

Medición del clima organizacional en la Superintendencia de Planificación e Ingeniería de Mantenimiento de CVG – Venalum

Raúl Iván Álvarez Campero¹

¹ Centro de Investigaciones Gerenciales de Guayana, Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela, Sede Chilemex, rialvarezc@yahoo.es

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito medir y analizar el clima organizacional en la Superintendencia de Planificación e Ingeniería de Mantenimiento de la empresa reductora de aluminio CVG Venalum, ubicada en la zona industrial Matanzas de Puerto Ordaz. Como basamento teórico se usaron los enfoques subjetivo, estructural, práctico, y en especial el estructural – subjetivo, planteado por Litwing y Stringer. La población objeto de estudio estuvo conformado por los 62 profesionales que integran la superintendencia, con una muestra de 30 personas. El análisis de resultados arrojó importantes oportunidades de mejora en aspectos como supervisión, satisfacción del trabajador y comunicación, dimensiones que pueden requerir estudios más profundos a posteriori. Se sugirieron recomendaciones para afrontar las principales perturbaciones observadas en las dimensiones analizadas.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción, percepción, identificación.

1. Introducción

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y ésto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Dada la importancia el clima organizacional en el desempeño laboral de un individuo, el presente trabajo concentra sus esfuerzos en evaluar la percepción que tienen los trabajadores de la Superintendencia de Planificación e Ingeniería de Mantenimiento de CVG Venalum acerca de la características de su medio ambiente laboral a objeto de orientar acciones para incrementar la productividad, el nivel de satisfacción y la identificación de los trabajadores de la Empresa. Para este fin se desarrolló un instrumento basado en siete variables o dimensiones evaluativas, usando una escala tipo Likert para la valoración de cada una de las preguntas o incisos de la encuesta. Del análisis de los resultados se extrajeron unas conclusiones y recomendaciones que podrían ser útiles para mejorar aspectos importantes para el desempeño

de los trabajadores, tales como el liderazgo, motivación y satisfacción con el trabajo realizado, entre otros.

2. Desarrollo

2.1. Clima organizacional

Para dar una definición de clima organizacional es necesario estudiar los principales enfoques que ha tenido este concepto. Según el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer clima organizacional es: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (Dessler 1993, p.181).

Según el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts es: “La opinión que el empleado se forma de la organización”. (Dessler, ob. cit., p.182) Desde el punto de vista estructural y subjetivo sugerido por Litwin y Stringer, es: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Dessler, ob. cit., p.183).

Un enfoque práctico, basado en la percepción que tiene el trabajador sobre las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral fue propuesto por Gonçalves (1997), y de acuerdo a la literatura especializada ha demostrado gran utilidad pues el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.□
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

2.2. Dimensiones del clima organizacional

De acuerdo con Litwin y Stinger (Martínez, 2005) existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras

6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

Metodológicamente el estudio se enmarca en la modalidad de investigación de campo, de carácter descriptivo. Se utilizaron fuentes primarias, debido a que los datos fueron obtenidos directamente por el investigador en campo. El instrumento de recolección de datos aplicado fue La Encuesta, el cual es muy aplicado en el contexto de las ciencias sociales, pues parte de la premisa de que, si se quiere conocer el comportamiento de los seres humanos, lo mejor, lo más idóneo, es preguntarles directamente. La Encuesta se define como “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cualitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos” (Sabino 2002, p.71). En el instrumento se plantearon siete dimensiones provenientes de los diversos enfoques que abordan el tema: Estructura, Satisfacción, Confianza, Conflictos, Identidad Corporativa, Comunicación y supervisión. La muestra estuvo formada por 30 personas, del total de 62 que componen la superintendencia.

3.2. Técnicas y escalas de medición

La escala de medición aplicada fue tipo Likert, la cual es de amplio uso en el ámbito de las Ciencias Sociales. “En el caso de Venezuela considerando el aspecto cultural de los sujetos en cuanto a abstraerse e imaginar siete grados, se acostumbra a disminuir a 5 grados” (Eurea, 2007, p.66). Considerando este aspecto, la escala empleada va del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo (TD), 2 en desacuerdo (ED), 3 indiferente (IND), 4 de acuerdo (DA) y 5 totalmente de acuerdo (TA).

