



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Autores: Carbajal, Erika Romina  
Rosso, Andrea

Director: D'Arterio, Humberto

**2014**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **PRÓLOGO**

Esta investigación se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. El CO brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento.

Con este trabajo se pretende determinar la influencia de las variables dependientes e independientes y el grado de asociación de dichas variables, en una empresa, bajo el supuesto del modelo de CO.

Se desea conseguir un triple objetivo con el presente trabajo: primero contribuir a la cátedra de Administración II con una aplicación estadística sobre el CO; segundo, ayudar a la Empresa de aplicación a entender cómo influyen las variables del mismo en el rendimiento del personal para permitirle diseñar tácticas para lograr un personal más comprometido, satisfecho y productivo que llevará, a obtener una ventaja competitiva a la organización; y tercero, como futuras licenciadas comenzar un camino de aprendizaje para nuestro posterior crecimiento profesional.

Agradecemos de manera especial a la colaboración de la Profesora Jorgelina Mena de la Cátedra de Estadística Inferencial de la Facultad de Ciencias Económicas, quien generosamente nos brindó su tiempo y dedicación para el desarrollo de la aplicación de este Seminario, y a nuestro Director, el Profesor Humberto D'Arterio

por su conducción y guía; y por ayudarnos a conciliar la estadísticas con las ciencias sociales como verdaderas administradoras de empresas.

## **CAPÍTULO I**

### **Introducción al Comportamiento Organizacional**

Sumario: 1.-Las organizaciones 2.- Teoría Administrativa 3.-  
Comportamiento Organizacional

#### **1.-Las organizaciones**

La mayoría de las personas nacen y mueren en una organización o varias organizaciones. Se educan y trabajan en ellas. A través de su vida son formadas, controladas, recompensadas e inclusive castigadas en las mismas.

Las organizaciones representan el invento más sofisticado y complejo de toda la historia de la humanidad. Son la base de la invención de todos los demás descubrimientos. Estas son las que proyectan, crean, perfeccionan, desarrollan, producen, distribuyen y entregan todo lo que necesitamos para vivir. Generan y desarrollan constantemente productos, servicios, instalaciones, entretenimiento, información, innovaciones.

Se puede definir la organización como una unidad social coordinada de una forma consciente, conformada por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Para que exista una organización no basta con un conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de un resultado común, a pesar que sus intereses sean diversos. Cada organización es única y diferente.

Es importante que sepamos cómo funcionan para poder vivir y trabajar en ellas, para relacionarnos con ellas y sobre todo, para dirigirlas adecuadamente.

Para poder administrar las organizaciones es necesario que los ejecutivos conozcan el factor humano que las conforman. El resultado positivo o negativo de los proyectos y objetivos depende del capital humano, por ello es fundamental saber administrar la diversidad de personalidades presentes en una organización y también saber cómo relacionarse y comunicarse con ellas.

El comportamiento organizacional está dirigido al estudio de la organización, su dinámica y funcionamiento. Su punto focal es entender cómo funciona la organización y cómo se comporta.

Dado que las organizaciones son profundamente diferentes entre sí, el comportamiento organizacional se ocupa de definir las bases y las características principales de su funcionamiento. Las organizaciones se caracterizan por un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de plataforma básica para su funcionamiento. Además, cada una de ellas tiene su propia cultura organizacional –un conjunto de creencias, valores y comportamientos- que le imprimen la dinámica necesaria para funcionar.

## **2.- Teoría Administrativa**

Muchas fuerzas, tanto dentro de las organizaciones como del ambiente externo, han estimulado el cambio en la teoría y en la práctica. El crecimiento en tamaño y la complejidad de las organizaciones no han tenido paralelo. Los mayores niveles de escolaridad de las personas le han proporcionado más habilidades intelectuales y han exigido nuevos impulsos para lograr la cooperación efectiva. Estos y muchos otros cambios producidos durante el siglo XX han conducido a una evolución en la teoría de la organización y en la práctica administrativa.

La escuela tradicional sugirió un concepto notablemente diferente del proceso administrativo y se sentó en los principios definitivos como lineamientos para la acción. Al hacer esto estableció un modelo relativamente restringido, el cual excluía muchas variables.

La Teoría Tradicional se basó en las características ambientales y organizacionales de la revolución industrial. La cual ha sido modificada por nuevos insumos intelectuales para satisfacer las nuevas necesidades de una sociedad industrial.

En esencia, el conocimiento nuevo ha originado la apertura del punto de vista tradicional hacia muchas variables que han sido cada vez más importantes para la teoría organizacional (Teoría Cualitativa moderna).

Gran parte del desarrollo en la Teoría Moderna puede atribuirse a contribuciones interdisciplinarias como la sociología, antropología, economía, psicología, ciencias políticas e historia, así como campos tan estrechamente relacionados como la administración pública, la ciencia administrativa, la psicología industrial y la sociología industrial.

Las dos fuentes más importantes de nuevas ideas han sido las ciencias del comportamiento y las ciencias administrativas. La ciencia administrativa, que puede ser considerada como una extensión básica de la administración científica pero con modificaciones, se relaciona principalmente con las organizaciones como un sistema técnico económico. Este enfoque se desarrolla al final de la segunda guerra mundial con aportaciones de la economía, la ingeniería, las matemáticas y las estadísticas para maximizar la eficiencia. Este punto de vista ve al administrador como un tomador de decisiones y utiliza análisis sistemáticos y técnicas cuantitativas para optimizar el funcionamiento de ciertos objetivos.

El movimiento de las relaciones humanas en la industria comenzó con la investigación de Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta Hawthorne de la *Western Electric Company* entre 1927 y 1932 sobre la relación que existía entre la productividad y el ambiente de trabajo. Durante la primera mitad de este siglo prevalecieron los estudios a cerca de la fatiga, periodos de descanso y ambiente físico. Elton Mayo inició un estudio para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficacia de los trabajadores en términos de producción. Este experimento sugirió que existen otras variables a demás de las condiciones físicas que pueden afectar la producción. Quizá algunos aspectos

psicológicos y sociológicos tienen una influencia importante no solo en la motivación del trabajador y su actitud sino sobre la producción.

La segunda parte de la evolución proviene de las ciencias del comportamiento. En su estudio de las organizaciones los científicos de la conducta quisieron destacar el sistema psicosocial, considerando como elemento primario los componentes humanos. Su preocupación es el estudio de las organizaciones del mundo real y en menor grado por el establecimiento de modelos normativos. Al utilizar un enfoque de sistema abierto ha considerado muchas variables excluidas en los modelos de sistemas cerrados. Mientras que los conceptos de la administración tradicional se preocupaban por la estructura y la tarea, el interés de los científicos de la conducta está en los factores humanos y en el comportamiento de las personas en las organizaciones reales <sup>(1)</sup>.

### **3.- Comportamiento Organizacional**

El Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

A continuación se presentan las definiciones de CO de cuatro autores, Idalberto Chiavenato, Davis y Newstrom, Stephen Robbins y Kinicki.

**a)** Según Idalberto Chiavenato “El Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos. En

---

<sup>(1)</sup> KAST, Freemont, ROSENZWEIG, James, Administración de las Organizaciones: Enfoque de Sistemas, pág. 81-84.

realidad, el CO retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales influyen de forma recíproca.”

#### Niveles del CO según Chiavenato

El CO aborda tres niveles del comportamiento en las organizaciones:

1. *Macro perspectiva del CO*: aborda el comportamiento del sistema organizacional como un todo. Se trata de lo que llamamos el comportamiento macro organizacional. Se refiere al estudio del comportamiento de la organización entera. El enfoque macro del CO se basa en como comunicar, y liderar, tomar decisiones, manejar el estrés y el conflicto, manejar negociaciones, tipos de poder y políticas y coordinar las actividades del trabajo.
2. *Meso perspectiva del CO*: aborda el comportamiento de grupos y equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento meso organizacional, pues funciona como vínculo entre las dos perspectivas del CO. Se concentra en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO está fundada en investigaciones sobre los equipos y el *empowerment*, la dinámica de grupo y entre grupos. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre personas, que mejoren la productividad del grupo y que combinen las aptitudes de los miembros de un equipo para aumentar su desempeño.
3. *Micro perspectiva del CO*: aborda el comportamiento del individuo cuando trabaja solo en la organización. Recibe el nombre de comportamiento micro organizacional. En función de su origen, la micro perspectiva del CO presenta una orientación fuertemente psicológica. Se concentra en las diferencias individuales, así como en la personalidad, percepción y atribución, motivación y satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo están dirigidas a los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, la motivación personal para



desempeñar las tareas, la satisfacción en el trabajo, el sentir de los individuos y la forma que perciben su lugar de trabajo.

b) Para Davis y Newstrom “el CO es el estudio y aplicación de conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El CO es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con un gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

El CO brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Ayuda a que los administradores estudien la conducta de los **individuos** en una organización, contribuye a que se comprenda las complejidades de las relaciones **interpersonales**. En el nivel inmediatamente superior el CO es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de **grupos** pequeños, ya sea formales o informales y la consecuente relaciones **intergrupales**. Finalmente, las organizaciones también pueden ser concebidas, y administradas, como **sistemas integrales** con relaciones **interorganizacionales** (fusiones y sociedades en participación, por ejemplo).

Las metas del CO son, en primer lugar **describir** sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. La segunda meta es **comprender** por qué las personas se comportan como lo hacen. **Predecir** la conducta de los empleados es una meta mas del CO, lo ideal sería poseer la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos, y dedicados y otros vayan a ausentarse, retrasarse o dar motivo a cualquier forma de desorganización. La última meta del CO es **controlar** (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo.

La naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo conjunto de fuerzas. La inmensa variedad de aspectos y tendencias de estas fuerzas puede clasificarse en cuatro aéreas:

*Personas:* la gente compone sistemas social interno de las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes como reducidos. Existen grupos informales no oficiales y grupos formales oficiales. Los grupos son dinámicos. Las personas son los seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos.

*Estructura:* la estructura define las relaciones formales y el uso que se les da a las personas en las organizaciones. La realización de las actividades de una organización supone la existencia de puestos muy diversos. Estas personas deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo. Tales relaciones dan origen a complejos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones

*Tecnología:* aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que ésta ejecuta. La tecnología en uso ejerce significativa influencia en las relaciones de trabajo. El mayor beneficio de las tecnologías es que permite a las personas trabajar más y mejor, aunque también las restringe de varios modos, cada adelanto tecnológico intensifica la presión sobre el CO para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

*Entorno:* todas las organizaciones operan en un entorno interno y externo. Forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, como el gobierno, la familia, y otras organizaciones. Ninguna organización puede escapar a la influencia de su entorno externo. Este tiene efecto en las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo y hace surgir la competencia por recursos y poder<sup>(2)</sup>.

c) Según Robbins “El CO es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Esta es una definición muy larga, lo cual requiere que sea desglosada.”

---

<sup>(2)</sup> DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Pág. 5-9.

El CO es un campo de estudio. Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Para resumir, diremos que el CO se ocupa del estudio de lo ‘que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causar sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Existe un acuerdo cada vez mayor sobre los componentes o tópicos que constituyen el área que es el tema del CO. Aun cuando todavía hay un debate considerable acerca de la importancia relativa de cada uno, parece que hay un acuerdo general en que el CO incluye los tópicos centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajos y tensión en el trabajo<sup>3</sup>.

Para Kinicki “El comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo. Por definición, es un área de investigación aplicada. Los tres niveles básicos de análisis del CO son los individuos, grupos y organizaciones”<sup>(4)</sup>.

---

<sup>3</sup> ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, Pág. 10.

<sup>(4)</sup> KINICKI, Ángelo, KREITNER, Robert, Comportamiento Organizacional, Pág. 12.

## **CAPITULO II**

### **Modelos del Comportamiento Organizacional**

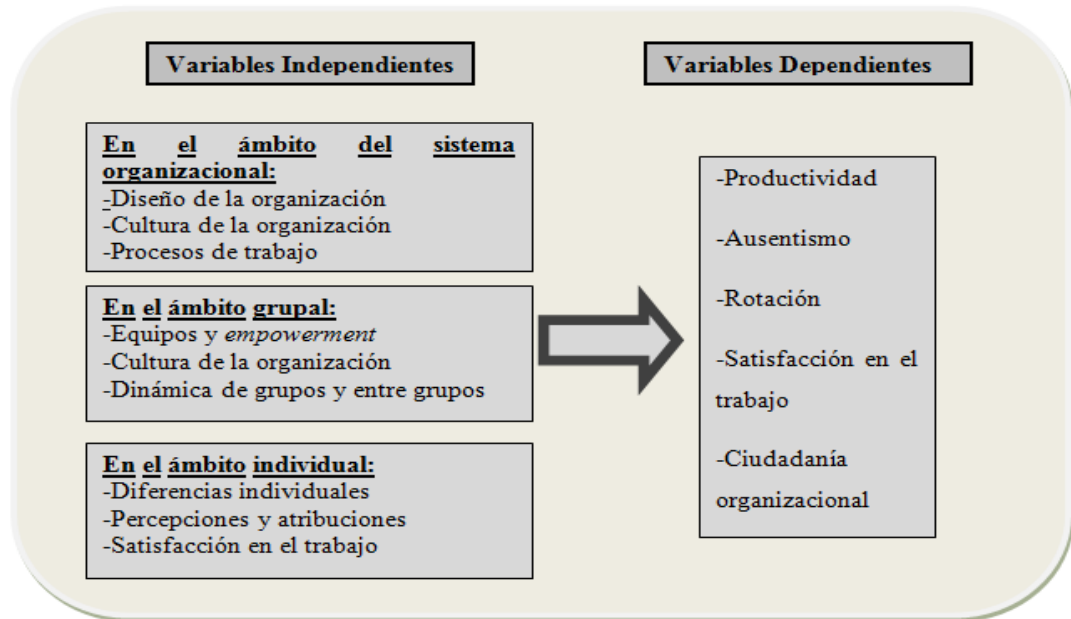
Sumario: 1.- Modelo CO Chiavenato 2.- Modelo CO Davis 3.- Modelo CO Robbins

#### **1.- Modelo CO de Chiavenato**

Un modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

Toda ciencia necesita recurrir a alguna forma para representar los conceptos que intenta explicar. Es por ello que la ciencia utiliza modelos. Un modelo es una abstracción de la realidad o una representación simulada de un fenómeno real.

Para comprender sistemáticamente el CO se empleará un modelo que incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional. A medida que se pasa del nivel individual al nivel organizacional, se suman los niveles hasta que se consigue íntegramente el comportamiento en las organizaciones.



Fuente: *Modelo para entender el CO. Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, 2004, pág. 15*

Los tres niveles caracterizan tres variables independientes, que son las principales determinantes de las variables dependientes.

1. Variables en el ámbito del sistema organizacional: el CO alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando sumamos la estructura formal al conocimiento del comportamiento de los individuos y de los grupos. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros individuales, la organización también es más que la suma de los grupos o unidades que la componen. El diseño organizacional, la cultura organizacional, los procesos de trabajo, las funciones, las políticas y las prácticas para administrar a las personas de la organización- como son los procesos de reclutamiento y selección, los programas de entrenamiento, los métodos de evaluación del desempeño, etc.- tienen un fuerte impacto en las variables dependientes.
2. Variables en el ámbito grupal: el comportamiento de las personas no es igual si trabajan solas o en grupos. El comportamiento del grupo es más que la suma de las acciones de los individuos que forman parte de él.

3. Variables en el ámbito individual: las organizaciones, para poder funcionar, dependen de las personas. Estas ingresan en la organización con determinadas características personales e individuales que van a influir en su comportamiento en el trabajo, por ejemplo, características personales, formación y capacitación, valores, actitudes, personalidad y emociones. Los esfuerzos de la administración no pueden alterar mucho estas características. Además, existen otras características individuales que afectan el comportamiento de las personas, como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

Además de lo anterior, el modelo incluye variables dependientes, que constituyen los factores fundamentales que se pretenden explicar o medir y que son afectados por las variables independientes. Las variables dependientes son cinco: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción con el trabajo y ciudadanía organizacional o grado de compromiso.

1. Productividad. Una organización es productiva cuando consigue alcanzar sus objetivos, transformando sus insumos (o productos que entran) en resultados cada vez mejores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia significa alcanzar metas y objetivos previamente definidos, es decir, poner énfasis en los fines y los resultados. Así una empresa es eficaz cuando consigue satisfacer con éxito las necesidades de sus clientes y es eficiente cuando lo hace a bajo costo.
2. Ausentismo. Otra preocupación de las organizaciones esta en reducir el ausentismo. El ausentismo significa que las personas no se presenten a trabajar, ya sea voluntaria o involuntariamente. El ausentismo tiene un costo elevadísimo, se pierde producción y se ocasionan prejuicios. Si la persona no se presenta a trabajar no se puede operar normalmente
3. Rotación. Las organizaciones también se preocupan por reducir la rotación o *turnover*. La rotación representa la constante entrada de

personas a la organización y también sus salidas, sea voluntaria (cuando la dimisión es fruto de la decisión personal del empleado) o involuntariamente (cuando la separación es resultado de una decisión de la organización).

Un índice elevado de rotación (personas que ingresan y parten) provoca un aumento en los costos de reclutamiento, la selección, la inducción, y el entrenamiento. La rotación casi siempre significa que la organización pierda personas que no le gustaría perder. Cuando la rotación es muy alta puede estar mandando señales de que la organización está perdiendo su capital humano a mano de otras organizaciones, competidoras o no. No obstante, cierta rotación puede ser positiva y hasta podría crear condiciones para que la organización sustituya a empleados poco eficientes por otros más competentes o motivados, aumentar las oportunidades de promociones y traer ideas nuevas a la organización.

4. Satisfacción en el trabajo. Es más una actitud que un comportamiento, pero no por eso deja de ser una importante variable dependiente por dos razones: refleja una relación con los factores de desempeño y con las preferencias de los valores definidos por los investigadores del CO. La satisfacción en el trabajo es la diferencia entre las recompensas que reciben las personas y lo que estas piensan que merecen o que desean recibir. La convicción que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas ha sido una especie de doctrina durante muchos años debido a cierta evidencia de esa relación causal. Las organizaciones se deben preocupar no solo por la cantidad, es decir, la productividad elevada y los bienes materiales, sino por la calidad de vida en el trabajo. La satisfacción es un objetivo legítimo de la organización, pues está relacionada con el ausentismo y la rotación.

5. Ciudadanía organizacional, Grado de Compromiso. Es un comportamiento discrecional que no forma parte de las exigencias funcionales de una persona, pero que ayuda a propiciar el funcionamiento

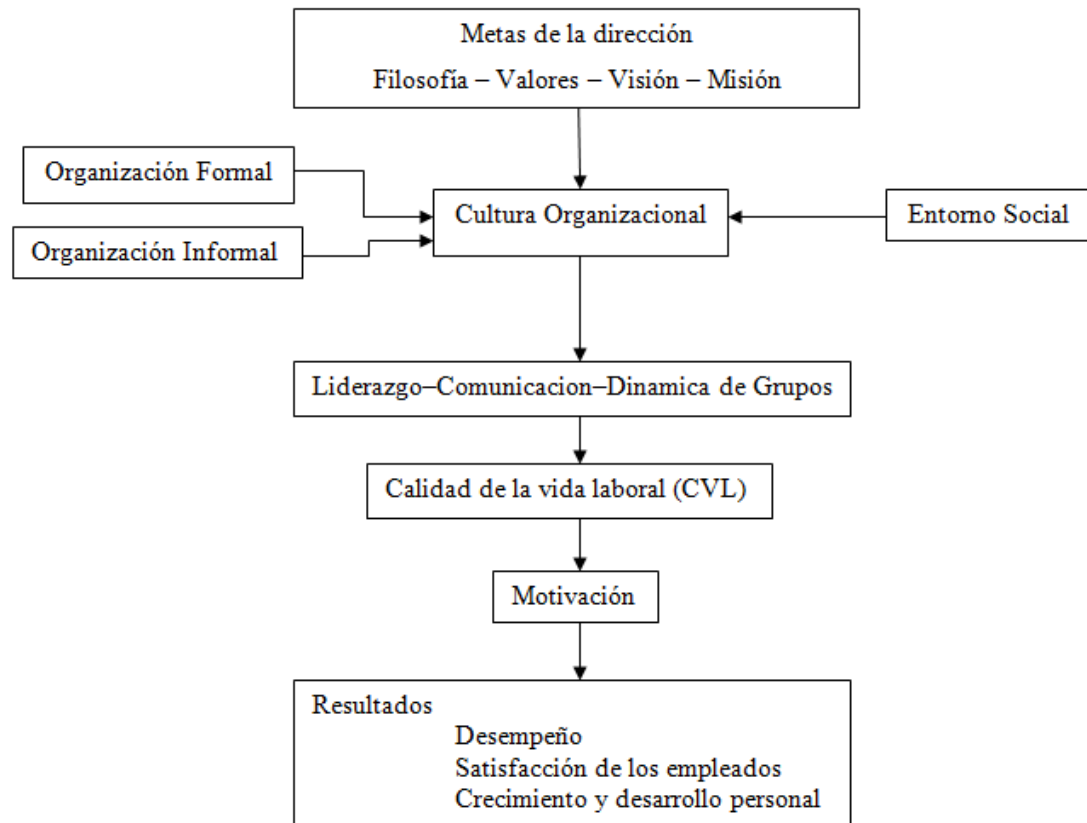
eficaz de la organización. Las organizaciones están buscando a personas que hagan más cosas y que no se conformen con realizar sus tareas formales. La evidencia muestra que las organizaciones que cuentan con individuos así se desempeñan mejor en comparación con otras. Por tal razón, el estudio del CO se ocupa del grado de compromiso que el individuo tiene con la organización como una variable dependiente. Las organizaciones exitosas necesitan de personas que hagan más que sus deberes normales y que presenten un desempeño que vaya más allá de las expectativas.

