 65% de los individuos encuestados. Si bien la desconfianza social ha aumentado en muchos países interesa plantear que este aspecto tiene consecuencias importantes en el modelo de gestión y en las relaciones interpersonales. Por un lado, a mayor desconfianza aumenta la necesidad de control y consecuentemente los costos financieros organizacionales. Por otro lado, la desconfianza genera roces, conflictos y problemas comunicacionales de importancia. Es totalmente distinto gerenciar con confianza que con desconfianza. Es posible también que exista una relación entre desconfianza, control y temor.

En relación a esto, también se observa la falta de pertenencia al grupo de trabajo que siente una gran proporción de respondentes (71%). Pareciera que hay divisiones y grupos diversos, que lejos están de configurar “un verdadero grupo de trabajo en el que todos nos sentimos parte” o “una gran familia”, como muchas organizaciones pregonan en sus valores institucionales. Para reafirmar lo dicho, también aparece indicado por el 80% de los encuestados, la falta de colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de las organizaciones.

Lo que se destaca como positivo es el trabajo en grupo y la colaboración existente dentro del área para sacar adelante el trabajo.

Pareciera que triunfa en las organizaciones la tendencia al individualismo, a la fragmentación y a la falta de integración, salvo en el área inmediata de trabajo.

Gráfico 5. Dimensión Relaciones interpersonales



Nota: los valores que se exponen en el gráfico son promedios construidos a partir de la escala de Likert. Se aclara que la escala del eje “y” se ha presentado con el valor mínimo en 2,9 a los efectos de facilitar la exposición de los resultados de la dimensión

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

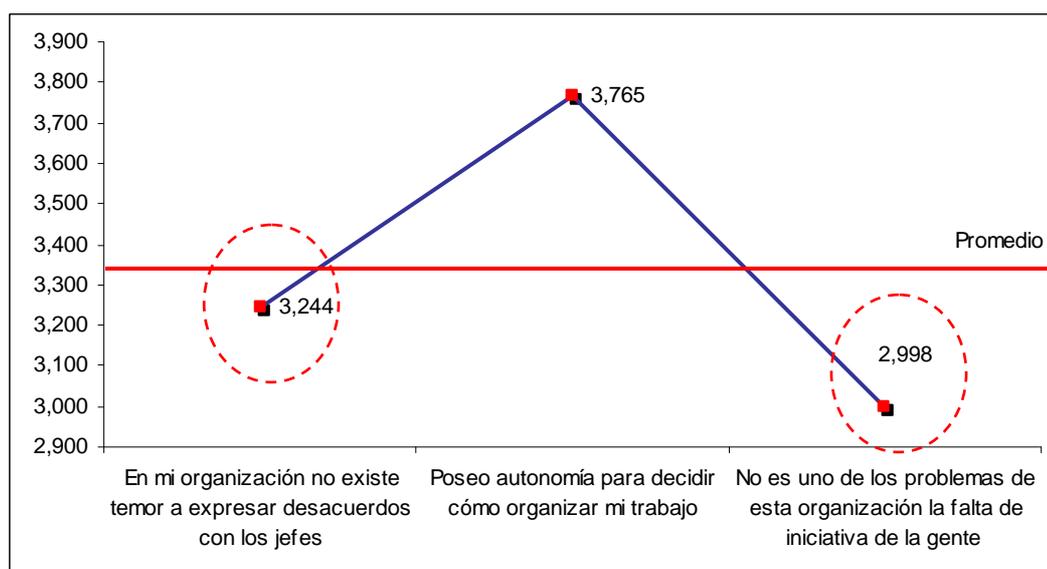
f) Dimensión autonomía

Se señala como importante la falta de iniciativa de la gente y a la vez el temor de la mayoría de expresar desacuerdo u opiniones y pensamientos contrarios a lo que establecen los jefes. Ambas cuestiones podrían relacionarse si pensamos que muchas veces, iniciativas propias de los empleados no son tenidas en cuenta por contraponerse con prácticas habituales o propuestas por los jefes.

Aparecen en estos resultados, cierta tendencia apática en las organizaciones que incentivaría a la introspección de sus integrantes la cual se relacionaría directamente con el temor.

Sin embargo, es llamativa la autonomía para decidir cómo organizar su trabajo. Los problemas parecen surgir en la relación con los jefes u otras áreas de trabajo.