4. Resultados

Los datos recabados fueron tabulados y organizados considerando las siete dimensiones involucradas en el estudio: Estructura, Satisfacción, Confianza, Conflictos, Identidad Corporativa, Comunicación y supervisión. Las tablas enumeradas del 1 al 8 muestran los resultados de cada pregunta organizados por variable. Para calcular los porcentajes de percepción positiva y negativa se aplicó el procedimiento siguiente:

- 1.- Se observa la ubicación de las respuestas en cada inciso. Si un porcentaje cae en los niveles 4 ó 5 entonces se considera que la percepción es positiva. Si el porcentaje se ubica en 1 ó 2 entonces la percepción es negativa. Los porcentajes que caigan en el inciso 3 (indiferente) no se consideran para estos cálculos.
- 2.- Se distribuye el peso total de la variable entre los incisos. Por ejemplo si son cinco incisos cada variable tendrá un peso de 20 % sobre el total.
- 3.- Se pondera el efecto de las respuestas. Por ejemplo si en un inciso (de cinco en total) se tiene que 50% de las respuestas se orientan hacia una percepción negativa, entonces la mitad del peso del inciso se orienta hacia una percepción negativa, lo cual se traduce en un efecto de 12,5 % sobre el total.
- 4.- Se procede en forma análoga con cada inciso y con el resto de las variables.

Tabla 1: Estructura de la Organización

Inciso	5	4	3	2	1
1. Las responsabilidades y funciones de su cargo están claramente definidas.	100 %				
2. La empresa cuenta con normativas y procedimientos que guían la realización de los procesos	100 %				
3. La visión y misión de la empresa están claramente definidas	50 %	50 %			

Percepción Positiva: 100 %

Tabla 2: Satisfacción del empleado

Inciso	5	4	3	2	1
4. En su unidad se reconoce a aquellos que hacen bien su trabajo				50 %	50 %
5. En el trabajo tiene oportunidad de hacer cosas que realmente prueben sus habilidades				50 %	50 %
6. Considera que esta empresa es una buena opción para incrementar su calidad de vida	50 %	50 %			
7. El trabajo que usted realiza es una actividad estimulante		50 %		50 %	

Percepción Positiva: 37,5 %

Percepción Negativa: 62,5 %

Tabla 3: Confianza

Inciso	5	4	3	2	1
8. En la empresa las personas cumplen con sus responsabilidades.	50 %	50 %			
9. En la empresa, los procesos de trabajo se llevan a cabo con calidad		100 %			
10. En la empresa es seguro compartir abiertamente mis dudas e inquietudes		50 %		50 %	

Percepción Positiva: 83,3 %

Percepción Negativa: 16,7 %

Tabla 4: Conflictos

Inciso	5	4	3	2	1
11. Siento que mis problemas afectan las relaciones con el grupo				50 %	50 %
12. Los conflictos interpersonales en la organización se abordan de inmediato				50 %	50 %
13. Siente que sus opiniones son aceptadas aún cuando sean diferentes a las del grupo		100 %			
14. En la empresa las diferencias de opinión permiten mejores resultados en el trabajo	50 %	50 %			
15. Usted percibe que sus compañeros de trabajo solucionan las diferencias de opinión mediante el diálogo		50 %		50 %	

Percepción Positiva: 70 %

Percepción Negativa: 30 %

Tabla 5: Identidad Corporativa

Inciso	5	4	3	2	1
16. Se siente orgulloso (a) de pertenecer a esta empresa	50 %	50 %			
17. Piensa permanecer en la empresa por mucho tiempo	100 %				
18. Si le ofrecieran un puesto en otra empresa equivalente al que tiene, permanecería en Venalum	100 %				

Percepción Positiva: 100 %

Tabla 6: Comunicación

Inciso	5	4	3	2	1
19. Tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo		100 %			
20. En su unidad la información fluye apropiadamente.				50 %	50 %
21. En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos		100 %			
22. Conoce los avances y logros de otras áreas de la empresa		50 %		50 %	

Percepción Positiva: 62,5 %

Percepción Negativa: 37,5 %

Tabla 7: Supervisión

Inciso	5	4	3	2	1
23.- Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente obtiene reconocimiento				50 %	50 %
24.- Siente apoyo de su supervisor cuando le plantea problemas				100 %	
25.- Los líderes promueven en los trabajadores una actitud hacia el mejoramiento continuo				100 %	
26.- Su supervisor fomenta el trabajo en equipo		50 %		50 %	
27.- Su supervisor garantiza el cumplimiento de las normas de seguridad industrial	50 %	50 %			