## **2.- Modelo Davis y Newstrom Sistema de CO**

Las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, comunicación, y operación de un sistema de CO. Estos sistemas están presentes en todas las organizaciones, aunque por lo general en formas variadas.

Los propósitos básicos de los sistemas de CO son identificar y después contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar. Los resultados finales suelen medirse en diversas modalidades de tres criterios básicos: desempeño (por ejemplo cantidad y calidad de los productos y servicios, nivel de servicio al cliente), satisfacción de los empleados (manifestada a menudo por bajos niveles de ausentismo, impuntualidad o rotación) o crecimiento y desarrollo profesional (la adquisición de conocimientos y habilidades a lo largo de la vida para garantizar una continua empleabilidad).





Fuente: Davis y Newstrom, Comportamiento en el Trabajo, México 1999.

### Elementos del sistema según Davis y Newstrom

El sistema de CO descansa en las certezas e intenciones fundamentales de quienes se unen para crearlo y de los administradores que habrán de dirigirlo. La filosofía de CO que adoptan los administradores se compone de una serie integrada de supuestos y convicciones sobre la situación imperante, el propósito de sus actividades y la situación que se persigue.

La filosofía de CO sostenida por un administrador se deriva de dos fuentes: premisas de hecho y premisas de valor. Las premisas de hecho representan nuestra visión descriptiva de la manera en que ocurren las cosas en la realidad. Así pues las premisas de hecho son adquiridas mediante el aprendizaje directo e indirecto en la vida y no son de gran utilidad para orientar nuestra conducta.

Las premisas de valor representan en cambio nuestra visión de la deseabilidad de ciertas metas y actividades, las premisas de valor son certezas variables nuestras, y por lo tanto se hallan bajo nuestro control.

La visión representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible. Los líderes deben elaborar atractivas proyecciones de la dirección que convendría que siguiera la organización y de los cambios que les esperan.

También es común que las organizaciones elaboren una declaración de misión, en la que se identifica su ramo de actividad, los nichos del mercado a los que pretenden servir, los tipos de clientes que probablemente tendrán y las razones de su existencia. Muchas declaraciones de misión incluyen también una breve lista de las ventajas competitivas, o cualidades, que la empresa cree poseer.

Las metas son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un periodo dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años.

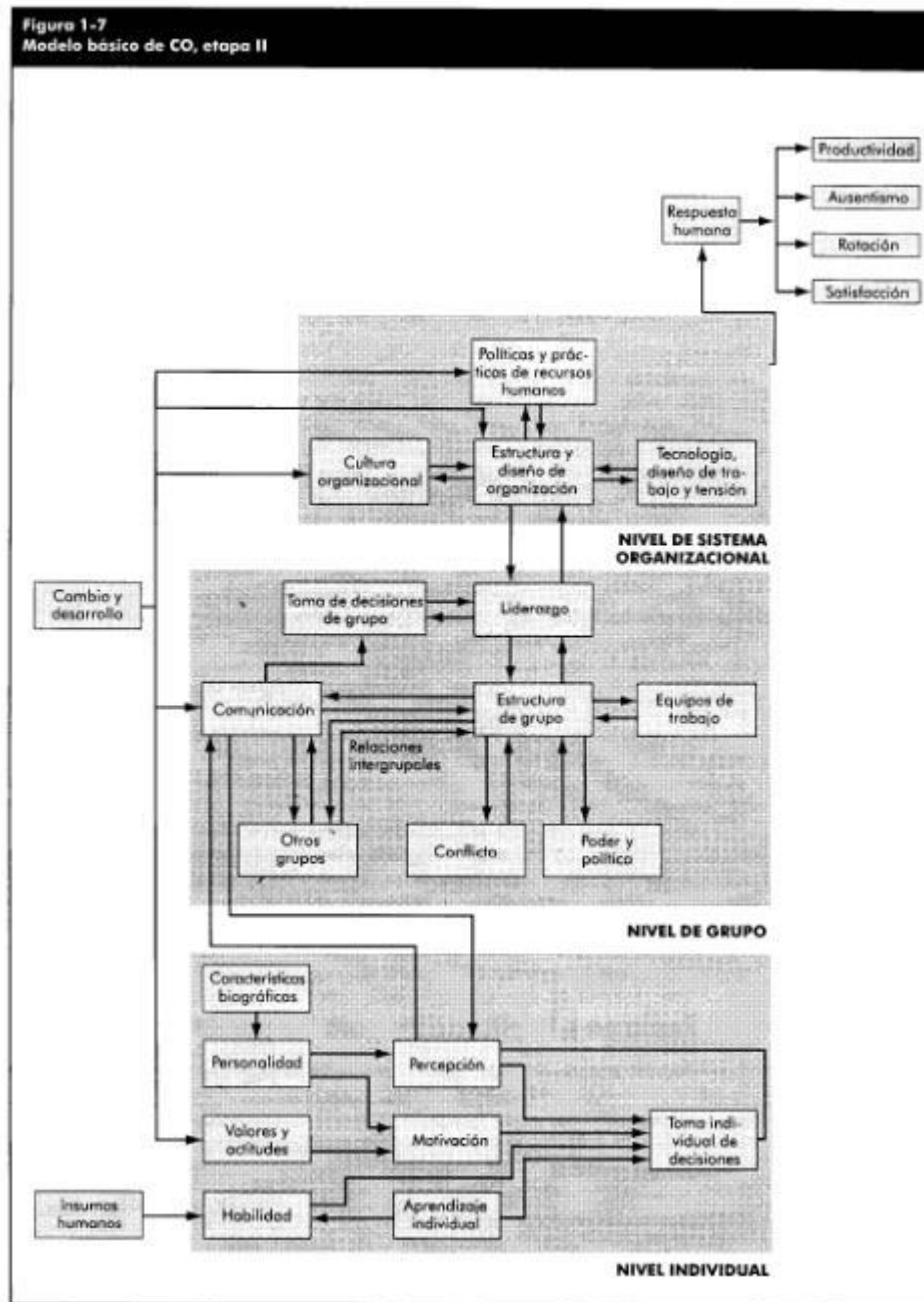
La filosofía da sustento a las premisas de valor, las que a su vez contribuyen a dar forma a la visión. La visión es una versión “de largo alcance” de la misión, mientras que las metas son un medio para la determinación de objetivos en el cumplimiento de esa misión. Todos estos ingredientes contribuyen a crear una cultura organizacional distintiva. Esta cultura es un reflejo también de la organización formal (de sus políticas, estructuras y procedimientos formales), así como del entorno social y cultural (global) prevaleciente. Unidas, las organizaciones formal e informal constituyen el “pegamento” que une a los diversos elementos de la institución en un equipo de trabajo eficaz.

El resultado de un sistema de CO eficaz es la motivación, la que, combinada con las habilidades y capacidades de los empleados, desemboca en el cumplimiento de las metas de desempeño y en la satisfacción de los individuos. Los sistemas de apoyo de CO se caracterizan por el poder con las personas, no sobre ellas, lo que es congruente con los valores humanos vigentes acerca de cómo desean ser tratados los individuos (con dignidad). En caso de que las metas no estén siendo

cumplidas, los administradores deben usar esta información para examinar y corregir su sistema de CO.

### **3.- Modelo de Robbins**

Nuestro modelo de CO, propone tres niveles de análisis. Al pasar del nivel individual al nivel de sistemas de organización, incrementamos sistemáticamente nuestra comprensión del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo surgen de la base que descansa sobre la sección individual; luego aparecen las restricciones estructurales al individuo y al grupo, con el fin de llegar al CO.



Fuente: Robbins, Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, México 1996.

### Las variables dependientes

Las variables dependientes son los factores clave que se desea explicar o predecir. Las principales variables dependientes del CO, según los estudiosos tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción

con el trabajo. En virtud de su amplia aceptación, utilizamos estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos. Sin embargo, no hay nada mágico en estas variables dependientes. Sólo se limitan a mostrar que la investigación del CO ha reflejado con más fuerza los intereses de la administración que los de los individuos o de la sociedad como un todo

*Productividad:* Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Una empresa comercial es eficaz cuando alcanza sus metas de venta o participación en el mercado, pero su productividad también depende de que alcance estas metas en forma eficiente. Las mediciones de dicha eficiencia pueden incluir el rendimiento de la inversión, la utilidad por unidad monetaria de ventas y la producción por hora de mano de obra. Deseamos conocer cuáles son los factores que influirán en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización total.

*Ausentismo:* Evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia. Aunque la mayor parte de ellas impacta a la organización en forma negativa, podemos pensar en situaciones en las que la organización puede beneficiarse si un empleado escogió voluntariamente no ir a trabajar. En su mayor parte, podemos suponer que las organizaciones se benefician cuando se reduce el ausentismo de los empleados.

*Rotación:* Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Si salen de la organización las personas correctas —los empleados marginales y submarginales—, la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y

recientes a la organización. Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. Cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización. Entendemos por rotación el retiro permanente voluntario o involuntario de una persona de la organización.

*Satisfacción con el Trabajo:* La última variable dependiente que veremos es la satisfacción con el trabajo, que en este momento definiremos, simplemente, como la diferencia entre las recompensas que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento. Se ha convertido en una variable dependiente principal por dos razones: por la relación que muestra con los factores de desempeño y por las preferencias en valores que tienen muchos investigadores del CO. La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años. Aunque existen muchas evidencias que ponen en duda esta supuesta relación causal, se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida —es decir, por cosas como una mayor productividad y adquisiciones materiales— sino también por su calidad.

Aquellos investigadores que tienen fuertes valores humanísticos señalan que la satisfacción es un objetivo legítimo de la organización. No sólo se trata de que la satisfacción esté relacionada en forma negativa con el ausentismo y la rotación, sino de que, aducen ellos, las organizaciones tengan la responsabilidad de proporcionar a los empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente remuneradores. En consecuencia, aunque la satisfacción con el trabajo representa una actitud y no un comportamiento, los investigadores del CO suelen considerarla una variable dependiente importante.

### Las variables independientes

¿Cuáles son las principales determinantes de la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción con el trabajo? La respuesta a esta pregunta

lleva a las variables independientes. De acuerdo con nuestra creencia de que el comportamiento organizacional puede comprenderse mejor cuando se le considera, en esencia, como una serie de bloques de construcción cada vez más complejos, la base o primer nivel de nuestro modelo yace en la comprensión del comportamiento individual.

*Nivel Individual:* la gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de éstas son características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. En el fondo, estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado.

Se ha mostrado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento del empleado. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación.

*Variables a Nivel de Grupo:* El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. La complejidad de nuestro modelo se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola. Por tanto, el siguiente paso en el conocimiento del CO es el estudio del comportamiento en grupo.

*Variables a Nivel del Sistema Organizacional:* El comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo, y los trabajos; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación

del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes.

Hacia un modelo de contingencia del CO

Muestra las cuatro variables dependientes clave y un gran número de variables independientes, organizadas por nivel de análisis, que la investigación indica que tienen diversos impactos sobre el modelo anterior. A pesar de lo complicado que es este modelo, todavía no hace justicia a la complejidad del tema que es el CO. Obsérvese que hemos agregado a la figura los conceptos de cambio y desarrollo, aceptando la dinámica del comportamiento y reconociendo que hay formas de que los agentes o administradores de cambio modifiquen muchas de las variables independientes, si éstas tienen un impacto negativo sobre las variables dependientes clave.

También obsérvese que la figura incluye vínculos entre los tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está vinculada con el liderazgo. La idea que se pretende transmitir es que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la administración ejerce su influencia sobre el comportamiento del grupo por conducto del liderazgo. De manera similar, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; de esta manera, constituye el vínculo entre el comportamiento del individuo y el del grupo.



## **CAPÍTULO III**

### **Ambiente General**

**Sumario:** 1.- Condiciones Económicas 2.-Condiciones Demográficas  
3.-Condiciones Culturales y Sociales

Un paso fundamental para entender el comportamiento de una organización radica en conocer su ambiente externo, ya que, el éxito de una empresa depende en buena parte de cómo ésta se relacione con su entorno, pues el contexto en el que se mueve puede ayudar o dificultar la toma de decisiones estratégicas y, desde luego, su operación. De ahí la necesidad de tener en cuenta las condiciones y factores que la rodean para formular la propuesta de empresa y no crear una que no dé respuesta a las demandas de los agentes externos, traducándose esto en pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos.

Para analizar el contexto ambiental, se circunscribe la zona geográfica a la región del NOA. Comprendiendo las provincias de Tucumán (principalmente), Salta, Catamarca y Jujuy, siendo esta región hogar de la empresa Rosso Materiales, dedicada a la venta de materiales para la construcción, en la cual más adelante se hará la aplicación práctica de este seminario.

A continuación se detalla un análisis de las condiciones económicas, demográficas, culturales y sociales de esta zona.

#### **1.- Condiciones Económicas**

Con una suba de precios en el 2013 del 28,3%, tomando en cuenta el "Índice Congreso" que informan opositores en el Congreso Nacional, esta cifra ubica a la Argentina en el cuarta posición del ranking de países en el mundo con la más alta inflación.

Por los efectos de la devaluación, subas de tarifas y el aumento del costo de vía los pronósticos privados para este año estiman una inflación anualizada superior al 40% y lo más moderados hablan de un 35% partiendo de la base que el Gobierno contenga el gasto público, entre otras medidas.

Respecto a la economía luego de un 2012 donde las economías regionales fueron golpeadas por la caída de la competitividad por el retraso cambiario, las economías de las provincias del Noroeste argentino buscan, de la mano de las exportaciones, mejorar su desempeño. Catamarca lidera el ranking de exportaciones del NOA, sostenida por la explotación minera. La actividad trata de pasar desapercibida hasta tanto se revierta esa imagen negativa que existe en el inconsciente colectivo de los argentinos, pero que en el corto plazo es el único motor económico de la provincia.

Santiago del Estero decidió apostar a la industria sin chimeneas. En los próximos años el turismo será la actividad productiva por excelencia en la provincia, acompañada por las exportaciones agropecuarias primarias. En el 2012 recibió amplio apoyo para el desarrollo de infraestructura turística, la construcción del aeropuerto en Termas de Río Hondo es la esperanza del crecimiento turístico de la provincia, de la mano de los espectáculos de competición automovilística y motocicletas que permitirían mantener una ocupación hotelera constante.

En Salta, las manufacturas de origen primario siguen liderando el ranking de sus exportaciones, pero existe una gran preocupación por parte del gobierno en incrementar el valor agregado de sus producciones. Es la provincia que lidera el esfuerzo por recuperar nuevamente la intervención del ferrocarril en sus canales de transporte y promueve el crecimiento de producciones frutícolas tropicales. Salta, actualmente tercera en el ranking del NOA, después de Catamarca y Tucumán por sus

características geopolíticas promete dar pelea en el 2013 por acercarse a segundo puesto.

Tucumán se muestra como la provincia más dinámica. Si bien desde 2003 se encontraba en un crecimiento sostenido, en el 2013 se produjo una desaceleración de la economía provincial. La zafra azucarera sobre ofertó producto en el mercado interno, redujo el costo y afectó la rentabilidad de los pequeños productores. A esto se sumó una campaña del limón con baja productividad y con márgenes de rentabilidad exiguos.

La exitosa campaña de exportación de arándanos, que se vio favorecida por la mala producción de la Mesopotamia, superó su propio record con 71 aviones *charters* y 3.700 toneladas de frutas en fresco exportadas. Como este fenómeno no alcanzó para equilibrar los números finales, el gobierno provincial se puso en campaña para promover inversiones en la provincia y apoyar nuevas producciones como la vitivinícola. Paralelamente se ha propuesto incentivar la producción ya instalada de frutillas para recuperar mercados.

Políticamente hablando, todos están convencidos que un revés en la actividad productiva, afectaría el empleo y con ello la situación social de cada habitante provincial.<sup>(5)</sup>

#### Índice de Costo de la Construcción (ICCT) elaborado por la CTC

Este indicador permite calcular la variación mensual que experimenta el costo de la construcción, en San Miguel de Tucumán y alrededores. El Índice puede ser utilizado para el reajuste de contratos de obra y permite un análisis inter-temporal a precios constantes, así como la comparación con otros índices de precios similares.

Surge ante la necesidad de contar con un Índice para Tucumán, dada la incertidumbre y escasa representatividad local, del Índice de Costo de la Construcción (ICC) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

---

<sup>(5)</sup> (<http://www.regionnortegrande.com.ar/?noticia=22800> 30/07/2013), Evaluación de Tucumán y región del noa (<http://www.cacme.org.ar/documentos/134.pdf> 30/7/2013)

Se calculan tres capítulos del ICCT: Vivienda, Infraestructura de Base y Combinado para un Barrio de 100 Viviendas (Prototipo PF2a del Programa Federal de Construcción de Viviendas FONAVI-IPV). La canasta está compuesta por 80 Insumos, 75 de Materiales y Equipos y 5 de Mano de Obra, y toma como base 100 el promedio de precios del segundo semestre de 2009.

**ICCT**

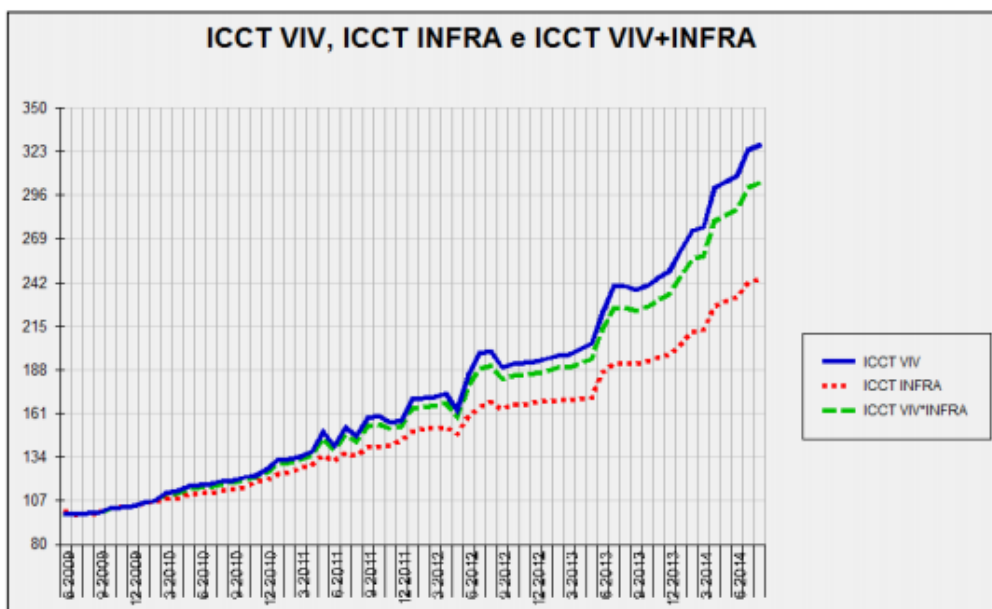
**Indice de Costos de la Construcción de Tucumán**



Fecha	ICCT VIV	ICCT INFRA	ICCT VIV+INFRA
Indice Agosto 2014	326.76	244.07	303.60
Variación Mes Anterior s/ Julio 2014	0.86 %	1.09 %	0.91 %
Variación Respecto a Diciembre 2013	30.96 %	23.60 %	29.22 %
Variación Interanual s/ Agosto 2013	36.20 %	27.37 %	34.11 %

Información de Elaboración Propia. Lic. Victor Iajya y Lic. Eliana Roda.

*Gráfico 1. -Evolución ÍCCT VIV-ICCT INFRA e ICCT VIV+INFRA*



Fuente: Federación Económica de Tucumán, (San Miguel de Tucumán, 2014)

## **2.- Condiciones Demográficas**

Con base en la página web oficial del INDEC, la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) para el primer trimestre de 2013 y los resultados del último Censo Nacional en 2010, se harán las siguientes declaraciones:

Esta región tiene una población de 12.406.038 personas, que representa el 30,92% de la población total del país.

En la región del NOA la tasa de desocupación es de 6,9% y la de subocupación de 7,9%, ambas tasas menores al promedio para el total del país, y es la tercera región con más desocupación del país, en un total de 32 aglomerados.

Hasta el segundo semestre de 2012, el NOA es la tercera región con más hogares por debajo de la línea de pobreza e indigencia del país. ([www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar))

Según el Informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas en el 2011 se resumen los resultados obtenidos para 6 indicadores seleccionados: i) el PBG per cápita, ii) el nivel de gasto público (provincial y municipal) en salud per cápita, iii) la cobertura de seguros de salud, iv) las tasas de mortalidad infantil, v) los años potenciales de vida perdidos (APVP) y vi) los APVP por causas infecciosas. De este modo, el NOA se ubica en el siguiente grupo de jurisdicciones: De reducido IDH, menor desarrollo relativo, baja cobertura, reducido gasto en salud per cápita y elevadas tasas de mortalidad infantil y APVP por causas infecciosas. Integran este grupo de mayores problemas Jujuy, San Juan, Tucumán, Misiones, Corrientes, Chaco, Formosa, Santiago del Estero y Salta.<sup>(6)</sup>

## **3.- Condiciones Sociales y Culturales**

Respecto a la cultura regional, se postula interesante el choque entre las nuevas ondas de modernización como fruto de la globalización y una cultura tradicional-paternalista, que da como resultado una cultura híbrida, donde va creciendo el estilo consumista dominado por el mercado, incluyendo los consumos

---

<sup>(6)</sup> <http://www.undp.org.ar/desarrollohumano> 30/07/2013

mediáticos (medios masivos de comunicación), aunque sin que se excluyan rasgos tradicionales. Así se puede observar en la provincia de Tucumán y en gran parte del NOA la llegada en los últimos tiempos de empresas dotadas de un gran capital como ser: hipermercados (Wal-Mart, Carrefour), AFJP, medicina prepaga y otras más (Burger King, Subway), que en parte contribuyen a la formación de una nueva cultura. En el caso de los hipermercados y que como tal compiten con los viejos supermercados de barrio, que en la actualidad se encuentran en decadencia y esto no solo tiene que ver con una comparación de los precios de sus productos; sino a que comienzan a jugar otras variables en favor de los primeros como ser: publicidad, comodidades que puede brindar el local, los cines dentro del hipermercado, en fin el hecho de asistir a un lugar nuevo y moderno. Todo esto implica una transformación psicosocial en la población, generando así una reproducción a escala de los países dominantes.