Gráfico 6. Dimensión Autonomía



Nota: los valores que se exponen en el gráfico son promedios construidos a partir de la escala de Likert. Se aclara que la escala del eje “y” se ha presentado con el valor mínimo en 2,9 a los efectos de facilitar la exposición de los resultados de la dimensión

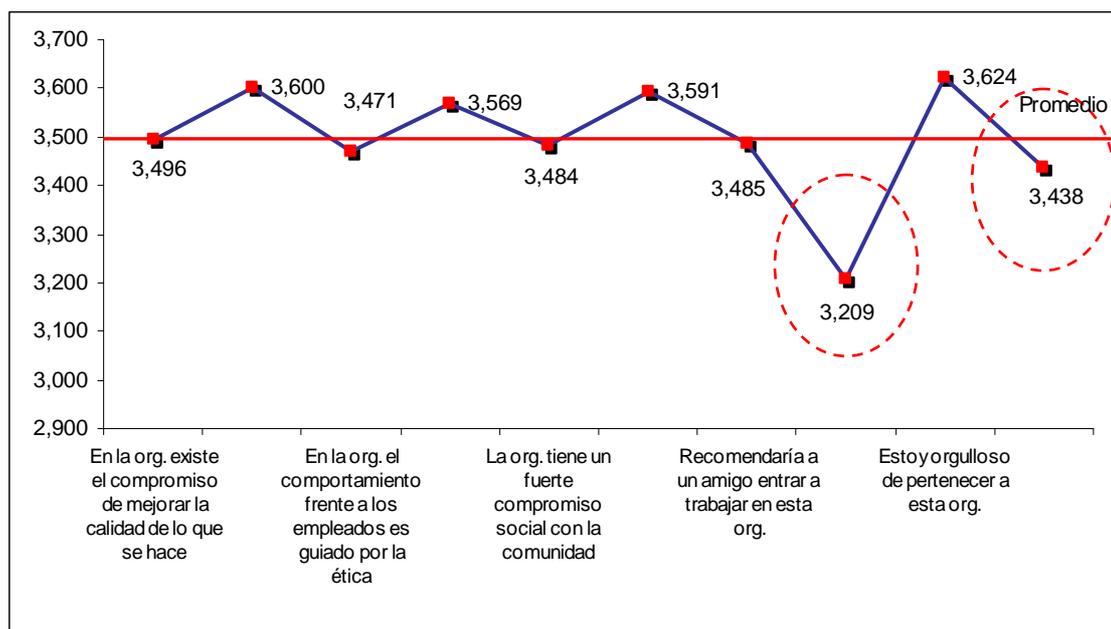
Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

g) Dimensión organización y valores

Por otra parte, más de la mitad de los encuestados dice conocer personas que trabajan en la misma organización y quieren irse de ella, señalando el 47% de los mismos, que trabajar en esa organización no les brinda prestigio en el mercado laboral. Menos del 50% de los encuestados, señala que el comportamiento de la organización es guiado por ética y que la organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad.

Prestigio y ética parecen ser elementos que los respondentes no están encontrando en las organizaciones que trabajan. Temas que hoy tienen amplio desarrollo, como la credibilidad -vinculada al prestigio- y la responsabilidad social empresaria –vinculada a la ética- parecen tener un campo de desarrollo limitado en las organizaciones.

Gráfico 7. Dimensión Organización y Valores



Nota: los valores que se exponen en el gráfico son promedios construidos a partir de la escala de Likert. Se aclara que la escala del eje “y” se ha presentado con el valor mínimo en 2,9 a los efectos de facilitar la exposición de los resultados de la dimensión

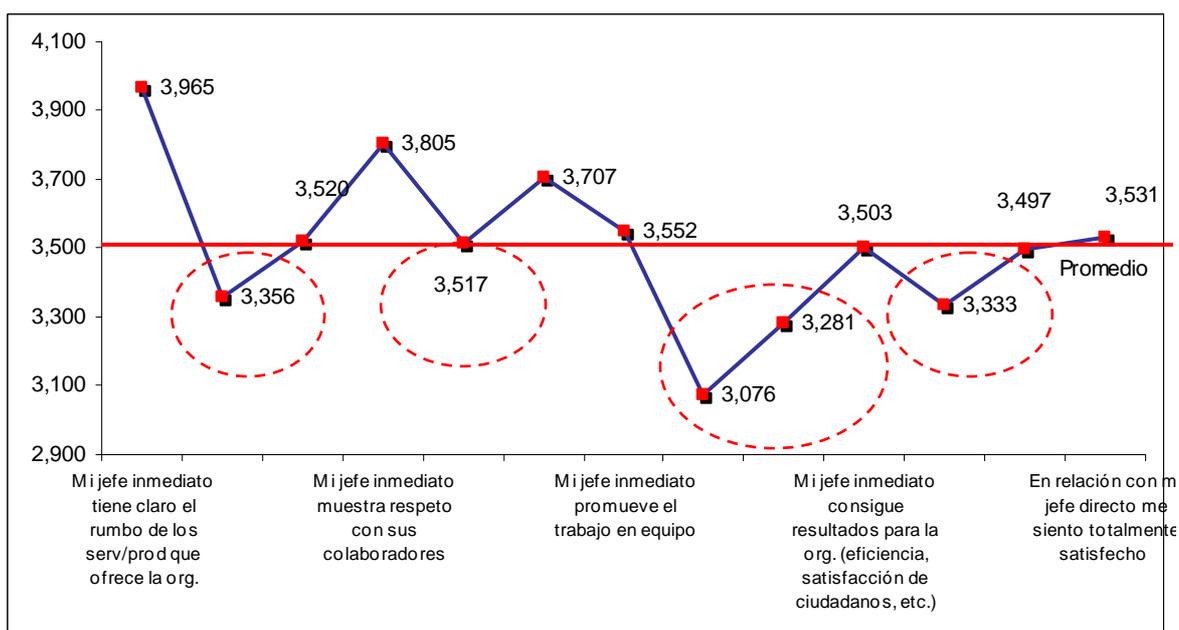
Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