Percepción Positiva: 30 %

Percepción Negativa: 70 %

Tabla 8: Resumen de resultados

Dimensión	Percepción positiva (%)	Oportunidad de mejora (%)
Estructura	100	-
Satisfacción	37,5	62,5
Confianza	83,3	16,7
Conflictos	70	30
Identidad corporativa	100	-
Comunicación	62,5	37,5
Supervisión	30	70

De los resultados mostrados anteriormente se puede inferir lo siguiente:

- Los empleados de la superintendencia donde se realizó la investigación tienen una percepción 100% positiva de la estructura organizativa de CVG Venalum, es decir la descripción de cargos y funciones, normativas y procedimientos existentes así como la misión y visión de la empresa son percibidos por sus empleados como adecuados y bien planteados.
- La percepción positiva en cuanto a la variable satisfacción es de 37,5 % mientras que la negativa es de 62,5 %. El reconocimiento al hacer bien el trabajo, la oportunidad de demostrar habilidades y la motivación al trabajo deben ser atendidos oportunamente

pues son los principales focos de insatisfacción. Un elevado grado de insatisfacción podría ocasionar que el trabajador desmejore su desempeño.

- En cuanto a la confianza existe una percepción positiva de 83,3 % y una percepción negativa de 16,7 %. Esta valoración negativa corresponde a la inseguridad de compartir ideas e inquietudes.
- En cuanto a la variable conflictos existe una percepción positiva de 70% y una percepción negativa de 30%, lo cual se traduce en oportunidades de mejora en lo referente al manejo, resolución efectiva y oportuna de problemas personales e interpersonales.
- La variable identidad corporativa tiene una percepción positiva de 100%, es decir los empleados se sienten identificados con su empresa de tal manera que están orgullosos de trabajar en ella y se mantiene leales.
- Con respecto a la variable comunicación la percepción positiva es de 62,5% y la negativa 37,5%. Este valor negativo proviene de fallas en el flujo de información dentro de una misma unidad (gerencia en este caso), y en el flujo entre unidades o áreas diferentes.
- La variable supervisión muestra las mayores oportunidades de mejora (percepción negativa de 70%) en lo referente a promoción de mejoramiento continuo desde los líderes hacia el resto de los empleados, fomento de trabajo en equipo, apoyo ante el planteamiento de problemas y reconocimiento al efectuar una labor en forma sobresaliente o excelente.

5. Conclusiones

De la realización del presente estudio derivan las siguientes conclusiones:

1. La estructura organizativa de la empresa es percibida por los trabajadores como adecuada.
2. La variable satisfacción presenta una oportunidad de mejora considerable.
3. La variable confianza tiene una percepción altamente positiva.
4. Existe debilidad en el manejo de los conflictos en la superintendencia.

5. La identidad corporativa constituye una de las principales fortalezas de la empresa pues los trabajadores tienen alta identificación y sentido de pertenencia con la empresa.
6. La comunicación en el seno de la superintendencia no es suficientemente fluida como debería ser.
7. La supervisión constituye la principal variable de mejora dentro de la unidad.

De las conclusiones anteriores derivan las siguientes recomendaciones:

1. Estudiar con mayor detalle las variables satisfacción, confianza, conflictos, comunicación y supervisión, las cuales ofrecen oportunidades de mejora.
2. En virtud de que la variable supervisión es la ofrece mayores oportunidades de mejora deben dirigirse mayores esfuerzos para atacar esta circunstancia de forma rápida y oportuna.
3. Realizar talleres de liderazgo y desarrollo humano que mejoren las labores de supervisión.
4. Formar líderes que motiven al grupo a implementar acciones de mejoramiento continuo, trabajo en equipo.

7. Referencias

Corporación Venezolana de Guayana (2004). *Diagnóstico de Clima Organizacional*. Puerto Ordaz:C.V.G.

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México:Prentice Hall Interamericana.

Eurea, B. (2007). *Modelo de diferenciación y posicionamiento de la zona franca integral Bolívar basado en la visión de los exportadores de Guayana*. Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Gerencia Mención Mercadeo y Ventas. UNEG

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Publicación de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Likert, R. (1970). A Technique for the Measurement of Attitudes: en Attitude Measurement. Editor: Summers, Gene. (Rand McNally, Chicago).

Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas:Editorial Panapo.