Con este panorama se observa que la región del NOA es una de las más pobres del país, cae en la clasificación de reducido Índice de Desarrollo Humano por las Naciones Unidas, menor desarrollo relativo, baja cobertura, reducido gasto en salud per cápita y elevadas tasas de mortalidad infantil. Sin embargo, es una región que está creciendo en cuanto a infraestructura, directamente relacionada con la Industria de la Construcción, por ejemplo , la Provincia de Salta invirtió en nuevos playones deportivos, Barrios, amplió su capacidad hotelera a través de recientes edificaciones; como así también Santiago del Estero, con la edificación del autódromo, expandió la inversión en hoteles; en San Miguel de Tucumán la industria de la Construcción se vio ampliamente impulsada por el Plan de gobierno llamado PROCREAR, que posibilitó un crecimiento sostenido en cuanto obras, generando de esta manera, el levantamiento de varios inmuebles, (departamentos, casas, etc.). De esta manera la región del NOA con respecto a tal Industria se mantiene dinámica, en vista de una potencial expansión

## **CAPÍTULO IV**

### **El Mercado de las Ventas de los Materiales de Construcción**

Sumario: 1.- El mercado de las ventas de materiales 2.- Tipos de comercios para su distribución 3- Cruz de Porter

#### **1.- El mercado de las ventas de materiales de construcción**

En la mayoría de los países el crecimiento de la actividad de la construcción supera, las variaciones de la actividad en general, por lo que es un sector clave para la reactivación económica.

En Argentina, el sector de la construcción se expandió significativamente desde el año 2002 pasando de una participación en la actividad general del 3 % en aquel año, a una superior del 5% en el 2013. Esta participación en el producto bruto total, muestra que existe cierto grado de dependencia de la economía nacional respecto del sector de la construcción.

#### **2.- Tipos de comercios para su distribución**

En la actualidad en el campo de los materiales de construcción en el NOA, existen tres lugares dónde se comercializan estos productos son:

- A- Corralones
- B- Home Center
- C- Boutiques de Construcción

**A-Corralones:** Los puntos de venta de materiales de construcción más populares en el NOA y Argentina son los denominados “corralones”. El origen de este tipo de establecimientos se remonta a principios del siglo XX, cuando los corralones eran más bien almacenes situados en las afueras de las grandes ciudades que servían de punto de aprovisionamiento de materiales básicos (ladrillos, hierros, arena, cal, pintura, cerámicas, etc.), principalmente para los pequeños constructores.

Hoy en día los “corralones” son ya establecimientos más organizados que distribuyen y comercializan todo tipo de materiales de construcción, desde ladrillos, cemento, hierros, accesorios y maquinaria, hasta revestimientos cerámicos, sanitarios y griferías.

*Tipología de corralones:*

Pequeños corralones: se dirigen fundamentalmente al cliente particular.

Grandes corralones: sucursales y abastecimiento a todo el país, comercializan sus productos de forma mayorista a constructoras y contratistas. La mayoría de los productos que comercializan son nacionales.

En la actualidad se tiende hacia la especialización de los corralones dedicándose a un solo material de construcción (pinturas, ferretería, revestimientos).

**B-Home Center:** También existen los hipermercados de materiales de la construcción tipo “home center” y mega negocios de venta de sanitarios y equipamientos, son grandes cadenas que tienen todo tipo de materiales de construcción.

Existen varias cadenas comerciales del tipo “home center” en Argentina, en algunos casos de capital extranjero, que cuentan con sucursales en todo el país. Como Easy en el NOA. Sin embargo, la filosofía de este tipo de comercios es diferente, pues apuntan básicamente a los particulares. Si bien disponen de una amplia variedad de productos y horarios de atención al cliente amplio, como contrapartida puede no haber un buen asesoramiento técnico por parte de los vendedores, en ocasiones escasamente cualificados.



Los productos que ofrecen van desde pisos y revestimientos, herramientas, electrodomésticos, muebles de interior, iluminación, hasta productos para jardín, baños y cocinas, etc. También existen empresas intermedias especializadas en determinados productos (por ejemplo, terminaciones para la construcción) distribuyendo de forma tanto mayorista a profesionales de la construcción como minorista al cliente particular.

**C- Boutiques de construcción:** Existen también pequeñas tiendas o “boutiques de la construcción”, pequeñas tiendas tipo ferretería, comercios muy pequeños y especializados, como por ejemplo en bachas y mesadas, marmolería, etc.

Dada la amplitud del término “materiales de la construcción”, se proponen dos subgrupos. El primero corresponde a la primera instancia del proceso de construcción y se denomina “grueso” de la construcción e incluye cemento, hierro, chapas, ladrillos, etc. El segundo subgrupo se denomina “terminación” referido a la última etapa de la construcción y al acabado de la obra, e incluye los revestimientos, juegos de baño, griferías y aberturas.<sup>(7)</sup>

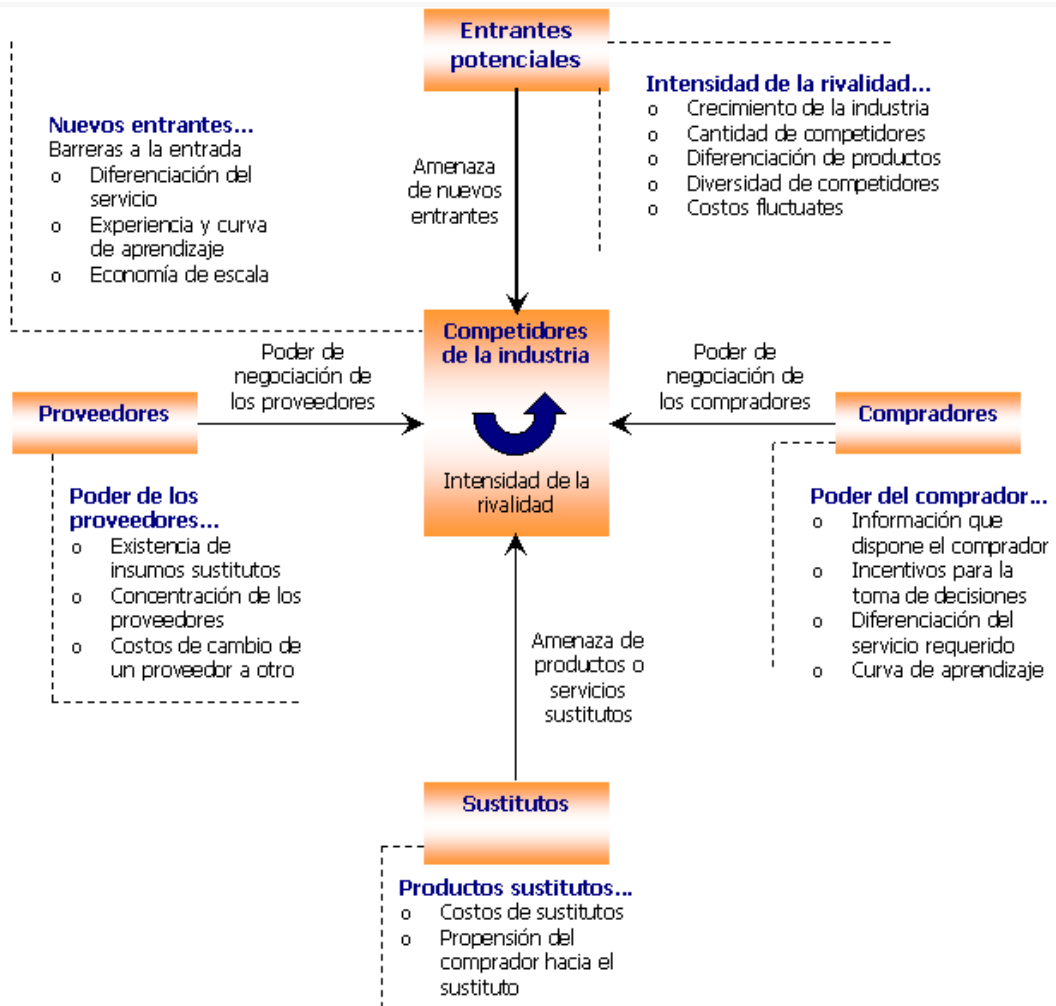
### **3.- Cruz de Porter**

A fin de analizar la posición competitiva deseada de un negocio resulta necesario comenzar con la evaluación de la industria a la que pertenece. Para llevar a cabo esta tarea debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general del atractivo de la industria. El marco que más se utiliza para el atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de los nuevos entrantes,

---

<sup>(7)</sup> Estudio de Mercado de Materiales de Construcción en Argentina Consejería de Economía e Innovación Tecnológica [http://exportmadrid.com/documents/10157/60760/MATERIALES+DE+CONSTRUCCION+ARGENTINA+2007\\_REVISADO+3.pdf](http://exportmadrid.com/documents/10157/60760/MATERIALES+DE+CONSTRUCCION+ARGENTINA+2007_REVISADO+3.pdf) 10/07/2014)

la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos, y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.



### A) Competidores de la industria

#### Crecimiento de la industria:

El indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC) muestra la evolución del sector tomando como referencia la demanda de material requeridos en la construcción. El ISAC está compuesto por el análisis agregado de cinco tipologías de obra propias de la construcción. En cada uno de los cinco bloques se agrupan aquellas obras que tiene similares requerimiento técnicos: edificios para la vivienda,

edificios para otros destinos, obras viales, construcciones petroleras y otras obras de infraestructura.

De acuerdo con los datos del Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), en el primer trimestre de 2014 el índice exhibe una baja del 2,6% con respecto a igual acumulado del año anterior.

Comparado con igual mes del año anterior, durante el mes de marzo, el índice presentó una baja del 6% en términos desestacionalizados y una baja del 4,2% en la serie con estacionalidad. (Ver cuadro 1)

**Cuadro 1.** Indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC), variaciones porcentuales

Período	Mes anterior		Igual mes año anterior		Acumulado desde enero hasta cada mes del mismo año a igual acumulado año anterior
	Con estacionalidad	Desestacionalizado	Con estacionalidad	Desestacionalizado	
<b>2013</b>					
Marzo	8,5	2,8	-2,9	2,2	-1,3
Abril	1,9	-1,8	11,4	5,3	1,7
Mayo	3,5	1,1	7,5	7,3	2,9
Junio	-9,3	0,3	2,1	6,0	2,8
Julio	5,2	-0,9	6,5	3,3	3,3
Agosto	5,0	-1,1	10,7	11,0	4,2
Septiembre	-1,6	--	7,4	6,9	4,6
Octubre	6,2	--	6,2	5,5	4,7
Noviembre	-4,4	-1,8	2,9	3,7	4,6
Diciembre	-10,0	1,3	5,2	4,5	4,6
<b>2014</b>					
Enero	1,4	-1,6	2,1	2,0	2,1
Febrero	-9,6	-3,6	-5,5	-5,2	-1,7
Marzo	10,0	2,0	-4,2	-6,0	-2,6

Fuente: INDEC <sup>8</sup>

La desestacionalización de una serie es el procedimiento mediante el cual se obtienen una nueva serie libre de los efectos debido a la estacionalidad y a la composición del calendario y puede verse afectada a ciertos de carácter irregular, tales como huelgas, paradas técnicas, cortes de luz, inundaciones, etc.

*-Avance de los permisos de edificación:* Los permisos de edificación indican intenciones de construcción por parte de los particulares, a la vez que anticipan la futura oferta real de unidades inmobiliarias y dan una idea aproximada del nivel de actividad que se espera para los próximos meses.

<sup>8</sup> [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/CLAFIL20140515\\_0003.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/CLAFIL20140515_0003.pdf) 25/07/2014

Permisos de edificación otorgados y superficie cubierta autorizada por tipo de construcción. Total del país. Años 2008-2012

Tipo de construcción	Unidad de medida	2008	2009*	2010*	2011*	2012*
<b>Permisos</b>		<b>67.643</b>	<b>63.975</b>	<b>64.123</b>	<b>71.952</b>	<b>65.405</b>
Construcciones nuevas	Unidad	43.520	40.619	40.274	47.647	41.079
Ampliaciones nuevas	Unidad	24.123	23.356	23.849	24.305	24.326
<b>Superficie cubierta</b>		<b>20.097.304</b>	<b>16.754.695</b>	<b>16.385.533</b>	<b>20.620.409</b>	<b>16.713.243</b>
Construcciones nuevas	m <sup>2</sup>	15.741.875	12.719.653	12.258.695	16.471.775	12.503.869
Ampliaciones nuevas	m <sup>2</sup>	4.355.429	4.035.042	4.126.838	4.148.634	4.209.374

Fuente: INDEC. Estadísticas de la Construcción.

#### -Costos fijos y requerimientos de inversión:

De la tipología de grandes corralones, las PYMES incluidas en esta clasificación, tienen la necesidad de grandes espacios físicos para destinarlos a los depósitos para el almacenamiento de su mercadería, a estos espacios se los llama “naves” y necesitan metros de ancho y largo así como de alto para que puedan funcionar los puentes grúas para cargar/descargar la mercadería de los camiones, que es de gran volumen y peso, necesitan así también de maquinarias (puentes grúa y autoelevadores) y vehículos para la logística interna de estos materiales. Lo más determinante es la necesidad espacial y las estanterías de almacenamientos para poder clasificar sobre todo los productos de siderurgia en sus distintas calidades y medidas. Con lo cual se puede afirmar que cuando la empresa enfrenta costos fijos elevados, el punto de equilibrio aumenta hasta una fracción significativa de la capacidad plena. Si ese nivel de operación no se alcanza, la reacción es ofrecer al cliente condiciones favorables para activar la demanda, sin tener en cuenta las condiciones que puede producir sobre el desempeño general de la industria.

#### -Grado de diferenciación del producto:

Partiendo de los dos grupos de materiales definidos, se puede decir que el producto está escasamente diferenciado en la parte de “grueso”, ya que hay pocas fábricas de cada uno en el país y los productos son primarios. La decisión del cliente sobre estos productos radica casi exclusivamente en el precio. En el caso especial del cemento, la imagen de marca de Loma Negra en Santiago, Tucumán y Catamarca es

muy superior a la de Holcim (ex Minetti), ocurriendo lo contrario en las provincias de Salta y Jujuy (donde se encuentra la cantera de extracción de Holcim). Este subgrupo, al tener productos no diferenciables, está al borde de la guerra de precios.

Respecto al grupo de materiales de “terminación”, estos productos están bien diferenciados, desde las marcas, formas y colores hasta la tecnología de los productos. La mayoría de los corralones trabaja casi con las mismas marcas, pero algunos de ellos tienen la exclusividad para vender determinadas marcas, en lo que juega el prestigio de los productos y distribuidores.

-Concentración y equilibrio entre los competidores:

En la región del NOA existen nueve comercios que pertenecen a la categoría grandes corralones y compiten entre sí, con los corralones más pequeños y con el único Home Center del NOA, Easy (Tucumán, Salta y Jujuy). Ellos son Bercovich, Hierro Nort y Remetal (Tucumán); El Amigo y EMI (Tucumán y Salta); La Tablada y Pronet (Salta), Mercado de Materiales (Jujuy), y nuestra empresa de estudio Rosso Materiales (NOA). Se considera que en conjunto alcanzan a cubrir la mayor parte del mercado, hay una filosofía uniforme para competir donde el líder es el Grupo Bercovich, que incluye Bercovich, SuperMat y El Amigo.

-Barreras de salidas:

La mayor barrera es encontrar quien tenga el capital para invertir en la estructura inmobiliaria y el material en stock, la tendencia es agruparse en clubes de compra con otros corralones de otras plazas para poder competir con los Home Center y otras empresas establecidas que se encuentran expandidas en otras provincias para poder competir con el poder de compra.

**B) Nuevos Participantes**

En el mercado de la venta de materiales las barreras de entrada se encuentran bajas para los grandes grupos de capitales como por ejemplo el grupo chileno Sodimac que ya entro en Buenos Aires y se está expandiendo. Estos grupos encuentran bajas las barreras de entrada en nuestra legislación nacional, ya que en

otros países la ley le prohíbe a estos grupos instalarse en el corazón de las ciudades y evitar una competencia injusta para los comercios más pequeños, mientras los grandes grupos de capitales se aseguran una gran rentabilidad por su fácil acceso.

### **C) Sustitos**

Construcción Ecológica, también denominada construcción verde o construcción sustentable, se refiere a las estructuras o procesos de construcción que sean responsables con el ambiente y ocupan recursos de manera eficiente durante todo el tiempo de vida de una construcción. Este tipo de construcción busca evitar y, en algunos casos, deshacerse de la contaminación del medio ambiente

Construcción con Adobe en la región de los valles del NOA: El Adobe está formado por una masa de barro (arcilla, arena y agua) mezclada veces con paja, fibra de coco o incluso estiércol, moldeadas en forma de ladrillo y secada al sol durante 25-30 días. El adobe es un buen aislante acústico y tiene una gran inercia térmica, por lo que sirve de regulador de la temperatura interna: en verano conserva el frescor y durante el invierno, el calor. Si está bien ejecutada y el mantenimiento es bueno, una construcción de adobe puede durar unos cien años o más.

#### -Materiales para Construcción a partir del Reciclaje:

i) Blocks de Pet: Surge del éxito de módulos y proyectos para azoteas verdes, a partir de ahí se materializaron bloques de plástico reciclado (polietileno de alta densidad) para la edificación de vivienda nueva o incluso para remodelaciones. Las ventajas que presenta son el ahorro en desperdicio de materiales, se agiliza el tiempo de construcción, se economiza en cimentaciones, se reduce hasta un 60% del uso de acero y el 70% de concreto y mortero, además de que es un excelente aislante acústico y térmico y resulta muy funcional en muros divisorios y de carga. Gracias a su flexibilidad y resistencia, en caso de sismo, demuestra una excelente respuesta, a diferencia de otros materiales, además de que en costos de obra posibilita un ahorro de hasta el 40%. Por todas estas características es muy bien usado en plantas industriales, autoservicios y por supuesto viviendas.

ii) Láminas de Pet: Para fabricarlas se utiliza polietileno y polipropileno, que se obtiene de las bolsas y envolturas de plástico que se recolectan en las

barrancas de la zona, así como de material de embalaje desechado. Luego de moler ambos materiales, se someten a un proceso de pre fundición, se integra el color y enseguida cae a un molde de vaciado. La materia prima es transformada en láminas de plástico para techos con una vida libre de mantenimiento de 20 años. Estas láminas son reconocidas por su perfil ecológico, pues se recicla plásticos de desecho y no contamina, además de que no se funde el plástico, sino que se reblandece y se moldea. Dentro de sus características destacan su vida útil, son térmicas, son prácticamente irrompibles, fáciles de manipular, no son ruidosas ante la lluvia, etc.

iii) Tucumán impulsa un proyecto de reciclado de cenizas de los ingenios azucareros para la obtención de ladrillos ecológicos para la construcción cuya finalidad es evitar el impacto ambiental que provoca la fabricación por el sistema tradicional:

"El objetivo es lograr una contribución de este tipo de ladrillos ecológicos, obtenidos en base a cenizas de los ingenios azucareros, hasta alcanzar entre un 10 y un 30% de la totalidad de la obra pública, en el plazo de diez años a partir de la puesta en vigencia de la presente ley", explicó el legislador Emiliano Vargas Aigansse, impulsor del proyecto.

Los principios de producción del ladrillo ecológico se establecen a partir de la captura de efluentes que salen de los filtros del ingenio. Estos ladrillos tienen la misma o mejor resistencia que los convencionales.<sup>(9)</sup>

*-El concepto de Steel Frame /Steel Framing*

Parte del término “*Frame*” que quiere decir esqueleto estructural compuesto por elementos de acero galvanizado diseñados para dar forma a un edificio y soportar las cargas que actúan sobre el mismo. “*Framing*” es el proceso por el cual se unen y vinculan estos elementos.

Steel Framing es un método constructivo que reemplaza la estructura tradicional, hormigón y mampostería, por paneles formados por perfiles de acero

---

<sup>(9)</sup> <http://www.regionnortegrande.com.ar/?noticia=27017> ) 23/06/14

galvanizado, constituyendo de esta manera un sistema de construcción 'en seco', por lo cual se distingue de la construcción tradicional 'húmeda' de albañilería.

Se puede construir íntegramente al estructura de una vivienda o de un edificio de baja altura, realizar entresijos en obras existentes, sin obra húmeda y a menor costo. Steel Framing es también muy adecuado para realizar fachadas y cerramientos de obras industriales comerciales.

Steel Framing es un sistema de construcción abierto ya que puede combinarse con otros sistemas constructivos, flexible ya que no limita la creatividad del proyectista, racionalizado dado que reduce la obra húmeda y permite mejor control de calidad.

La tendencia comenzó hace tiempo, pero hoy es una realidad es constante avance. E impulsado por el programa de crédito Procrear, son cada vez más las consultas de quienes quieren construir bajo la modalidad Steel Framing, un sistema de construcción con perfiles de acero galvanizado.