h) Dimensión “Mi jefe”

Respecto a las características de los jefes, el 60 % de los encuestados señala la falta de devolución periódica sobre el desempeño de los empleados y el 52% el escaso reconocimiento de los logros y resultados que alcanzan con su trabajo por parte de los jefes. Por otro lado, solo menos del 50% de los encuestados reconoce que los jefes logran el desarrollo de todas las capacidades y habilidades de sus colaboradores y que son creativos en relación a la forma de hacer el trabajo; se reclama, en algún punto, mayor imaginación para generar propuestas para realizar de formas alternativas las tareas habituales. También se reclaman directivas claras y precisas sobre lo que se espera de cada empleado.

Posiblemente haya que realizar un gran esfuerzo en capacitar a los jefes en los aspectos que señalan los respondentes que si bien están muy tratados en la literatura organizacional, no parecen internalizados en la conducta de los mandos medios.

Gráfico 8. Dimensión “Mi jefe”



Nota: los valores que se exponen en el gráfico son promedios contruidos a partir de la escala de Likert. Se aclara que la escala del eje “y” se ha presentado con el valor mínimo en 2,9 a los efectos de facilitar la exposición de los resultados de la dimensión

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

Para finalizar podemos decir que analizando en forma agregada todas las dimensiones pareciera que el problema más serio dentro de las organizaciones son las comunicaciones existentes, seguido por la poca autonomía en el trabajo, las falencias en las relaciones interpersonales y las recompensas existentes.

Por el contrario, los individuos se encuentran bastante satisfechos con la tarea que desarrollan, con las características de la estructura organizacional, y con la relación con el jefe globalmente considerado.

Si se considera cada uno de los 63 ítems de la encuesta las mayores calificaciones fueron para los siguientes: en esta organización siempre percibo la remuneración en término, conozco objetivos de mi trabajo y actividades a mi cargo, se cómo contribuye mi tarea al fin de la organización, mi jefe inmediato tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización, la comunicación que tengo con mis pares es adecuada para el desarrollo del trabajo, mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores, con la tarea que realizo estoy satisfecho, tengo acceso a la información que necesito para trabajar, en mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo y por último, poseo autonomía para decidir cómo organizar mi trabajo.

Sin embargo, es para destacar aquellos ítems que tuvieron peor calificación que generalmente están muy tratados en la literatura pero por los resultados de este trabajo muy

“maltratados” en las organizaciones. Los elementos más problemáticos – peor rankeados - serían que los ascensos no se realizan considerando el mérito o el desempeño, que no existen canales de expresión de las necesidades del personal, la falta de iniciativa de la gente, que a los miembros de las organizaciones sólo les interesa el sueldo, que se trabaja bajo presión, que los miembros se enteran de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo", el jefe inmediato no da una devolución sobre el desempeño periódicamente, que se realizan pasos inútiles en mi trabajo diario, que existe desconfianza entre empleados y superiores, que las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización y que en la organización todos se sienten parte de un verdadero grupo de trabajo.

Pareciera ser que hay una distancia muy grande entre lo prescripto o el debe ser de las organizaciones y la realidad. El problema que se presenta es que los estudios empíricos que tratan este último aspecto son muy limitados y a veces se piensa que los esquemas o modelos deseables están implementados en las organizaciones. Este trabajo parece decir lo contrario, pero los mitos sólo se derriban con la investigación empírica.

Bibliografía

- Brunet, Luc, "El clima de trabajo en las organizaciones". México. Editorial Trillas, 1987.
- Rodríguez, Darío. "Diagnóstico Organizacional", Capítulo. 9: Diagnóstico del Clima organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile, 2ª edición, 1995
- Góngora, Norberto, Nóbile, Cecilia y Colombo, María de la Paz. Un emergente de los resultados de la encuesta de percepción de la corrupción privada. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, julio de 2010. Sin editar.