El sistema permite una construcción más limpia, más rápida, ahorra consumo y es más sencillo para su mantenimiento. Numerosos constructores aseguraron a InformeConstrucción que desde el año pasado a este, crecieron las consultas de quienes buscan optar por sistemas no convencionales. Y en Buenos Aires y la Costa Atlántica ya hay empresas constructoras que ofrecen este servicio.<sup>(10)</sup>

#### -Casas Prefabricadas

Las casas prefabricadas hoy en día son un sustituto de la construcción tradicional ya que, ahorran tiempo y dinero, son construidas por secciones dentro y fuera del local en fábricas controladas. Además una de las opciones que ofrece esta industria de casas modulares es la personalización, las secciones pueden ser personalizadas y añadidas según el deseo del cliente.

---

<sup>(10)</sup> <http://www.informeconstruccion.com/noticias/ultimo-momento/1562-crecen-las-consultas-para-construir-viviendas-del-procrear-con-el-sistema-constructivo-steel-framing> 01/07/14  
<http://steelframingargentina.com/que-es-el-steel-frame> 03/07/14



Los constructores ahorran en el costo de los materiales utilizados a causa de las cantidades en masa que se encomiendan y que usan en la construcción de estas casa a cada año. Puesto que los módulos de las casa prefabricadas son construidos en una línea de montaje de ambiente cerrado, también no hay retrasos debido a situaciones climáticas desfavorables, lo que hace que los costos del trabajo son uniformes.

#### **D) Compradores**

Las clases de clientes son cuatro: “Doña Rosa” (clientes típicos), el profesional que hace obras, el corralón y las empresas constructoras. Hay dos cosas que no generan lealtad en el comprador y son que casi todos los corralones venden lo mismo, y los clientes como “Doña Rosa” solo construyen dos o tres veces en su vida.

i) A nivel empresa el poder de negociación de los compradores es relativo porque depende de dos factores, entre otros, hay dos tipos de mercados, el de Tucumán o Salta, donde en pocas manzanas están concentrados cinco o seis competidores de gran envergadura lo cual facilita enormemente la gestión de compra al exacerbar la competencia de precio entre los mismos, cosa que no ocurre en el mismo grado en las grandes concentraciones urbanas como Buenos Aires. El otro factor es la cercanía de la obra a la hora de determinar el corralón que hará el abastecimiento continuo, aquí el competidor que suele tener ventaja es el que está más cerca de la obra.

ii) La amenaza de integración hacia atrás de parte de los clientes empresas y corralones es muy difícil por la necesidad imperante de espacios y metros cuadrados de los depósitos.

iii) La rentabilidad de los clientes viene dada en mayor medida por el precio de venta de su producto terminado (el inmueble), la demanda del mercado inmobiliario más que la compra de los materiales, ya que es muy marginal el avance tecnológico para el rendimiento y la rentabilidad de los clientes.

#### **E) Poder de los proveedores**

En Argentina las grandes empresas concentran la producción de los principales materiales para la construcción. De esta manera, la producción de

cemento Portland, hierro redondo para la construcción, pisos y revestimientos cerámicos y pinturas se concentra en pocas empresas, donde hay un alto grado de participación de empresas extranjeras.

Durante la década de los noventa, estas empresas multinacionales han comprado grande cantidad de empresas locales, como por ejemplo las dos grandes fabricas de cemento portland del país Minetti (Suiza ahora Holcim) y Loma Negra (Brasil), esto sectores realizaron fuertes inversiones en tecnología y equipamiento, especialmente en lo que se refiere a la producción de cemento Portland. Y en siderurgia también fueron compradas Sipar, Acindar y Acero Bragado. En el rubro cerámicas San Lorenzo (Bélgica),

Las empresas de menor tamaño en muchos casos actúan como proveedoras de los grandes conglomerados empresarios. La inversión en el sector se está recuperando. Hay expectativas favorables de las empresas ligadas a la construcción, y la coyuntura actual de la actividad constructora es muy buena.

Si bien para los materiales de terminación hay un poco mas de variedad de proveedores que para el grueso, en ninguno de los casos la producción logra abastecer la demanda, por lo menos hasta finales del 2013. Al ser pocas y de gran tamaño se podría considerar que los proveedores forman un oligopolio moderado donde existe un acuerdo informal para subir los precios y estas subas ocurren apenas con unos días de diferencia para no ser acusados de competencia desleal. El límite que tienen ellos para la suba de precios viene dado por los precios de los productos importados que se consumen en el país, sobre todo las cerámicas y porcellanatos.

La integración hacia delante de los proveedores es complicada por la inestabilidad económica y marco jurídico-legal de nuestro país, dado su forma muy estructurada de funcionar, tendrían un alto grado de dificultad para implementarlo.

La integración de la las empresas de venta de materiales de construcción hacia atrás es muy marginal y solo puede ocurrir con ciertos productos como bloques, ladrillos y aberturas de aluminio, el resto requiere inversiones muy importantes y no forma parte del *know how* de los corralones.

En conclusión, este mercado o industria, posee una fuerte rivalidad. Principalmente dada por los competidores actuales y el poder de negociación de los proveedores. Si bien para entrar en competencia con los grandes corralones se requiere una gran inversión inmobiliaria para entrar en la guerra de precios, por otro lado los pequeños corralones dan batalla a través de la informalidad de la compra venta y rapidez para compra y cambios de productos pequeños. Es una industria donde se requiere mucha inteligencia competitiva para no quedar atrás.

La estrategia seguida por Rosso Materiales definitivamente es el liderazgo en costos. Su segmento objetivo es el formado por las personas casadas de entre 30 y 40 años, con hijos, que trabajan en relación de dependencia o tienen oficios independientes y están buscando refaccionar o ampliar su casa.

Definido su segmento objetivo, esta empresa explota su estrategia competitiva a través de sus vendedores, que están capacitados para asesorar estos clientes en cuanto a cantidades y calidades de productos para lo que necesitan construir, ya que los clientes construyen en su mayoría sin la guía de un arquitecto o un ingeniero que les dé estas especificaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **La Empresa**

Sumario: 1.- Historia de la empresa Rosso Materiales 2.- Visión, Misión y Valores 3.- Diagnóstico de la nómina de Recursos Humanos

#### **1.- Historia de la empresa Rosso Materiales**

La empresa analizada es una PYME de la región del NOA, cuya Casa Central está localizada en la ciudad de Monteros, Tucumán. Fue fundada a comienzos de los años 90 por dos hermanos que decidieron lanzar su propio comercio minorista. En principio las ventas eran de repuestos de motos, luego de motocicletas y rodados hasta llegar a la venta de electrodomésticos y hogar. Alrededor de los años 1995-1998 ante la inminente llegada de las grandes cadenas nacionales de artículos del hogar hacia el interior del país y reconociendo que con el volumen de compras de la empresa nunca podrían competir con esas cadenas nacionales cambiaron el rubro hacia los materiales de construcción, pensando que un cliente puede llevar por cuenta propia un televisor en su auto, pero en cambio no puede llevar tan fácil diez bolsas de cemento, lo que lo obligaría a comprar los materiales en su ciudad y cerca de su obra. Al poco tiempo se ganaron la confianza y el apoyo de los monterizos lo que les permitió expandirse y abrir nuevas sucursales. Algunos años más tarde Rosso Materiales ya había multiplicado varias veces la cantidad de empleados, el stock de productos y su infraestructura, convirtiéndose en el proveedor de materiales para la construcción más importante del sur de la provincia de Tucumán,

En el año 2000 se produce un importante hito en la empresa cuando se inaugura la sucursal de San Miguel de Tucumán, la plaza más importante y competitiva del NOA. Algunos años más tarde, en el 2007, Rosso materiales traspasa los límites de la provincia e inaugura su salón de ventas y centro de distribución más ambicioso hasta ese momento, instalado en el corazón de la ciudad de Salta. En 2010 se agrega una sucursal mas a la provincia de Salta, en la ciudad de Metan, y en diciembre del 2012 se inaugura la sucursal mas importante en el Manantial que funciona como centro de abastecimiento para el norte de la provincia de Tucumán, descongestionando el depósito de Aguilares que abastecía a toda la provincia.

Con 11 sucursales y 3 centros de distribución, ubicados en las provincias de Tucumán, Salta, y Catamarca Rosso Materiales es hoy la empresa de materiales para la construcción con mayor cobertura en la región del NOA, ya que también llega con la logística hasta las provincias de Jujuy, Santiago del Estero, y La Rioja. La oferta de productos abarca todos los materiales requeridos para la construcción (desde cemento, hierro y cal, hasta aberturas, cerámicos, sanitarios y griferías), lo que sumado a la permanente capacitación de sus empleados y a la ventaja de contar con una flota de camiones propia, le permite ofrecer un servicio de características únicas en la región.

La empresa es una sociedad de hecho en transición a una sociedad anónima, cuenta con aproximadamente 180 empleados. En la actualidad vende aproximadamente cien mil bolsas de cemento, cuarenta a cincuenta mil metros cuadrados de cerámicos y quinientas toneladas de hierro mensuales.



Sucursal de Manantial. Tucumán.



Sucursal de Manantial. Tucumán.

## **2.- Visión, Misión y Valores**

Para explicitar la Visión, Misión y Valores, se reunieron todas las personas pertenecientes a niveles gerenciales. Gerentes de aéreas y gerentes de ventas de cada sucursal.

Con la asistencia de Oscar Honorato, instructor de OTSE (*Outdoor Tutorial System Education*) en una fase de entrenamiento para el trabajo en equipo y desarrollo de habilidades y comportamientos útiles en el trabajo diario, se logro formalizar lo siguiente al finalizar este proceso.

La Visión de la empresa es “Ser una empresa regional (NOA) solida en el rubro de la construcción que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus clientes y su gente”.

La Misión consta en lograr “Dar asesoramiento profesionalizado a nuestros clientes, en locales propios, con personal capacitado, integrado y motivado, brindando una excelente atención, con diversidad de productos, que fidelice a los clientes, construyendo estrechas relaciones a largo plazo con los proveedores, creando una adecuada infraestructura propia (vehicular-hardware-inmobiliaria-maquinaria) y obteniendo una excelente relación precio-producto.

Los Valores de la empresa son: “Honestidad, desarrollar nuestros actos con transparencia y frontalidad, mostrando nuestro parecer de manera clara; Compromiso, aspiramos a un desarrollo basado en el progreso continuo, estimulando el esfuerzo y la contribución de nuestra gente para el logro de los objetivos; Integridad, desarrollamos nuestras actividades con una conducta transparente, austera, honesta y responsable; Superación, a través de nuestra visión, nos comprometemos a desarrollar formas innovadoras de competitividad, mejorando todos nuestros recursos, con ingenio y creatividad; Solidario, un compromiso de todos los integrantes de la empresa.

## **3.- Diagnóstico cuantitativo de la nómina de Recursos Humanos**

A partir de la planilla de legajo de la empresa, se confeccionó el siguiente diagnóstico del plantel de Rosso Materiales.

Grafico N° 1 se puede observar que la mayor parte de la nómina está en la provincia de Tucumán, donde comenzó la empresa. En Catamarca actualmente hay una única sucursal, aunque fue de las primeras sucursales en abrir después de la Casa Central.

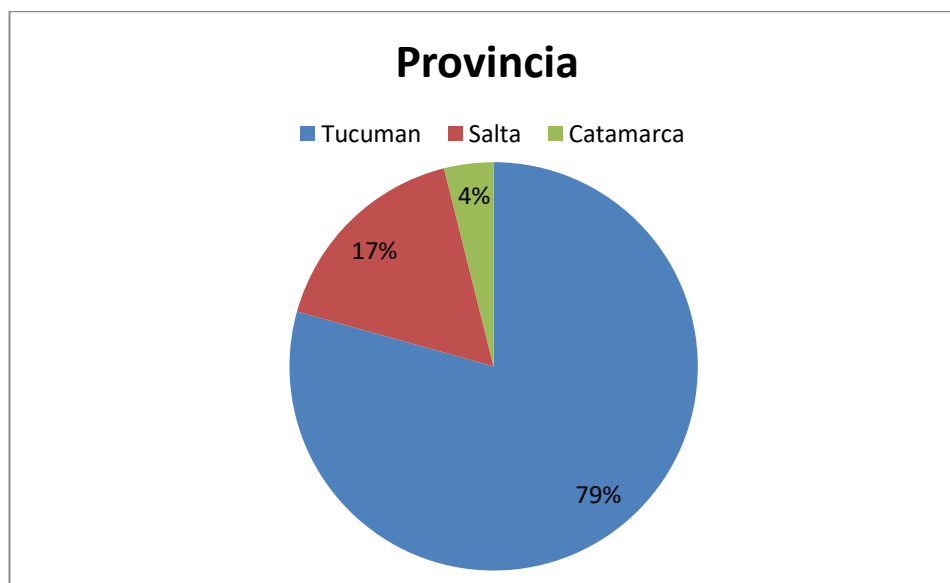


Grafico 1- Distribución de la nómina de recursos humanos de Rosso Materiales

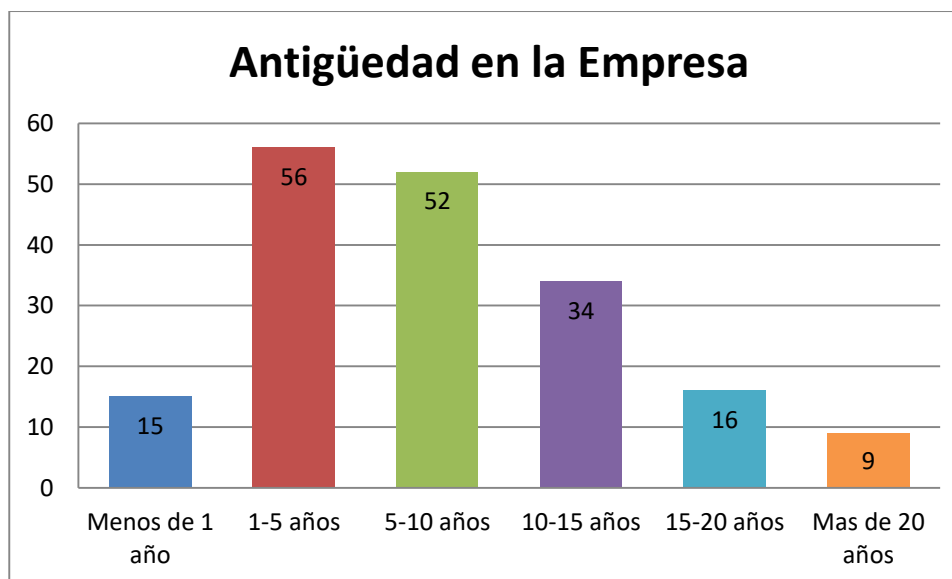


Grafico 2- Distribución por antigüedad



Como se observa en los gráficos N° 2 y N° 3 el 59% del plantel de trabajadores tiene hasta 10 años de antigüedad, esto porque la empresa mantiene su crecimiento, abriendo nuevas sucursales hasta comienzos del 2013.

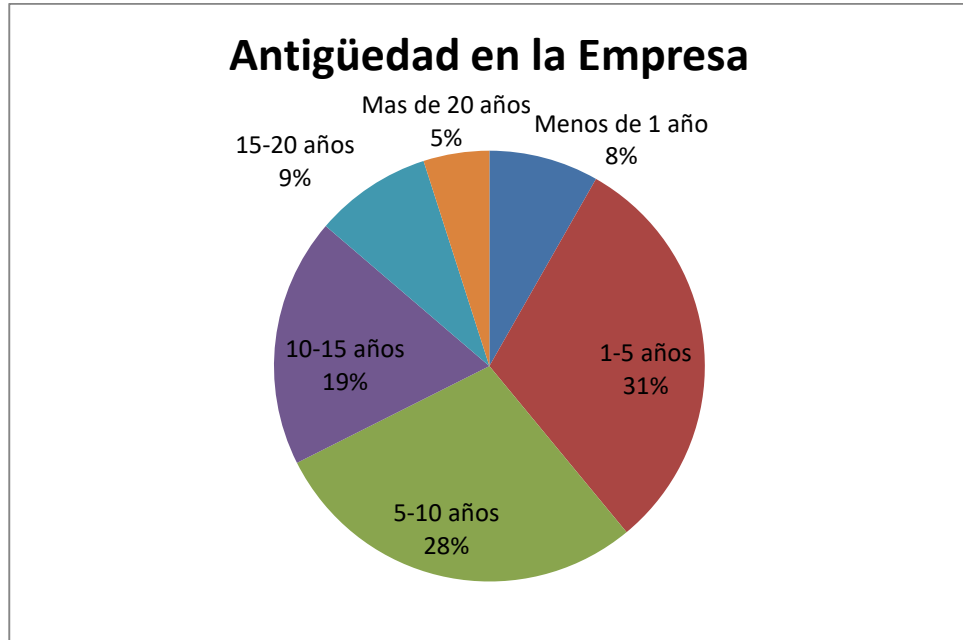


Grafico 3- Distribución porcentual de la antigüedad en la empresa de la nómina de Rosso Materiales.

En el cuadro N° 4 a continuación se aprecia la distribución por puestos o tareas. Se observa que el corazón de este negocio está entre los auxiliares de depósitos y los vendedores, que juntos representan el 58% de la fuerza laboral de esta empresa.

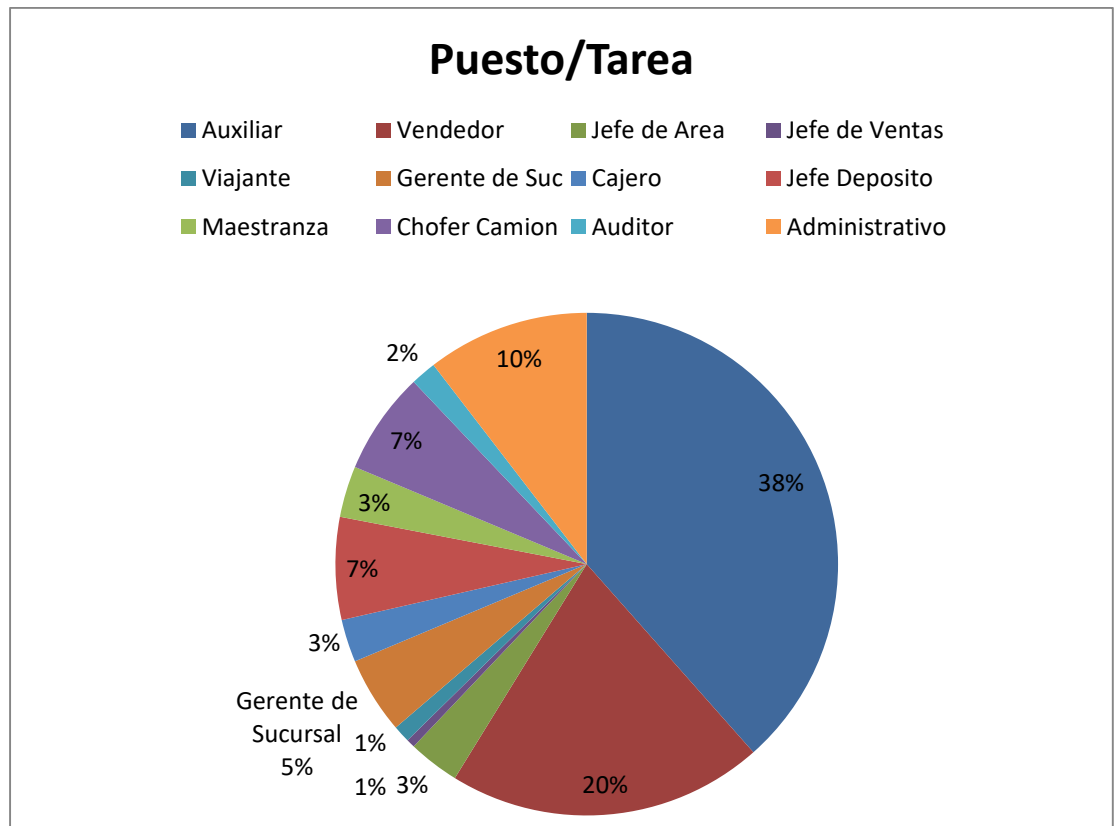


Gráfico 4- Distribución del personal según el puesto que desempeña

\*Auxiliares incluye: auxiliares de depósito, salón de ventas, serenos, carga descarga de mercadería, choferes de reparto corta distancia, control de portería, mantenimiento y limpieza

En los gráficos N° 5 y N° 6 se presenta la distribución de las edades de la nómina. Como ocurre con la antigüedad, el 42% de los trabajadores tiene hasta 35 años. Otra vez, producto del crecimiento de la empresa y el reclutamiento de personas jóvenes para cubrir los puestos.

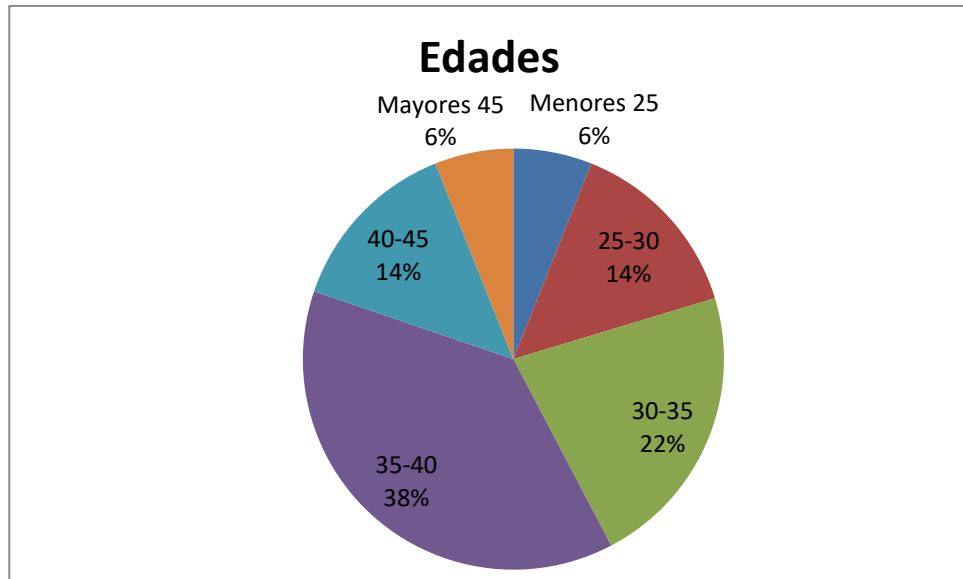


Grafico 5- Distribución porcentual por edades de la nómina

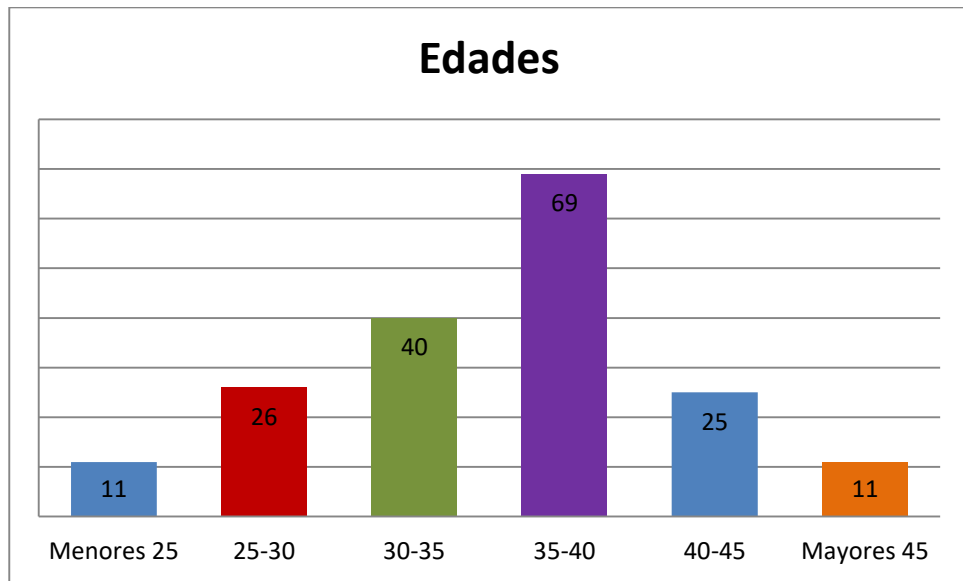


Grafico 6- Distribución por edades de la nómina

En el gráfico N° 7 se observa la distribución del nivel de educación. Sólo el 6% completó estudios terciarios, y únicamente un 2% completó estudios universitarios. No hay personas con estudios de posgrado. Esto se condice con la distribución de puestos y/o tareas, ya que el requisito mínimo para la mayor cantidad de puestos a nivel educación es el secundario completo. También es una realidad que al ser una empresa familiar y en crecimiento, las vacantes gerenciales que fueron

apareciendo en las áreas no fueron fáciles de cubrir por el perfil que se busca en las personas y la cultura de la empresa.

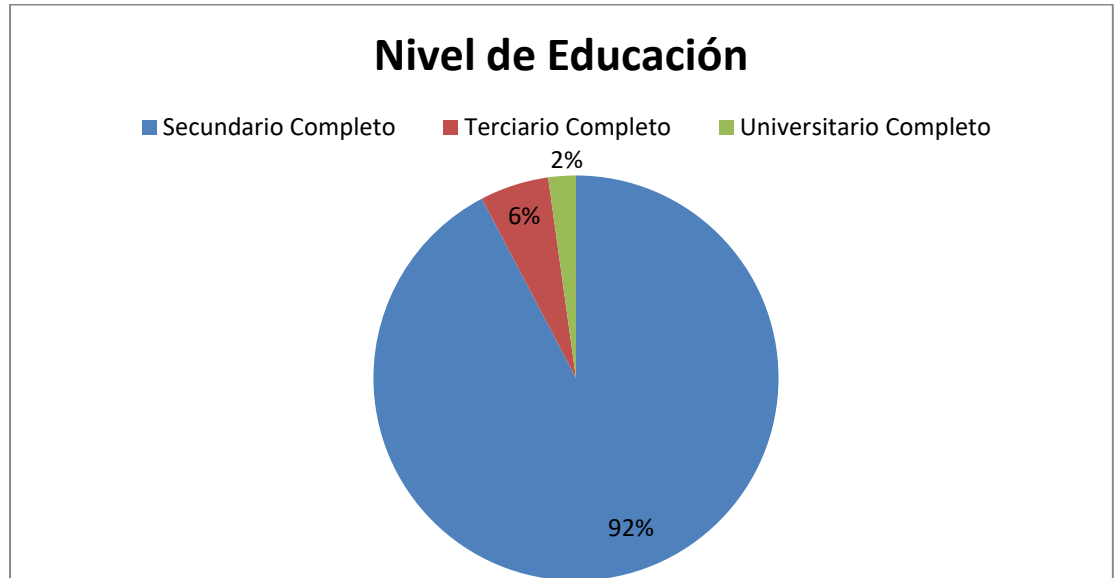


Gráfico 7- Distribución por nivel educativo de la nómina de Rosso Materiales

Por último en el gráfico N° 8 se obtiene la distribución por género. Donde llama la atención que sólo un 5% de la nómina es mujer. Esto ocurre, ya que el rubro de este comercio de por sí es muy masculino, en el depósito el trabajo es muy físico y no trabaja ninguna mujer, por lo menos en esta empresa. Hay una sola vendedora, administrativas, la jefa de compras, cajeras y una contadora. Esto se explica porque muchas veces a las mujeres (o sus parejas) le resulta complicado o incómodo trabajar en un ambiente con tantos hombres, eso sin contar que una mujer tendría que aprender mucho de construcción para ser una buena vendedora, por ejemplo, y este rubro no es el fuerte de la mayoría de las mujeres.

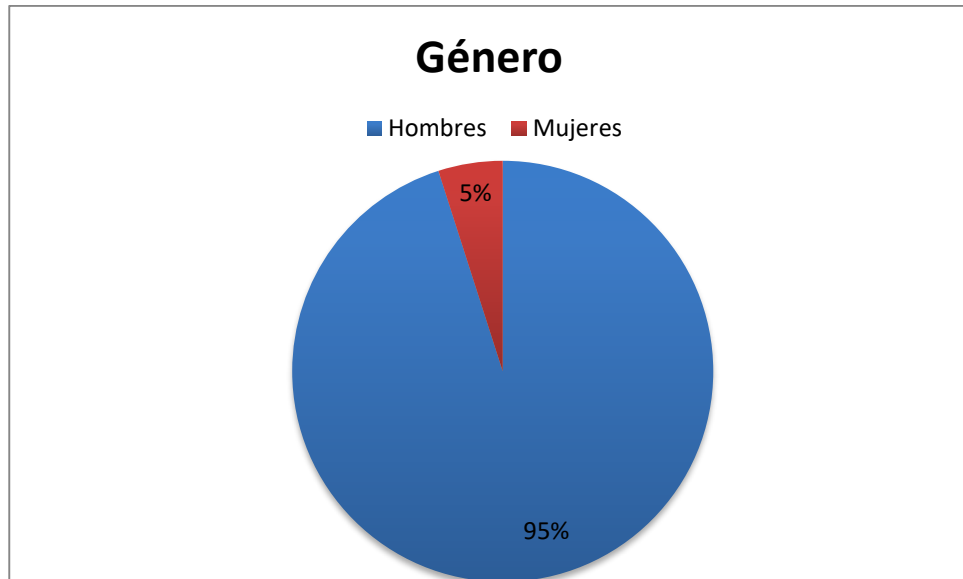


Gráfico 8- Distribución por género de la nómina de recursos humanos de Rosso Materiales.

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VI**

### **Variables Independientes del CO en el ámbito individual**

Sumario: 1.- Modelo Adaptado a las Características de la Investigación 2.- Características Biográficas 3.- Satisfacción en el Trabajo 4.- Respuesta Humana

#### **1.- Modelo Adaptado a las Características de la Investigación**

A partir de los muchos trabajos realizados y los diferentes estudios que señalan importantes efectos de la satisfacción laboral en la vida de las personas, en las empresas, la sociedad y el sistema como un todo, la presente investigación pretende proponer, de manera amplia, un conjunto de factores que agrupen los principales determinantes de la satisfacción laboral y también llevar a cabo una aproximación empírica para el caso tucumano.

De acuerdo a los Modelos citados de Robbins y Chiavenato, se presenta un modelo adaptado a las necesidades de esta investigación, con el fin de poder medir las variables independientes y dependientes de manera de facilitar su aplicación y el posterior análisis de las mismas.



Cuadro 1- Modelo simplificado de CO

Fuente: Elaboración propia

## 2.- Características Biográficas

Se ha encontrado que algunas características propias de los individuos también influyen en la satisfacción laboral. Entre estos se tienen por ejemplo el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades, entre otros. Estos son factores que la empresa no puede modificar, pero sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores. Se analizarán aquellas variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado. Podría ser útil comenzar por analizar los factores que pueden definirse fácilmente y que se pueden obtener de manera igualmente fácil: datos que pueden obtenerse, en su mayor parte, simplemente de la información disponible en el archivo personal de un empleado. Serían características obvias la edad, el sexo, el estado civil, el número de dependientes y la duración del servicio de un empleado dentro de la organización.

### La Edad

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el puesto sea un asunto de creciente importancia durante el siguiente decenio, por lo menos por las siguientes razones. Primera, existe la creencia ampliamente extendida de que el desempeño en el puesto declina a medida que se avanza en edad. Independientemente de que eso sea verdad o no, mucha gente lo cree y se comporta de acuerdo con ello. La segunda es la realidad de que la fuerza de trabajo está envejeciendo. Por ejemplo, los trabajadores de 55 años o más constituyen el sector de crecimiento más rápido en la fuerza de trabajo.

¿Qué efectos tiene realmente la edad sobre la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción del trabajador? A medida que una persona envejece, es menos probable que renuncie al empleo. Esa es la abrumadora conclusión basada en las relaciones de rotación-edad. Por supuesto, esta conclusión no es totalmente sorprendente. Cuando los trabajadores son de mayor edad, tienen menos oportunidades de encontrar empleo. Además, es menos probable que un trabajador de edad avanzada renuncie, porque su mayor duración en el puesto le proporcionará mejores salarios por hora, vacaciones pagadas más largas y prestaciones de pensión más atractivas. Los estudios indican que, en general, los trabajadores de mayor edad son más estables y (contra la creencia popular) no son menos productivos que sus compañeros más jóvenes. Es una tentación suponer también que la edad está relacionada de manera inversa con el ausentismo. Después de todo, si es menos probable que los trabajadores mayores renuncien, ¿no demostrarían también una mayor estabilidad asistiendo al trabajo con más regularidad? ¡No necesariamente! La mayor parte de los estudios sí muestran una relación inversa, pero un examen más de cerca revela que la relación edad-ausentismo es parcialmente una función de si la falta es evitable o inevitable. Por lo general, los empleados mayores tienen menores porcentajes de faltas evitables que los trabajadores más jóvenes. Sin embargo, tienen porcentajes más elevados de ausencias inevitables. Probablemente esto se deba a las condiciones de salud menos buenas que se asocian con el envejecimiento, y a los periodos de recuperación más largos que necesitan los trabajadores mayores cuando se lesionan.



¿Cómo afecta la edad a la productividad? Existe la creencia, ampliamente extendida, de que la productividad declina con la edad. Se supone frecuentemente que las habilidades de los individuos —en particular la rapidez, la agilidad, la fuerza y la coordinación— disminuyen con el curso del tiempo, y que el aburrimiento prolongado y la falta de estímulo intelectual son factores que contribuyen a una menor productividad. Sin embargo, la evidencia contradice estas creencias y supuestos. Una amplia revisión reciente de la investigación encontró que la edad y el desempeño en el puesto no estaban relacionados. Aún más, esto parece ser verdad para casi todos los tipos de puestos, profesionales y no profesionales. La conclusión natural es que las demandas de gran parte de los trabajos, incluso aquellos con estrictos requisitos de habilidades manuales, no llegan al extremo de causar, por razones de la edad, una disminución en las habilidades físicas tan fuerte que tenga un efecto sobre la productividad; y si hay alguna reducción debida a la edad, queda compensada por la ventaja de la experiencia. Una preocupación final es la relación entre la edad y la satisfacción en el puesto. A este respecto, la evidencia es mixta. La mayor parte de los estudios indican una asociación positiva entre edad y satisfacción, por lo menos hasta los 60 años. No obstante, otros estudios han encontrado una relación en forma de U. Varias explicaciones podrían aclarar estos resultados, siendo la más plausible la que nos dice que estos estudios entremezclan empleados profesionales y no profesionales. Cuando se separan los dos tipos, la satisfacción tiende a incrementarse continuamente entre los profesionales a medida que envejecen, en tanto que declina entre los no profesionales durante la mediana edad y luego vuelve a elevarse en los años finales.

### Sexo

Pocos temas dan origen a tantos debates, mitos y opiniones sin sustento que llevan a la discusión sobre si las mujeres se desempeñan en el trabajo tan bien como los hombres. En esta sección revisaremos la investigación sobre este asunto. La evidencia sugiere que el mejor lugar para comenzar es el reconocimiento de que pocas diferencias importantes, si es que las hay, entre hombres y mujeres afectan su desempeño en el trabajo. Por ejemplo, no hay ninguna diferencia consistente entre el

hombre y la mujer en la habilidad para resolver problemas, las habilidades analíticas, el impulso competitivo, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprendizaje. Aunque los estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están más dispuestas a sujetarse a la autoridad, y que los hombres son más enérgicos y tienen mayores expectativas de lograr el éxito que las mujeres, estas diferencias son menores. Dados los cambios significativos que han acontecido en los últimos 25 años en términos del crecimiento de los porcentajes de participación femenina en la fuerza de trabajo mundial, y de repensar lo que constituye los papeles masculino y femenino, uno debe actuar en el supuesto de que no hay diferencias significativas en la productividad en el trabajo entre hombres y mujeres. De manera similar, no hay evidencia de que el sexo de un empleado afecte la satisfacción con el puesto. Pero, ¿qué hay de los porcentajes de ausentismo y rotación? ¿Son las empleadas menos estables que los hombres? En primer lugar, sobre la cuestión de la rotación, la evidencia es mixta. Algunos estudios han encontrado que las mujeres tienen porcentajes más elevados de rotación, mientras que otros no han encontrado diferencias. Parece que no hay suficiente información de la que se pueda obtener conclusiones significativas. Sin embargo, la investigación sobre el ausentismo es una historia diferente. La evidencia indica de manera consistente que las mujeres tienen mayores porcentajes de ausentismo que los hombres. La explicación más lógica de este resultado es que se ha descargado históricamente las responsabilidades del hogar y la familia en la mujer. Cuando un niño está enfermo o alguien necesita quedarse en casa para esperar al plomero, es la mujer la que tradicionalmente falta al trabajo. Sin embargo, esta investigación está, sin duda, limitada por el tiempo. El papel histórico de la mujer en el cuidado de los hijos y como proveedora secundaria de sustento ha cambiado definitivamente desde la década de 1970; y la mayoría de los hombres hoy en día están tan interesados en el cuidado de los niños y los problemas generales asociados con ello como las mujeres.

#### Estado civil

No existen suficientes estudios para llegar a alguna conclusión acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero la investigación consistente indica

que los empleados casados tienen menos ausencias, presentan menos rotación y están más satisfechos con sus puestos que sus compañeros solteros. El matrimonio impone mayores responsabilidades, que pueden hacer que un trabajo estable cobre mayor valor e importancia. Pero no queda clara la cuestión de la causalidad. Bien podría ser que es más probable que los empleados dedicados y satisfechos estén casados. Otra derivación de este tema es que la investigación no se ha enfocado en otros estados civiles, fuera de los de soltero o casado. ¿Tiene algún impacto estar divorciado o ser viudo sobre el desempeño y la satisfacción de un empleado? ¿Qué hay de aquellas parejas que viven juntas sin estar casadas? Se necesita investigar estas preguntas.

#### Número de dependientes

Aquí tampoco existe suficiente información relacionada con la productividad del empleado, pero se ha realizado bastante investigación sobre la relación entre el número de dependientes que tiene un empleado y su ausentismo, rotación y satisfacción con el puesto. Hay una evidencia importante que indica que el número de hijos que tiene un empleado está relacionado positivamente con el ausentismo, especialmente entre las mujeres. De manera similar, la evidencia parece indicar una relación positiva entre el número de dependientes y la satisfacción con el puesto. En contraste, los estudios relacionados con el número de dependientes y la rotación presentan resultados mixtos. Algunos indican que los hijos aumentan la rotación; otros muestran que la disminuyen. En este momento, la evidencia respecto de la rotación es demasiado contradictoria como para que nos permita llegar a alguna conclusión.

#### Antigüedad en el puesto

La última característica biográfica que veremos es la antigüedad. Con excepción del punto de las diferencias entre el hombre y la mujer, probablemente ningún tema esté más sujeto a mitos y especulaciones que el impacto de la antigüedad sobre el desempeño en el trabajo. Se han realizado extensas revisiones de la relación antigüedad-productividad. Aunque el desempeño anterior tiende a estar relacionado con la producción en un puesto nuevo, la antigüedad por sí sola no permite predecir con exactitud la productividad. En otras palabras, y si los otros factores permanecen

iguales, no hay razón para creer que las personas que han estado en un puesto más tiempo sean más productivas que las que tienen menos antigüedad. La investigación que relaciona la antigüedad con el ausentismo es muy directa. Los estudios muestran consistentemente que la antigüedad está relacionada en forma negativa con el ausentismo. De hecho, en términos tanto de la frecuencia de las faltas como del total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante por sí sola. Como sucede con el ausentismo, la antigüedad es una poderosa variable para explicar la rotación. “Se ha encontrado que la antigüedad está relacionada en forma negativa con la rotación, y se ha sugerido como una de las mejores predictoras de esta última.” Además, de acuerdo con la investigación que sugiere que el comportamiento pasado es el mejor predictor de la conducta futura, la evidencia indica que la antigüedad en el puesto anterior de un empleado permite predecir con cierta exactitud su rotación futura. La evidencia indica que la antigüedad y la satisfacción están positivamente relacionadas. De hecho, cuando se tratan por separado la edad y la antigüedad, al parecer ésta permite predecir con más consistencia y estabilidad la satisfacción con el puesto que la edad cronológica

### **3.- Satisfacción en el Trabajo**

En la actualidad el trabajo tiende a revalorizarse. Algunos lo asumen como un derecho y una obligación social de la cual depende la reproducción de la especie, el progreso científico y tecnológico y el mejoramiento de las condiciones generales de vida; otros, en su esencia, lo conciben como el camino para alcanzar la autorrealización, y en casos de exceso, ha llegado a ser adoptado incluso como una forma de vida (conocido también como adicción al trabajo).

Las organizaciones están integradas por personas que trabajan coordinadamente para alcanzar determinados objetivos. A su vez, esas personas dependen de las organizaciones para conseguir muchas de sus metas y tener un nivel de vida digna.

En vista de esa dependencia mutua, las organizaciones buscan ofrecer a sus trabajadores un conjunto de incentivos y condiciones de trabajo que generen un aceptable nivel de satisfacción que se traduzca en una fuerte motivación para facilitar

un mejor desempeño. En efecto, cuando las personas obtienen de su trabajo las recompensas que le generan satisfacción, las expectativas futuras de nuevas satisfacciones se convierten en motivación individual, la cual, si se encuentra acompañada de capacitación, conocimiento de su papel y disponibilidad de recursos, se traducen en mejor desempeño individual y mayor productividad organizacional.

Por éste auge del papel del trabajo en la historia reciente de la humanidad se inician a mediados de los 30's las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral y sobre la manera en la que las personas actúan en la organización, ya que una de las metas del CO es comprender porque las personas se comportan como lo hacen y luego predecir y controlar ciertas actividades humanas en el trabajo.

La satisfacción laboral va sujeta a la definición misma que se haga del trabajo. Este último además de evolucionar a lo largo de la historia, también lo hace de acuerdo con las diferentes disciplinas y ciencias sociales desde las que se aborde su estudio.

En la Administración, la Teoría Tradicional consideraba el trabajo y la división del trabajo como las bases necesarias para el funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo estudios como los de Elton Mayo en Hawthorne (1933) en la Teoría Moderna que dieron origen a la teoría de las relaciones humanas sobre la fatiga y las ausencias de pausas en la empresa textil, hicieron énfasis en el reconocimiento del trabajador no solamente como un instrumento para la empresa al cual se le retribuye por el trabajo que realiza sino como un individuo que también busca satisfacer unas necesidades psicológicas y sociales. De esta manera, en la actualidad, además de ser considerado como el aporte para lograr los objetivos de una organización también está asociado con el medio para alcanzar los objetivos de autorrealización de las personas. La satisfacción laboral bajo esta disciplina acude entonces a los conceptos y teorías de recursos humanos, pero además, se apoya en conceptos de psicología y sociología laboral. En este sentido, la satisfacción laboral es concebida como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. La satisfacción

laboral puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo. Sin embargo, si se le considera solo como una actitud general, los administradores pueden ignorar algunas importantes excepciones ocultas al evaluar la satisfacción general de un empleado. Por lo tanto, los estudios de satisfacción toman en cuenta a menudo las diversas partes que se consideran importantes, ya que estas actitudes respecto del trabajo predisponen a un empleado a comportarse de ciertas maneras. Entre los aspectos más importantes de satisfacción están la remuneración, el supervisor propio, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un empleado y las condiciones de trabajo inmediatas. Dada la conveniencia de concebir la satisfacción como multidimensional, los administradores harán bien en no permitir que la gran satisfacción de un empleado en relación con un elemento compense su gran insatisfacción en relación con otro mediante la combinación aritmética de ambas sensaciones en un índice promedio. La atención de los estudios al respecto, sin embargo, puede dividirse útilmente entre los elementos directamente relacionados con el contenido laboral (la naturaleza del trabajo) y aquellos que forman parte del contexto laboral (el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización).”<sup>11</sup>

Esto significa que la evaluación que hace un empleado de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto.

Para medir la satisfacción laboral se siguió el lineamiento general de la Dra. Sonia Palma Carrillo en su escala de satisfacción laboral<sup>12</sup>.

#### Percepción General

La Satisfacción Laboral general es el modo como se siente la persona en el trabajo, según los diversos autores nos dicen que es una reacción estable de acuerdo al trabajo que desempeñan, puede decirse que la satisfacción general surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

---

<sup>11</sup> DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Pág. 276-277

<sup>12</sup> La Satisfacción Laboral se operacionalizó como el resultado numérico obtenido posterior a la aplicación de la escala SL de la Dra. Sonia Palma Carrillo (SL-SPC), en Lima, Perú en el año 1999, dicho instrumento fue validado en población latinoamericana.

Consiste en responder a la pregunta: considerando todo, ¿Que tan satisfecho esta con su puesto de trabajo?

#### Contenido Laboral

Las condiciones de trabajo constituyen un respaldo. Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los individuos prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipos adecuados.

Los empleados prefieren recompensas equitativas. Desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos de la comunidad, es probable que haya satisfacción. Mucha gente está dispuesta a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realiza y en las horas que trabaja. La clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto que uno recibe sino la percepción de equidad. De manera similar los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades de crecimiento personal, más responsabilidades y estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

Respecto al desarrollo personal y desempeño de tareas, los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades a utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde el punto de vista mental. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados

experimentarán placer y satisfacción. Un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. La gente con un tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto, por ello, es más probable que tenga éxito en dichos puestos, y, a causa de este éxito, que tenga una mayor probabilidad de obtener una alta satisfacción en su trabajo

#### Contexto Laboral

Englobando la relación con la autoridad y la relación social con los pares, se destaca que la gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

Considerando las políticas y prácticas de recursos humanos es probable que el desempeño y la satisfacción de un empleado sean mayores si sus valores se ajustan a los de la organización y a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. Es más probable que los administradores aprecien, evalúen positivamente y recompensen a los empleados que se ajustan, y es más probable que los empleados se sientan satisfechos si perciben que están bien ajustados. Esto constituye un argumento para que la administración trate de encontrar candidatos a los puestos durante la selección de nuevos empleados que no sólo tengan la habilidad, experiencia y motivación para desempeñarse bien, sino también un sistema de valores que sea compatible con el de la organización.

#### **4.- Respuesta Humana**

##### Productividad



Una revisión cuidadosa de las investigaciones indica que si hay una relación positiva entre satisfacción y productividad, las correlaciones son consistentemente bajas. Sin embargo, la introducción de variables moderadoras ha mejorado la relación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos de máquina, por ejemplo, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores. El nivel de puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel. Así que podríamos esperar que la relación fuera más apropiada para los individuos en posiciones profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto importante en el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la relación causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigación que no podían probar causa y efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

La más reciente investigación proporciona un renovado apoyo para la relación original satisfacción-desempeño. Cuando se reúnen los datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos.

#### La evaluación del desempeño

Es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea en algunas empresas

es una función de *staff*. La evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de esta. Los principales métodos de valuación del desempeño son: a) Escalas graficas; b) Elección forzosa , c) Investigación de campo; d) Comparación de pares; e) Frases descriptivas ; f) Métodos mixtos. En el caso de todos estos métodos, la entrevista de evaluación de desempeño con el empleado evaluado constituye un punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de retroalimentación (*feedback*) y que reduce las discordancias entre el supervisor y el subordinado.

#### Ausentismo

Aunque tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, otros factores tienen un impacto sobre la relación y reducen el coeficiente de correlación. Las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas por enfermedad estimulan a sus empleados-incluso aquellos que están muy satisfechos- a tomarse días libres. Al igual que con la productividad, los factores externos pueden actuar para reducir la correlación.

## **CAPÍTULO VII**

### **Análisis Empírico de Aplicación de Modelo de CO en una Empresa de Venta de Materiales de Construcción**

Sumario 1. Introducción e Hipótesis 2.Objetivos 3.Material y Método  
4.Definición de las variables 5. Resultados y Análisis de Datos 6.  
Sobre las limitaciones de la investigación 7. Conclusiones Finales

#### **1.- Introducción e Hipótesis**

La aplicación de este trabajo se basó en las hipótesis que planteaban los libros de Robbins y Chiavenato de CO.

Para comenzar se destaca la hipótesis que relaciona la edad con la productividad de una persona, esperando que con los años disminuya la productividad en una relación inversamente proporcional.

La segunda hipótesis que se presenta es una relación negativa entre satisfacción y ausentismo. El sentido común indica que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, sin embargo hay otros factores que influyen en esta relación y pueden impactar en los indicadores.

Por último, teniendo en cuenta que la satisfacción en el puesto de trabajo es considerada al mismo tiempo una variable independiente y dependiente del CO, se decidió estudiar también la relación entre satisfacción laboral y productividad o desempeño, partiendo de la hipótesis de que empleados más satisfechos son más productivos, aún sabiendo que la mayoría de los estudios no pueden probar cuál es la causa y cuál el efecto.

Como futuros Empresarios, Gerentes, etc., se considera que entender las relaciones planteadas en las hipótesis y entender los factores que influyen en el óptimo rendimiento del personal contribuye a lograr que la gestión de recursos humanos sea una ventaja competitiva para la empresa.

## **2.- Objetivos**

El objetivo de este trabajo es determinar la influencia de factores como: las características biográficas, el contenido del trabajo y el contexto laboral, en el desempeño del capital humano, y el grado de asociación de dichas variables, en una empresa, bajo el supuesto del modelo de CO descrito en el capítulo VI.

Como objetivos específicos se busca medir las características biográficas o personales (con mayor ponderación la edad y la antigüedad) que representan el nivel individual del CO tanto para Robbins como para Chiavenato.

Medir la satisfacción respecto al contenido del trabajo: condiciones de trabajo, beneficios laborales, desarrollo personal, su propio desempeño en el puesto de trabajo que pertenecen al nivel de Sistema Organizacional (dentro de los tres niveles planteados) y representan en parte las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos y la Estructura y Diseño de Organización para Robbins, y representan el Diseño de la Organización y los Procesos de Trabajo para Chiavenato.

El tercer objetivo es medir la satisfacción según el contexto laboral que incluye: relación con la autoridad, relaciones sociales con los compañeros y satisfacción con las políticas y prácticas de recursos humanos según el modelo de encuesta de Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC<sup>13</sup>. Estas variables están contenidas en el nivel de grupos, representan para Robbins el Liderazgo, Comunicación, Estructura de Grupo y Equipo de Trabajo, Conflicto, Poder y Política, y para Chiavenato representan la Dinámica de Grupo y Entre Grupos.

El último objetivo consiste en obtener información por parte de la empresa acerca del ausentismo y evaluación de desempeño de sus empleados, para relacionar

---

<sup>13</sup> Escala de Satisfacción Laboral-Sonia Palma Carrillo, Perú, 1999.

estas variables de CO y medir la asociación entre ellas (edad-evaluación de desempeño; satisfacción-ausentismo; satisfacción- evaluación del desempeño)

**3.- Material y Método**

El grupo bajo estudio de este trabajo empírico está formado por todos los empleados de la empresa Rosso Materiales que trabajan en las sucursales de Monteros, San Miguel de Tucumán y Manantial, de los cuales esta investigación comprende a los empleados que efectivamente participaron brindando información sobre su satisfacción laboral.

El tipo de investigación realizada fue cuantitativa y se distribuyó una encuesta voluntaria en las sucursales mencionadas.

La distribución de los encuestados por sucursal se presenta en la siguiente tabla

<b>Sucursal</b>	<b>Nro de Empleados</b>	<b>Nro de Empleados Encuestados</b>	<b>Tasa de Respuesta</b>
<b>Monteros</b>	21	12	57,14%
<b>Manantial</b>	27	20	74,07%
<b>San Miguel de Tucumán</b>	10	7	70%
<b>Total</b>	58	39	67,24%

Tabla 1- Tasa de respuesta por sucursal.

Fuente Elaboración propia

La distribución de los encuestados por puesto se presenta en la siguiente tabla

<b>Puesto</b>	<b>Total Empleados</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
<b>Administrativos</b>	13	10	76,92%
<b>Auxiliar Depósito</b>	22	12	54,55%
<b>Auxiliar Ventas</b>	1	1	100%
<b>Cajero</b>	3	2	66,67%
<b>Chofer</b>	1	1	100%
<b>Gerente</b>	3	2	66,67%
<b>Jefe Depósito</b>	2	1	50%
<b>Vendedor</b>	13	10	76,92%
<b>Total</b>	58	39	67,24%

Tabla 2-Tasa de respuesta por puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 1 y 2 se concluye que la tasa de respuesta fue buena según la estimación general esperada en encuestas de estas características.

#### **4- Definición de las variables**

Las variables observadas fueron recolectadas utilizando la encuesta presentada en el Anexo, y pretenden captar información acerca de las variables biográficas o personales de los encuestados y acerca de la percepción de satisfacción laboral de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo a través de cinco aéreas o grupos de satisfacción.

A) Variables biográficas o personales

-Edad, Estado Civil, Sexo

-Puesto que ocupa: autoreferenciado

-Antigüedad: medida en años cumplidos

#### B) Satisfacción Global en general

Satisfacción Laboral Percepción Inicial y Final: para evaluar esta variable se registró el grado de satisfacción o insatisfacción mediante una escala par de Lickert<sup>14</sup>. Se realizó la misma pregunta al principio y al final de la encuesta, para detectar cambios de opinión luego de hacer una revisión detallada de las áreas que constituyen la satisfacción.

#### C) Satisfacción del Contenido

Esta variable incluye tres grupos de la satisfacción: las condiciones de trabajo, los beneficios laborales y el desarrollo y desempeño del puesto de trabajo.

Para evaluar las condiciones de trabajo registró el grado de acuerdo o desacuerdo en los siguientes ítems: el ambiente físico de trabajo, los materiales y equipo necesarios, cantidad de trabajo que el puesto demanda, conocimiento del siguiente puesto a aspirar, expectativa de ocupación de cargos superiores por personas de la empresa.

Para evaluar la variable de satisfacción con los beneficios salariales se registró el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los siguientes ítems: condiciones salariales con respecto a los sueldos de la comunidad, el desempeño en el puesto de trabajo, el sueldo que pagan empresas similares; si el existe un sistema de retribución variable que dependa de los resultados, si las políticas de ascensos son justas.

Para evaluar la satisfacción con el desarrollo y desempeño en el puesto de trabajo se registró el grado de acuerdo o desacuerdo de los siguientes ítems: recepción de formación necesaria para desempeñar el trabajo, oportunidades de crecimiento,

---

<sup>14</sup> Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Lickert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta)

capacitaciones, capacidad para resolver desafíos del puesto, sentimiento de responsabilidad por éxitos y fracasos del área de trabajo, grado de definición de funciones y responsabilidades, uso de sus mejores habilidades en su puesto de trabajo, libertad para hacer cambios en las formas de trabajo, existencia de retroalimentación del trabajo realizado.

#### D) Contexto Laboral

Esta variable incluye dos grupos de satisfacción: las relaciones laborales (con compañeros y con la autoridad) y las políticas y prácticas de recursos humanos.

Relaciones laborales en esta variable se registraron las respuestas a los siguientes ítems, que incluyen escalas de Lickert, opciones múltiples y preguntas dicotómicas: relación con el jefe y los compañeros de trabajo, ambiente de trabajo, trabajo en equipo, expresión de opiniones y compromiso con un trabajo de calidad.

Para la variable de políticas y prácticas de recursos humanos se registraron las respuestas a los siguientes ítems por escala de Lickert y opciones múltiples: conocimiento de las distintas formas de hacer el trabajo, razones de los cambios de las reglas en la empresa, acciones que tomara la empresa ante errores involuntarios leves o graves.

##### Área de Satisfacción

Para cada área de satisfacción laboral, se utilizó una fórmula para homogeneizar los puntajes, ya que las mismas no tenían el mismo puntaje máximo y mínimo potencial:

$$(\sum \text{Puntajes} - \text{Mínimo por área}) / (\text{Máximo por área} - \text{Mínimo por área})$$

Con esta fórmula se obtiene un indicador entre 0 y 1, cuando más próximo a 1 más satisfecho el encuestado en una determinada área de satisfacción.

#### E) Variables Respuesta: Ausentismo y Evaluación de Desempeño como Productividad



Los datos de las variables de inasistencia y evaluación de desempeño, que son consideradas las variables respuesta del modelo, fueron proporcionados por la empresa. La asistencia cubre el período desde enero de 2013 hasta agosto de 2014 inclusive y se consideran las suspensiones y las faltas injustificadas, es decir, solo las faltas evitables, dejando de lado aquellas faltas inevitables por licencia, enfermedad, etc.

Si bien la empresa proporcionó las calificaciones del desempeño para los encuestados, es muy importante aclarar que esta herramienta se diseñó e implementó por primera vez para poder realizar este trabajo y obtener los datos necesarios de variable respuesta. Como no había otra manera de conseguir datos que pudieran medir la productividad para todos los puestos de una manera uniforme, se llevó a cabo esta evaluación de desempeño con las limitaciones a saber: el ser implementada por personas inexpertas y por primera vez en la empresa, sabiendo que los resultados podrían cambiar y no reflejar la verdadera realidad.

Dadas estas condiciones se realizó una entrevista con los supervisores de los encuestados, para que puntuaran a sus subordinados en las siguientes categorías con puntajes del 1 al 10.

-Desempeño en la función: Producción, cantidad de trabajo ejecutado; Calidad, exactitud y orden en el trabajo; y Conocimiento y grado de comprensión en sus tareas.

-Características Individuales: Comprensión, grado de percepción de problemas, hechos, situaciones; y Cooperación, actitud hacia la empresa, los jefes, y los colegas.

Se detectó sesgo del observador en las evaluaciones, los evaluadores no coincidían en rango de puntajes. Por cada evaluador-calificador se utilizó una fórmula para homogeneizar los puntajes:

$$(\sum \text{Puntajes} - \text{Mínimo por evaluador}) / (\text{Máximo por evaluador} - \text{Mínimo por evaluador})$$

Con esta fórmula se obtiene un indicador entre 0 y 1, cuando más próximo a 1 mejor el desempeño del encuestado.

## 5.- Resultados, Análisis de los Datos y Conclusiones

La percepción acerca de la satisfacción laboral se obtuvo de 39 empleados encuestados en la semana del 15 al 20 de septiembre de 2014, con una edad promedio de 35 años, siendo que el 77% de los empleados presentaban edades entre 25 y 40 años.

Entre los puestos analizados, en el siguiente gráfico se puede observar que el 79% de los empleados encuestados se desempeñan en los puestos de vendedores, auxiliares de depósito y administrativos, siendo una minoría del 5% aquellos que desempeñana funciones gerenciales.

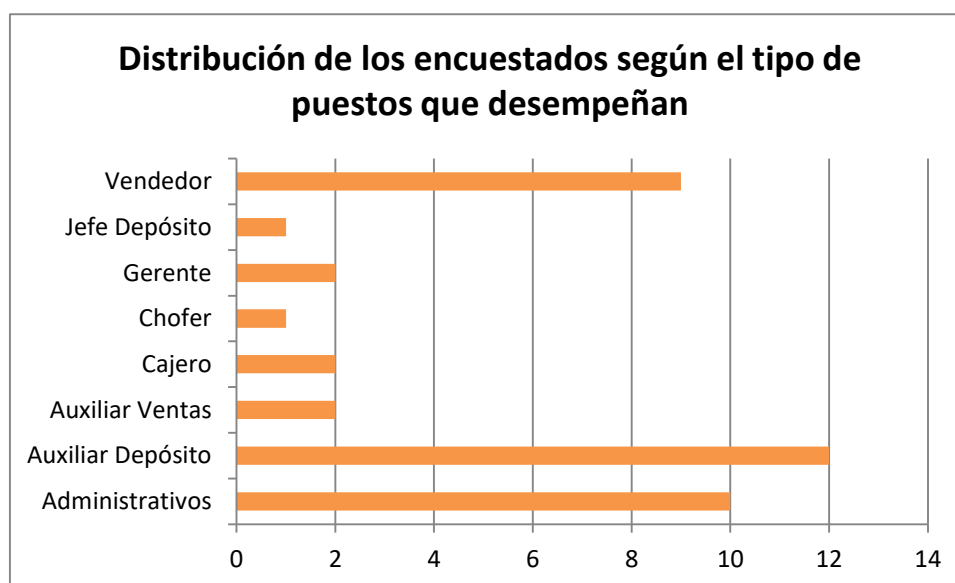


Grafico 9- Distribución de encuestados según los puestos que desempeñan

Considerando todos los encuestados, el siguiente gráfico de dispersión muestra el grado de relación de la Satisfacción entre la Percepción Inicial y Final que tuvieron a nivel general.

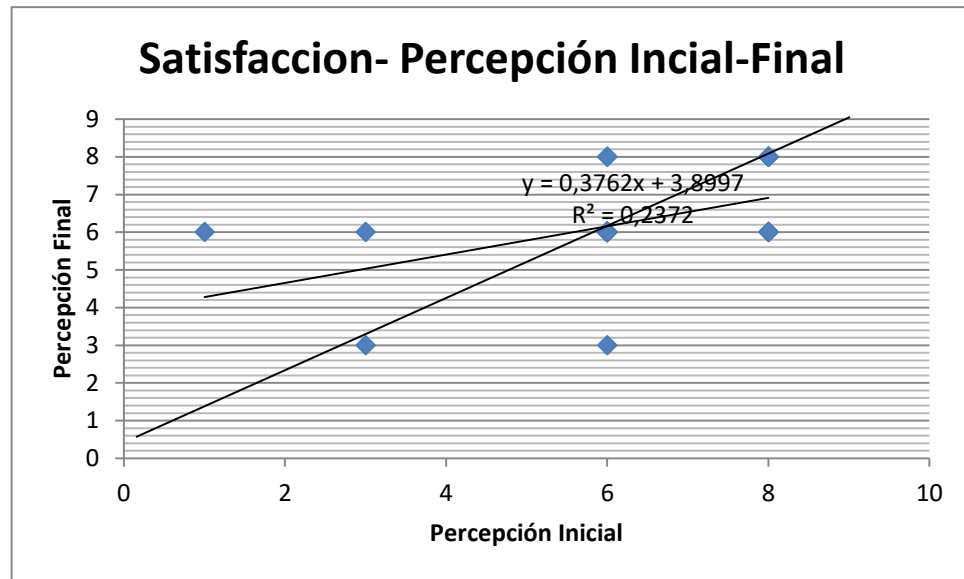


Gráfico 10- Relación entre Satisfacción Inicial y Final

Lo que puede observarse en el gráfico 10 a partir de la primera bisectriz ,es que hay mas puntos por arriba de la diagonal que por debajo de ella. Esto significa que hay mas personas que luego de hacer la encuesta, cambiaron su percepción de satisfacción por una más alta luego de hacer el cuestionario analizando las cinco areas de satisfacción. Los puntos que quedaron sobre la bisectriz representan a los encuestados que no cambiaron de opinión luego de hacer el cuestionario, quedando demostrada la validez de esta herramienta para esta aplicación práctica.

Teniendo en cuenta la información provista por los empleados con relación a sus variables biográficas y la satisfacción laboral en la siguiente tabla se presentan algunas estadísticas descriptivas de las distribuciones de las mismas luego de tabular todas las encuestas.

Medidas Descriptivas	Edad	Antigüedad	Satisfac. Inicial	Condic. de Trabajo	Benefic. Laborales	Desempeño y Desarrollo Personal	Relac. Sociales	Políticas Administrat.	Satisfacción Final
Mínimo	25	0	1	0,62	0,22	0,36	0,39	0,43	3
Mediana	36	7	6	0,81	0,62	0,55	0,69	0,64	6
Media	35	8	6	0,69	0,61	0,58	0,67	0,67	6,21
Máximo	44	21	8	1	1	0,97	1	1	8
Desvío Estándar	4,76	5,96	1,4	0,23	0,16	0,17	0,14	0,16	1,08

Tabla 3-Estadísticas Descriptivas de la Encuesta de Aplicación.

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 3 que la persona encuestada más joven tiene 25 años, la mayor tiene 44 años, en promedio los 39 encuestados tienen 35 años. La máxima antigüedad se registra en 21 años y el promedio de años de servicio es de 8.

Con respecto a la satisfacción global inicial y final, el máximo puntaje posible para ambas es 8 (“Muy Satisfecho” ver en anexo), y se observa un pequeño aumento del 3.5% entre la inicial y la final, luego de analizar las cinco áreas de satisfacción presentadas en la encuesta.

Analizando las cinco áreas de satisfacción la media de cada una de ellas, excepto la de desempeño y desarrollo profesional, tienen un puntaje mayor a 6, de un máximo de 8 (“Muy Satisfecho”, ver anexo), con lo que se interpreta que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos.

#### Inasistencias

Siguiendo el modelo propio de CO a nivel individual presentados en el capítulo VI, en la variable respuesta de la asistencia, al procesar los datos se encontró un índice de inasistencias de faltas injustificadas y suspensiones muy bajo. Se restó un punto en la evaluación del desempeño por cada suspensión. El período que se tomó para las inasistencias fue el 2013 completo y desde enero hasta agosto de 2014 inclusive.

<b>Inasistencia</b>	<b>Cantidad de días</b>	<b>Días Hombre</b>	<b>%</b>
<b>Suspensión</b>	8	16458	0,05%
<b>Falta Injustificada</b>	4	16458	0,02%
<b>Enfermedad</b>	507	16458	3,08%
<b>Licencias</b>	18	16458	0,11%
<b>Falta Justificada</b>	21	16458	0,13%
<b>Total</b>	558	16458	3,39%

Tabla 4- Inasistencia Encuestados

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 4 y trabajando sobre la segunda hipótesis de que un mayor ausentismo significa insatisfacción, solo se encontraron 8 suspensiones y 4 faltas injustificadas para 39 personas trabajando durante 482 días laborables (16458 días hombres), con lo cual no se obtiene un índice de inasistencias significativo, sino que al contrario se encuentra un fuerte presentismo en todos los encuestados. Al preguntar a que se debe esta situación en la empresa, la respuesta obtenida por parte de la dirección fue que buscando mecanismos para reducir la insistencia, encontraron en el incentivo económico una buena herramienta para reducir las faltas evitables casi por completo. La empresa paga un bonus general a todos los empleados y en caso de falta evitable lo pierden por completo.

Esto explicaría la incidencia del sistema de compensaciones dentro de las políticas y prácticas de recursos humanos (variable independiente del modelo) sobre la variable dependiente analizada en el ejemplo: ausentismo.

Haciendo un análisis cualitativo del presentismo, se observó que en los empleados del depósito se encontraron mayores cantidades de licencias por accidentes de trabajo y por accidentes *in itinere*. Es sabido que las personas del depósito desempeñan el trabajo más físico de toda la nómina de Rosso Materiales, por ello se sugiere poner un mayor énfasis en los controles y capacitaciones en Seguridad e Higiene laboral, también es oportuno destacar que los accidentes *in itinere* en su mayoría los sufren las personas que utilizan como medio de movilidad la motocicleta.

Entre las hipótesis de trabajo que se manejaban en esta investigación, la primera relaciona positivamente la edad y/o antigüedad con la productividad, y con la tercera de ellas, se esperaba que empleados más satisfechos, tuvieran una mejor calificación en la evaluación de desempeño y menos inasistencias injustificadas y suspensiones. Para evaluar estas hipótesis se trabajó con gráficos de dispersión y se calculó el  $r^2$  de una regresión lineal simple entre cada variable independiente o explicativa: edad, antigüedad, satisfacción con las condiciones de trabajo, satisfacción

con los beneficios laborales, satisfacción con el desarrollo profesional y el desempeño en el puesto de trabajo, satisfacción con las relaciones sociales, satisfacción con las políticas administrativas y satisfacción global inicial y final; con la evaluación de desempeño como variable dependiente.

Se evaluó si los aspectos estudiados sobre la satisfacción y la evaluación de desempeño cambian de acuerdo a la localización de las sucursales o de acuerdo a los puestos de trabajo ya que de manera global no se encontraron resultados significativos.

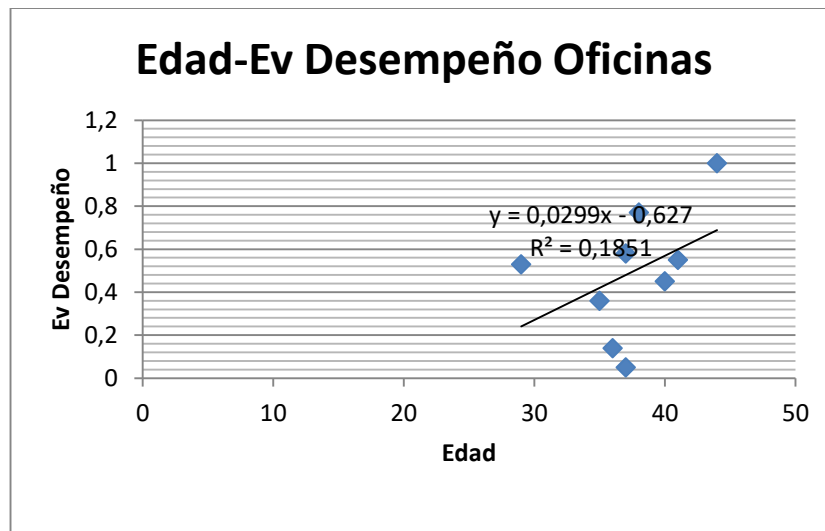


Grafico 11-Relación entre edad y Evaluación de Desempeño en las oficinas

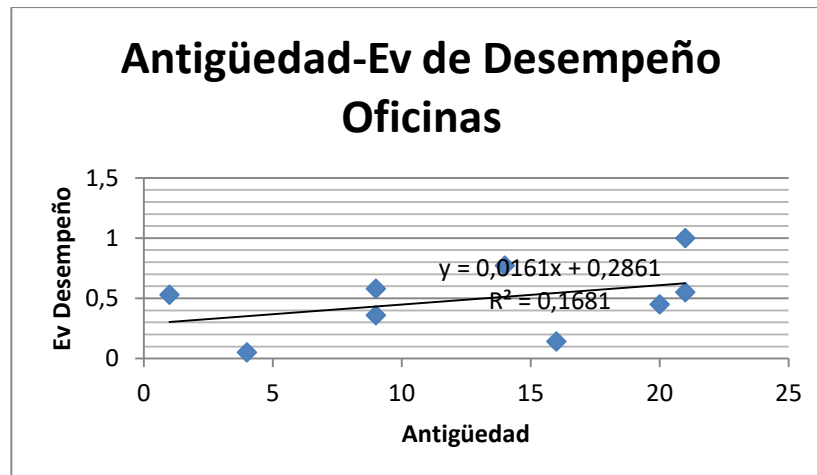


Grafico 12- Relacion Antigüedad con Evaluación de Desempeño en las oficinas

Como se observa en los gráficos 11 y 12 existe una relación positiva entre la edad y antigüedad con la evaluación del desempeño. A mayor edad o antigüedad se refleja una mayor calificación en la evaluación de desempeño. Se cree que esto ocurre en esta empresa debido a que los empleados mas nuevos les cuesta familiarizarse con la variedad de artículos en sus diferentes unidades de medida, colores, materiales, funcionamiento de proveedores de diferentes envergaduras, etc y la complejidad de los procesos operativos. Cabe recomendar desde la gestión de recursos humanos un muy buen proceso de inducción.

Para los encuestados trabajando en el salón de ventas se obtienen los siguientes resultados

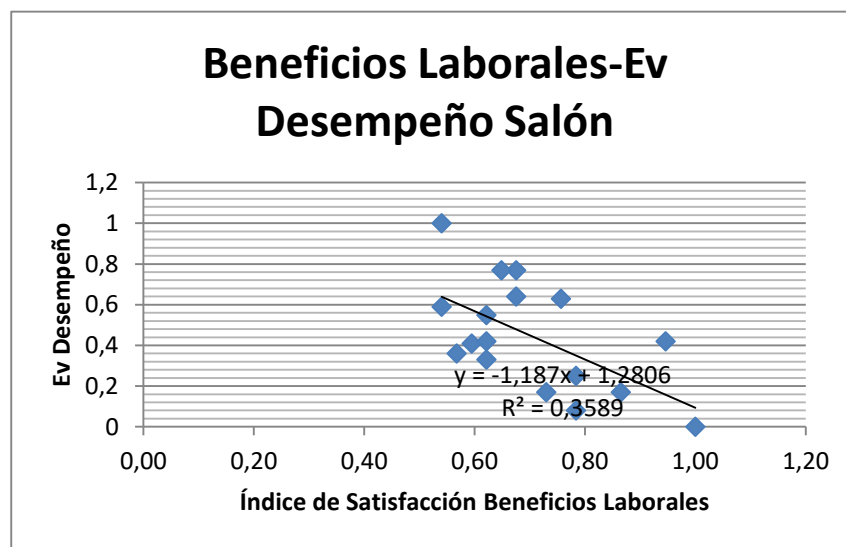


Grafico 13- Relación Satisfacción con los Beneficios Laborales y Evaluación de Desempeño en el Salón de Ventas

En el gráfico 13 se observa una clara relación negativa entre la satisfacción laboral con los beneficios laborales y la evaluación de desempeño. Estos resultados son completamente contraintuitivos y refutan la hipótesis planteada al comienzo de este capítulo, ya que los empleados mas insatisfechos con los beneficios laborales son los más productivos según los resultados obtenidos. Si bien Robbins plantea que

después de varios estudios aún no se encuentra una relación de causa y efecto entre estas variables, se podría concluir que la productividad conduce a la satisfacción, mas que a la inversa. Esto es un llamado de atención que invita a reflexionar sobre los porqués de esta situación y abre nuevas líneas para continuar con la investigación.

A continuación se presentan las medias de las variables consideradas respecto a la distribución de las sucursales y respecto a los puestos de trabajo donde se desempeñan los encuestados para una comparación.

Comparación de Medias	Edad	Antigüedad	Satisf. Inicial	Cond. Trabajo	Benf. Laboral	Desarrollo Y Desempeño	Relac. Sociales	Políticas Administ.	Satisf. Final	Ev Desempeño
Oficinas	37,4	12,78	6,11	0,75	0,58	0,49	0,59	0,71	5,89	0,49
Deposito	36,9	8,62	6,15	0,65	0,51	0,51	0,59	0,62	6,15	0,41
Salon	32,9	3,65	6,12	0,7	0,7	0,68	0,76	0,69	6,41	0,44

Tabla 5- Comparacion de medias según distribución por puesto de trabajo

En la tabla 5 se aprecia que las oficinas poseen la mayor edad y antigüedad promedio, esto se explica por que la mayor cantidad de administrativos encuestados fueron de la sucursal de Monteros (casa matriz donde se funda la empresa) que funciona desde hace 22 años.

A simple vista se observa que los encuestados de las oficinas son los más insatisfechos al principio y al final de la encuesta, las personas del depósito mantienen igual su percepción luego de hacer la encuesta, y los empleados del salón de ventas presentan una mejor percepción al final. Las mejores calificaciones en la evaluación de desempeño se dan en las oficinas que resultan ser los mas insatisfechos en la respuesta final, tal como se mostró en el gráfico de dispersión 11 y 12.

Las personas del salón de ventas son las mas satisfechas en las áreas de beneficios laborales, desarrollo y desempeño en el puesto de trabajo y en las relaciones sociales. Se piensa que esto ocurre porque los vendedores son los que mas perciben la relación directa entre el componente variable del salario y su productividad en las ventas; tienen una línea de promoción más clara y directa; reciben más capacitaciones, y el modo de trabajo es más autónomo y menos rutinario comparado con los otros puestos fuera de los niveles gerenciales. Por otro lado los



empleados administrativos son los más satisfechos en cuanto a las condiciones de trabajo y las políticas y prácticas de recursos humanos. Esto es razonable porque están en más contacto con la dirección y al compartir el mismo espacio físico de trabajo a su vez favorece las relaciones interpersonales.

Comparación de Medias	Edad	Antigüedad	Satisf. Inicial	Cond. Trabajo	Benf. Laboral	Desarrollo y Desempeño	Relac. Sociales	Políticas Administ.	Satisf. Final	Ev Desempeño
Manantial	34,4	5,65	6,25	0,7	0,59	0,56	0,67	0,68	6,3	0,41
Monteros	37,1	11,75	6,08	0,66	0,58	0,51	0,58	0,67	5,67	0,52
Alem	34,7	5	5,86	0,75	0,71	0,74	0,78	0,64	6,86	0,42

Tabla 6- Comparación de medias según distribución por sucursal

La sucursal de Monteros cuenta con las personas que poseen la mayor edad promedio, así como la mayor antigüedad por ser la primera sucursal en funcionar como se mencionó en la explicación de la tabla 5.

La sucursal de Manantial tiene las personas con mayor satisfacción inicial y es la más satisfecha respecto a las políticas administrativas.

La sucursal Alem tiene los empleados con mayor satisfacción con las condiciones de trabajo, beneficios laborales, desarrollo y desempeño personal y relaciones laborales.

La sucursal Alem tiene los empleados más satisfechos al finalizar la encuesta. Monteros fue la única en bajar la satisfacción después del análisis al administrar la encuesta, es la que tiene una mejor evaluación de desempeño. Esto indica que otra vez se ve reflejado el resultado de que la mejor evaluación de desempeño la tienen los menos satisfechos. Aquí se invita a seguir con esta línea de investigación para poder encontrar respuestas más consistentes sobre el porqué de esta relación encontrada.

## **6.- Sobre las limitaciones de la investigación**

Al comenzar la investigación, estaba claro el interés en estudiar e investigar las variables del CO pero a nivel organización. Sin embargo quedó claro al final que lo mejor sería estudiar el nivel individual por la mayor facilidad para acceder a los datos

y su posterior análisis, porque se descubrió la estructura del trabajo y la mejor forma para trabajar después de pasar por varios caminos sin salidas.

Entre las limitaciones propias de campo de investigación, nos encontramos con algunas personas, que al responder al cuestionario mostraron bajo interés o le asignaban poca importancia al intento de medir algo muy difícil como es la satisfacción de una persona.

Algunas personas del grupo bajo estudio no quisieron responder argumentando que desconocían el posible destino de la información y no querían asumir ningún tipo de compromisos por sus respuestas.

La encuesta de Satisfacción aplicada, era la base para conseguir los datos, y así, poder transformarlos en información relevante y veraz, es por ello, que, uno de los inconvenientes a resolver fue determinar a quien pertenecía cada cuestionario respondido, ya que, no se podía comunicar a los encuestados que el cuestionario no era anónimo, por lo tanto, nos encontrábamos con el impedimento de solicitar datos personales o cualquier otra información que dejara en descubierto el No Anonimato de la encuesta, debido a que ello nos llevaría a resultados más sinceros, y a una tasa más alta de respuesta, ya que, la gente tiende a sentirse “protegida” por el anonimato y contestar con mayor sinceridad.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones en todas sus modalidades pero la gran dificultad para la investigación radica en las restricciones que se tiene para acceder a la información.

Las razones son múltiples. En algunos casos se quiere mantener reserva sobre sus actividades y la vida interna, en otros se considera que el tiempo que requieren las tareas de investigación a sus miembros es excesivo, en otros casos se desconfía de la presencia de investigadores en la organización, etc. Esta situación hace que el acceso a las organizaciones por parte de quienes desean realizar investigaciones sea muy difícil.

Por todo ellos muchas veces las posibilidades de realizar investigaciones en administración dependen de la red de relaciones personales del investigador<sup>15</sup>

### **7.- Conclusiones finales**

Después de cuatro meses de trabajo e investigación – se comenzó a planificar y elaborar la parte teórica en mayo de 2013 - se corroboró que hay pocos principios básicos y universales en el CO. Los seres humanos son muy complejos. No son iguales entre sí, lo que limita la capacidad de hacer generalizaciones simples, precisas y totales. Es frecuente que dos personas se comporten de manera muy diferente en la misma situación y que el comportamiento de la misma persona cambie en diferentes situaciones.

Es por ello que los conceptos del CO deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia.

Siguiendo con este razonamiento, se llegó a descubrir la gran brecha de las prácticas de clases con la aplicación de un trabajo de seminario en la vida real, la complejidad y la cantidad de variables simplificadas en clases de trabajos prácticos se pagan con una sensación de confusión e incertidumbre a la hora de aplicar los conocimientos “en el mundo real”.

Este trabajo de aplicación de seminario combinando la Disciplina “Comportamiento Organizacional” y la Gestión de Recursos Humanos con la Estadística, se convirtió en un camino de aprendizaje, prueba y error, y descubrimiento en la forma de comenzar a trabajar como profesionales de la Administración de Empresas. Será el mejor aprendizaje para superar obstáculos y limitaciones, usar los recursos y conocimientos disponibles de la mejor manera para conseguir el mejor resultado posible. Fue un

---

<sup>15</sup> Lic Norberto Hugo Góngora, Lic. Cecilia Nóbile Lic Maria Florencia Larrivey Revista Digital Ciencias Administrativas FCE Universidad Nacional de La Plata, [Pre diagnóstico de la situación de investigación en administración en Argentina](http://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/666/553), revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/666/553 Año 1 – Nro. 1 – Enero / Junio 2013

“baño de realidad” para comenzar una nueva etapa como jóvenes profesionales e iniciar el camino del mundo laboral para seguir aprendiendo y creciendo.

## **APÉNDICE**

**1.- La Encuesta**

A continuación se presenta la encuesta realizada en este trabajo de investigación, se explica la manera en que se tabularon los datos, los puntajes asignados a cada pregunta.

**Cuestionario Nro.:**

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Buenas tardes, somos estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, estamos haciendo un trabajo de investigación sobre la satisfacción laboral. Tenemos autorización de los gerentes de la empresa para realizar esta encuesta.

Las respuestas que ud. Brinde bajo ninguna circunstancia influirá en su situación laboral, y los datos no serán publicados, ni su empleador tendrá conocimiento de sus respuestas individuales.

**Cuestionario de Satisfacción Laboral**

1.- ¿Cuál es su edad? \_\_ \_\_

2.- Estado civil .....

3.- Sexo. Marque con una cruz la opción que corresponda

I	II
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Femenino	Masculino

4.- ¿Cuántas personas dependen de su sueldo (hijos, cónyuge, familiares, etc) incluyéndose usted?

\_\_ \_\_ Personas

5.- ¿Además de usted, hay alguien que aporta al sostén económico de su hogar?

I	II
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sí	No

6.- ¿Usted padece alguna ... Marque con una cruz la/las opciones que corresponda.

I <input type="checkbox"/> Enfermedad Crónica?	V <input type="checkbox"/> Discapacidad Transitoria
II <input type="checkbox"/> Discapacidad Permanente?	VI <input type="checkbox"/> ¿una otra circunstancia que limite su trabajo? ¿Cuál? .....
III <input type="checkbox"/> Enfermedad Terminal?	VII <input type="checkbox"/> Ninguna
IV <input type="checkbox"/> Enfermedad Psicológica?	

7.- ¿Tiene algún miembro de su hogar con alguna... Marque con una cruz la/las opciones que corresponda.

I <input type="checkbox"/> Enfermedad Crónica?	V <input type="checkbox"/> Discapacidad Transitoria
II <input type="checkbox"/> Discapacidad Permanente?	VI <input type="checkbox"/> ¿una otra circunstancia que limite su actividad diaria? ¿Cuál?
III <input type="checkbox"/> Enfermedad Terminal?	.....
IV <input type="checkbox"/> Enfermedad Psicológica?	VII <input type="checkbox"/> Ninguna

8.- ¿Qué puesto ocupa en la empresa?

.....

.....

9.- ¿Hace cuántos años trabaja en la empresa? \_\_\_ Años

Si su antigüedad es menor a un año, indique  
los meses \_\_\_\_\_ Meses

**Ahora le vamos a preguntar sobre su apreciación del trabajo que usted realiza en esta empresa. Marque con una cruz la opción que refleja mejor su parecer o sentir.**

	I	II	III	IV
10.- En términos generales usted podría decirnos	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

11.- Por favor indique qué tan de acuerdo o desacuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones. Marque con una cruz la opción que mejor refleje su parecer.

	I	II	III	IV
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
a- El ambiente físico donde trabajo es cómodo.				
b- Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo				
c-Mis condiciones salariales <b>no son</b> justas según los sueldos de la comunidad				
d-Mis condiciones salariales <b>son</b> justas según mi desempeño en el puesto de trabajo				
e-Mi salario <b>no es</b> justo comparado con lo que pagan empresas similares				
f-Existe en mi empresa un sistema de retribución que depende de los resultados que consigo				
g-Las políticas de ascenso <b>no son</b> justas en la empresa				

h-Respecto a la cantidad de trabajo que mi puesto demanda me siento... Marque con una cruz según corresponda.

I  
  
 Excedido de  
 trabajo

II  
  
 Desafiado pero capaz  
 de hacerlo

III  
  
 Podría hacer más

12.- Marque con una cruz según corresponda

a-¿Conozco a qué puesto puedo aspirar dentro de la empresa?

I  
  
 Sí

II  
  
 No

b-En caso afirmativo indique por favor ¿Cuál es?

.....



13.- Si existiera un puesto vacante de un rango superior en la empresa, ¿Ud. cree que se ocupará con alguien de adentro de la empresa?

I   
Sí

II   
No

14.- Indique por favor que tan de acuerdo o desacuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones. Marque con una cruz la opción que mejor refleja su parecer o sentir.

	I	II	III	IV
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
a-Yo recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo				
b-No he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer				
c-La capacitación que recibo es repetitiva				
d-Me siento capaz de resolver los desafíos que me plantea mi puesto de trabajo				
e-No me siento partícipe de los éxitos de mi área de trabajo				
f-Me siento partícipe de los fracasos de mi área de trabajo				
g-Pienso que mi trabajo no es importante para la empresa				
h-Mis funciones y responsabilidades están bien definidas				
i-Creo que en mi puesto de trabajo no aprovecho mis mejores habilidades				
j-Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo				

	I	II	III	IV
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
k-Tengo la libertad para hacer cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo mejor				
l-No recibo información de cómo desempeño mi trabajo				

15.- Indique con qué frecuencia participa de las siguientes actividades. Marque con una cruz la opción que corresponda.

	I	II	III	IV
	Nunca	Pocas Veces	Muchas Veces	Siempre
a-Capacitaciones relacionadas con mi puesto de trabajo brindadas por la empresa				
b-Capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades o aptitudes brindadas por la empresa				
c-La empresa apoya mis iniciativas de capacitación en forma particular				

16.- ¿Conoce cómo su trabajo se relaciona con otras áreas?. Marque con una cruz según corresponda.

I	II	III
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sí, a la perfección	Tengo alguna idea	Sólo conozco mi área

17.- Para cada uno de los siguientes ítems marque con una cruz la opción que mejor refleja su parecer o sentir.

	I	II	III	IV
	Muy Incómodo	Incómodo	Cómodo	Muy Cómodo
a-Trabajando con mi jefe me siento...				

	I	II	III	IV
	Nunca	Pocas Veces	Muchas Veces	Siempre
b-He recibido reconocimientos o elogios por hacer un trabajo				

	I	II	III
	No, sólo le importan los resultados	Muy rara vez	Siempre
c-Mi supervisor se preocupa por mí como persona			

d-Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo profesional

I	II
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sí	No

	I	II	III
	No, las cosas se hacen a su manera	A Veces	Sí, siempre está dispuesto a escuchar
e-Mis opiniones son tomadas en cuenta por mi jefe			

	I	II	III	IV
	Muy Incómodo	Incómodo	Cómodo	Muy Cómodo
f-Con mis compañeros de trabajo me siento				

g-En el área donde Ud. Trabaja hay un ambiente de...

I	II	III
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperación	Competencia	Conflicto

18.- Indique por favor qué tan de acuerdo o desacuerdo está con las siguientes opciones. Marque con una cruz la opción que corresponda.

	I	II	III	IV
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
a-Me siento parte de un equipo de trabajo				
b-No me resulta fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo				
c-Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad				
d-Conozco la forma de hacer las distintas actividades de mi trabajo				
e-Estoy informado de las razones por las cuáles se hacen cambios en las reglas de la empresa				

19.-¿Cómo cree ud. que serán las acciones que tomará la empresa ante un error involuntario **leve** suyo?. Marque con una cruz según su parecer

- |                          |  |   |                                    |   |
|--------------------------|--|---|------------------------------------|---|
| I                        | II   | III   | IV                                 | V   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                            |
| No se notará mi error    | Se notará mi error y no se hace nada al respecto | Se notará mi error y me enseñarán al respecto | Se notará mi error y me castigarán | Se notará mi error y peligrará mi puesto de trabajo |

20.- ¿Cómo cree ud. Que será las acciones que tomará la empresa ante un error involuntario **grave** suyo?. Marque con una cruz según su parecer

- |                          |  |   |                                    |   |
|--------------------------|--|---|------------------------------------|---|
| I                        | II   | III   | IV                                 | V   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                            |
| No se notará mi error    | Se notará mi error y no se hace nada al respecto | Se notará mi error y me enseñarán al respecto | Se notará mi error y me castigarán | Se notará mi error y peligrará mi puesto de trabajo |

21.- Teniendo en cuenta todos los aspectos que hacen a la calidad de su trabajo, ¿Puede indicar cómo se siente trabajando en esta empresa?

I	II	III	IV
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

Si le interesa conocer el resultado de la encuesta nos puede dejar su dirección de e-mail

.....

MUCHAS GRACIAS!!!!!!

**2.- Puntajes y Análisis de Variables**

A) Variables biográficas o personales

- Edad, Estado Civil, Sexo
- Puesto que ocupa: autoreferenciado
- Antigüedad: medida en años cumplidos

B) Satisfacción Global en general

-Satisfacción Laboral Percepción Inicial y Final: para evaluar esta variable se registró el grado de satisfacción o insatisfacción mediante una escala par de Lickert. Se realizó la misma pregunta al principio y al final de la encuesta, para detectar cambios de opinión luego de hacer una revisión detallada de las áreas que constituyen la satisfacción.

En ambas preguntas se registró un puntaje que va desde 1, cuando el empleado se considera muy insatisfecho, a un puntaje de 8, en caso que el empleado se sienta muy satisfecho con su trabajo en la empresa.

C) Satisfacción del Contenido

Esta variable incluye tres grupos de la satisfacción: las condiciones de trabajo, los beneficios laborales y el desarrollo y desempeño del puesto de trabajo.

-Para evaluar las condiciones de trabajo registró el grado de acuerdo o desacuerdo mediante escala de Lickert en los siguientes ítems

- a) El ambiente físico donde trabajo es cómodo
- b) Cuento con los materiales y equipo que necesito para hacer mi trabajo

Además se hicieron preguntas de opciones múltiples y dicotómicas acerca de los siguientes ítems

- c) Respecto a la cantidad de trabajo que mi puesto demanda me siento: excedido de trabajo, desafiado pero capaz de hacerlo, podría hacer mas
- d) Conozco a que puesto puedo aspirar dentro de la empresa: si o no
- e) Si existiera un puesto vacante de rango superior en la empresa, usted cree que se ocupará con alguien de adentro de la empresa? : si o no.

En todos los ítems exceptuando el (a) se registró un puntaje que va de 1, cuando el empleado está en total desacuerdo o elige la opción más perjudicial desde le punto de vista de la empresa, a un puntaje de 8 en caso que el empleado esté en total acuerdo en cada ítem o haya elegido la opción más favorable desde el punto de vista de la empresa.

En el ítem (a): tener un ambiente físico de trabajo cómodo, si bien resulta importante, se considera que poseer los materiales y herramientas necesarias para realizar el trabajo requiere de mayor ponderación, debido que, influye directamente en el rendimiento, refiriéndonos a la cantidad y cantidad de trabajo que una persona puede realizar en su centro laboral.

En el apartado (d) Conocer a que puesto se puede aspirar dentro de la empresa por supuesto es interesante, sin embargo, se considera absolutamente necesario que una persona conozca su propio puesto de trabajo y la manera de hacerlo de la mejor manera, en primer lugar, ya que esto le ayuda a saber de antemano las expectativas que deberá cumplir de manera productiva en su puesto de trabajo, ganando mayor satisfacción y menor frustración, por eso la calificación de esta pregunta.

-Para evaluar la variable de satisfacción con los beneficios salariales se registró el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los siguientes ítems:

- a) Mis condiciones salariales no son justas según los sueldos de la comunidad

- b) Mis condiciones salariales son justas según mi desempeño en el puesto de trabajo
- c) Mi salario no es justo comparado con lo que pagan empresas similares
- d) Existe en mi empresa un sistema de retribución que depende de los resultados que consigo
- e) Las políticas de asenso no son justas en la empresa

En todos los ítems exceptuando el (a) y el (c), se registró un puntaje que va desde 1, cuando el empleado está en total desacuerdo, hasta 8, cuando el empleado está en total acuerdo.

En los ítems exceptuados, las condiciones salariales según los sueldos de la comunidad o los salarios que pagan empresas similares es una medida estándar, que si bien, hay que considerar al momento de establecer la retribución, un empleado va estar mucho más motivado si su desempeño en el puesto está directamente relacionado con su salario, los empleados prefieren recompensas equitativas , la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto que uno recibe sino la percepción de equidad, es por ese motivo la calificación de esta pregunta.

-Para evaluar la satisfacción con el desarrollo y desempeño en el puesto de trabajo se registró el grado de acuerdo o desacuerdo de los siguientes ítems:

- a) Yo recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo
- b) No he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer
- c) La capacitación que recibo es repetitiva
- d) Me siento capaz de resolver los desafíos que me plantea mi puesto de trabajo
- e) No me siento partícipe de los éxitos de mi área de trabajo
- f) Me siento partícipe de los fracasos de mi área de trabajo
- g) Pienso que mi trabajo no es importante para la empresa
- h) Mis funciones y responsabilidades están bien definidas
- i) Creo que en mi puesto de trabajo no aprovecho mis mejores habilidades
- j) Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo
- k) Tengo la libertad para hacer cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo mejor

l) No recibo información de cómo desempeño mi trabajo

Y se registro la frecuencia con la que participa en las siguientes actividades

m) Capacitaciones relacionadas con mi puesto de trabajo brindadas por la empresa

n) Capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades o aptitudes brindadas por la empresa

ñ) La empresa apoya mis iniciativas de capacitación particular

Y se realizó una pregunta de opción múltiple

o) ¿Conoce cómo su trabajo se relaciona con otras áreas?: Si, a la perfección, tengo alguna idea, sólo conozco mi área.

En todos los ítems, con excepción de (c) y (o), se registró un puntaje que va desde 1, cuando el empleado está en total desacuerdo o nunca recibió capacitaciones, a 8 cuando el empleado está en total acuerdo o siempre recibe capacitaciones.

En el ítem (c) el hecho de que la empresa realice capacitaciones es muy importante, radica en las necesidades de la mejora continua, sin embargo, resulta poco productivo e insuficiente si las capacitaciones se tornan repetitivas, es por ello que la mayor ponderación la tienen las capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades o aptitudes.

Una vez más, se considera que conocer como el puesto se relaciona con otras aéreas (o), es secundario, lo primario, es que la persona conozca el propio puesto que ocupa en la empresa, conocer con claridad las maneras de hacer su trabajo y, las habilidades y conocimientos que su puesto requiere es el camino para poder relacionarlo con otras aéreas, motivo por el cual la ponderación de dicha pregunta.

#### D) Contexto Laboral

Esta variable incluye dos grupos de satisfacción: las relaciones laborales (con compañeros y con la autoridad) y las políticas administrativas.

-Relaciones laborales en esta variable se registraron las respuestas a los siguientes ítems, que incluyen escalas de Lickert, opciones múltiples y preguntas dicotómicas:

a) Trabajando con mi jefe me siento...

b) He recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo

c) Mi supervisor se preocupa por mí como persona



- d) Alguien en el trabajo estimula mi crecimiento profesional
- e) Mis opiniones son tomadas en cuenta por mi jefe
- f) Con mis compañeros de trabajo me siento...
- g) En el área donde trabajo hay un ambiente de...
- h) Me siento parte de un equipo de trabajo
- i) No me resulta fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo
- j) Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad

En todos los ítems con excepción de (c), (d) y (g), se registró un puntaje que va desde 1, cuando es la opción más desfavorable para el crecimiento de la empresa, hasta 8, cuando el encuestado elige la opción más favorecedora para la empresa.

En el ítem (c), el comportamiento del jefe es uno de los tantos factores que determinan la satisfacción del empleado, a pesar de que es importante para los empleados que su supervisor se preocupe por ellos como persona, es mucho más relevante, recibir reconocimientos o elogios por hacer bien su trabajo, como así también que sus opiniones sean tomadas en cuenta, todo ello conduce a una mayor satisfacción, y a un mejor desempeño, justificando de esta manera tales ponderaciones.

En el ítem (d), estimular el desarrollo profesional de los empleados es necesario e igualmente relevante, sin embargo consideramos que así haya alguien que estimule su desarrollo profesional, las personas son las únicas en desarrollarse y dirigirse a sí mismas, son ellas las que tienen que querer crecer, motivo por el cual dicha ponderación.

En el ítem (g), la ponderación de esta pregunta, referida al ambiente de trabajo, es casi máxima, debido a que un buen ambiente de trabajo genera mayor satisfacción en los empleados, además es uno de los factores que influye tanto en la calidad como cantidad de trabajo.

-Para la variable de políticas administrativas se registraron las respuestas a los siguientes ítems por escala de Lickert y opciones múltiples

- a) Conozco la forma de hacer las distintas actividades de mi trabajo

- b) Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las reglas de la empresa
- c) ¿Cómo cree Ud. que serán las acciones que tomará la empresa ante un error involuntario leve suyo?
- d) ¿Cómo cree Ud. que serán las acciones que tomará la empresa ante un error involuntario grave suyo?

En todos los ítems, se registró un puntaje que va desde 1, cuando el empleado considera que lo descrito en el ítem no se cumple o elige la opción mas desfavorable para la empresa, hasta 8 cuando el empleado considera que el ítem se cumple o elige la mejor opción desde el punto de vista de la empresa.

#### Área de Satisfacción

Para cada área de satisfacción laboral, se utilizó una fórmula para homogeneizar los puntajes, ya que cada área no tenía el mismo puntaje máximo y mínimo potencial:

$$(\sum \text{Puntajes} - \text{Mínimo por área}) / (\text{Máximo por área} - \text{Mínimo por área})$$

Donde la  $\sum$ Puntajes es la suma de puntajes por cada persona por área, el mínimo por área es el puntaje mínimo potencial si el encuestado contesta las opciones más desfavorables para el desarrollo de la empresa, y, el máximo por área es el puntaje máximo potencial posible si el encuestado responde todas las opciones más favorables para el crecimiento de la empresa.

Con esta fórmula se obtiene un indicador entre 0 y 1, cuando más próximo a 1 más satisfecho el encuestado en una determinada área de satisfacción.

#### Variables Respuestas

##### Inasistencias

Siguiendo el modelo propio de CO a nivel individual, en la variable respuesta de la asistencia, al procesar los datos se encontró un índice de inasistencias de faltas injustificadas y suspensiones muy bajo, por lo que se lo consideró despreciable. Se restó un punto en la evaluación del desempeño por cada suspensión. El período que se tomó para las inasistencias fue el 2013 completo y desde enero hasta agosto de 2014 inclusive.

Inasistencia	Cantidad de días	Días Hombre	%
Suspensión	8	16458	0,05%
Falta Injustificada	4	16458	0,02%
Enfermedad	507	16458	3,08%
Licencias	18	16458	0,11%
Falta Justificada	21	16458	0,13%
Total	558	16458	3,39%

Evaluación de Desempeño

Fuente: Elaboración propia

Para medir esta variable se realizó una entrevista con los supervisores de los encuestados, para que puntuaran a sus subordinados en las siguientes categorías con puntajes del 1 al 10.

Nombre											Fecha	__/__/__
Puesto											Suc:	
Criterio	Optimo	Encima de la Media			Media			Abajo de la Media			Nulo	
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>I Desempeño de la Función</b>											<b>CALIFICACIÓN</b>	
<b>1. Producción</b>												
Cantidad de trabajo ejecutado _____											(_____)	
<b>2. Calidad</b>												
Exactitud y orden en el trabajo _____											(_____)	
<b>3. Conocimiento del trabajo</b>												
Grado de conocimiento de sus tareas _____											(_____)	
<b>II Características Individuales</b>												
<b>1. Comprensión</b>												
Grado de percepción de problemas, hechos, situaciones _____											(_____)	
<b>2. Cooperación</b>												
Actitud hacia la empresa, los jefes, y los colegas _____											(_____)	

Se detectó sesgo del observador en las evaluaciones, los evaluadores no coincidían en rango de puntajes. Por cada evaluador-calificador se utilizó una fórmula para homogeneizar los puntajes:

$(\sum \text{Puntajes} - \text{Mínimo por evaluador}) / (\text{Máximo por evaluador} - \text{Mínimo por evaluador})$

Donde la  $\sum \text{Puntajes}$  es la suma de puntajes por cada persona en la evaluación completa, el mínimo por evaluador es el puntaje mínimo que efectivamente consiguió el peor evaluado por cada evaluador, el máximo por área es el puntaje máximo que efectivamente consiguió el mejor evaluado por cada evaluador.

Con esta fórmula se obtiene un indicador entre 0 y 1, cuando más próximo a 1 mejor el desempeño del encuestado.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### **a) General**

D'ARTERIO, Humberto, Curso: Administración II, UNT Facultad de Ciencias Económicas, Apuntes de Clases, (Tucumán, 2012)

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Técnicas para Construir y Exponer Temas Económicos y Administrativos, Imprenta Central Universidad Nacional de Tucumán, (Tucumán, 2004)

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, Imprenta Central Universidad Nacional de Tucumán, (Tucumán, 2006)

GRUNAUER, Erika, Curso: Administración de Personal, UNT Facultad de Ciencias Económicas, Apuntes de Clases, (Tucumán, 2013)

HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategia para el Liderazgo Competitivo, 3º Edición, Ediciones Granica, (Buenos Aires, 2002)

KAST, Freemont, ROSENZWEIG, James, Administración de las Organizaciones: Enfoque de Sistemas, 4º Edición, Mc-Graw Hill, (México, 1988)

SORIA, Julio Marcelo, Innovando la Organización. Aplicación del Sector Turístico-Hotelero, Osmar D. Buyatti Librería Editorial, (Buenos Aires, 2013)

### **b) Especial**

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, trad. por Sacristán Pilar y Hano Roa María, 8º Edición, Editorial Mc-Graw Hill, (México, 2007)

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, trad. Por Mascaron Sacristán Pilar, Thomson Editores, (México, 2004)

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, trad. por Chirino Barceló Flor Ivonne y Sánchez Bedolla Graciela, 10° Edición, Mc-Graw Hill, (México, 1999)

KINICKI, Ángelo, KREITNER, Robert, Comportamiento Organizacional, trad. por Jorge Luis Blanco y Correa Magallanes, 7° Edición, Mc-Graw Hill, (México, 2003)

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica, trad. por Adolfo Deras Quiñones, 7° Edición, (México, 1996)

**c) Otras Publicaciones**

Banco de la Nación Argentina, en Internet [www.bna.com.ar](http://www.bna.com.ar) (2/7/14)

Cámara Argentina del Acero, en Internet [www.acero.org.ar/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.acero.org.ar/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1) (4/7/2014)

Consultas a Bases de Datos en Internet: Informe Construcción  
[www.informeconstruccion.com/noticias/ultimo-momento/1562-crecen-las-consultas-para-construir-viviendas-del-procrear-con-el-sistema-constructivo-steel-framing](http://www.informeconstruccion.com/noticias/ultimo-momento/1562-crecen-las-consultas-para-construir-viviendas-del-procrear-con-el-sistema-constructivo-steel-framing)  
(01/07/14)

Consultas en Internet: [steelframingargentina.com/que-es-el-steel-frame](http://steelframingargentina.com/que-es-el-steel-frame)  
(3/07/14)

Consultas en Internet: [www.ambito.com/noticia.asp?id=736140](http://www.ambito.com/noticia.asp?id=736140) (30/06/14)

Consultas en Internet: [www.cacme.org.ar/documentos/134.pdf](http://www.cacme.org.ar/documentos/134.pdf) (30/7/2013)

Consultas en Internet: [www.regionnortegrande.com.ar/?noticia=22800](http://www.regionnortegrande.com.ar/?noticia=22800)  
(30/07/2013)

Consultas en Internet: [www.regionnortegrande.com.ar/?noticia=27017](http://www.regionnortegrande.com.ar/?noticia=27017)  
(23/06/14)

INDEC, en Internet [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) (5/7/2014)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina, en Internet

[www.undp.org.ar/desarrollohumano/El%20sistema%20de%20salud%20argentino%20-%20%20pnud%20ops%20cepal%20version%20final.pdf](http://www.undp.org.ar/desarrollohumano/El%20sistema%20de%20salud%20argentino%20-%20%20pnud%20ops%20cepal%20version%20final.pdf) (30/07/2013)

Estudio de Mercado de Materiales de Construcción en Argentina  
Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, en Internet  
[http://exportmadrid.com/documents/10157/60760/MATERIALES+DE+CONSTRUCCION+ARGENTINA+2007\\_REVISADO+3\\_.pdf](http://exportmadrid.com/documents/10157/60760/MATERIALES+DE+CONSTRUCCION+ARGENTINA+2007_REVISADO+3_.pdf) 10/07/2014

Consultas en Internet: Lic. Norberto Hugo Góngora, Lic. Cecilia Nóbile  
Lic. María Florencia Larrivey Revista Digital Ciencias Administrativas FCE  
Universidad Nacional de La Plata, Pre diagnóstico de la situación de investigación en administración en Argentina, [revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/666/553](http://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/666/553)  
Año 1 – Nro. 1 – Enero / Junio 2013 (27/10/14)

**ÍNDICE**

Pág.

**Prologo.....1**

**CAPÍTULO I**

**Introducción al Comportamiento Organizacional**

1.- Las organizaciones .....3  
2.- Teoría Administrativa.....4  
3.- Comportamiento Organizacional.....6

**CAPÍTULO II**

**Modelo CO**

1.- Modelo CO Chiavenato.....11  
2.- Modelo CO Davis y Newstrom.....15  
3.- Modelo CO Stephen Robbins.....18

**CAPÍTULO III**

**Ambiente General**

1.- Condiciones Económicas.....24  
2.- Condiciones Demográficas.....28  
3.- Condiciones Culturales y Sociales.....28



**CAPÍTULO IV**

**El Mercado de Ventas de Materiales de Construcción**

1.- El mercado de ventas de materiales de construcción.....	30
2.- Tipos de comercios para su distribución.....	30
3.- Cruz de Porter.....	32

**CAPÍTULO V**

**La Empresa**

1.- Historia de la Empresa Rosso Materiales.....	43
2.- Visión, Misión y Valores.....	46
3.- Diagnóstico de la nómina de Recursos Humanos.....	46

**CAPÍTULO VI**

**Variables Independientes del CO en el Ámbito Individual**

1.- Modelo adaptado a las características de la investigación.....	53
2.- Características Biográficas.....	54
3.- Satisfacción en el Trabajo.....	59
4.- Respuesta Humana.....	63

**CAPÍTULO VII**

**Análisis Empírico de Aplicación de Modelo de CO en una Empresa de Ventas de Materiales de Construcción**

1.- Introducción e Hipótesis.....	66
2.- Objetivos.....	67
3.- Material y Método.....	68
4.- Definición de las Variables.....	69
5.- Resultados y Análisis de Datos y Conclusiones.....	73
6.- Sobre las Limitaciones de la Investigación.....	80
7.- Conclusiones Finales.....	82

**APÉNDICE**

1.- Encuesta.....	85
2.- Puntajes y Análisis de las Variables.....	92

**ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO**

1.- General.....	100
2.- Específico.....	100
2.- Otras Publicaciones.....	101



