

Titulo reducido: CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA.

Estudio de Clima Organizacional de una Empresa del Sector Automotriz

Mariano Segovia Marrugo y Nicolás Solórzano Isaacs

Universidad De La Sabana, Bogotá, Colombia.

Resumen

En esta investigación se identificaron las percepciones compartidas de los empleados de una empresa del sector automotriz para determinar cuantitativamente cuáles son las variables que están afectando el Clima Laboral y a partir de los resultados tener bases más claras para generar cambios positivos. Participaron en la investigación 705 empleados de diferentes niveles educativos, clases sociales y edades, a nivel nacional dónde la empresa tiene presencia en el mercado. En esta investigación se trabajó con una encuesta “diseñada” únicamente para cumplir con el propósito de tomar datos cuantitativos de la empresa y lograr obtener datos lo más aproximados a la realidad organizacional. No se pretendió validar un instrumento de clima organizacional, por lo tanto, es un instrumento de diagnóstico específico que manejará variables, dependiendo del interés en particular de esta empresa y de esta investigación. Los resultados mostraron que un alto porcentaje de los trabajadores se identifican con la empresa, teniendo clara la misión, visión y principios organizacionales. Por otra parte, el trabajo en equipo y el reconocimiento fueron variables que mostraron resultados poco favorables para lograr un mejor clima laboral.

Abstract

In this investigation were identify the share perceptions of the of a company in automotor sector with the purpose of establishing which are the variables that affect the company environment and with that results have bases to drive the company to positives changes. There were 705 employees in the investigation; they are in different levels of education, social classes and ages. This was in national level in the palaces that the company is. This investigation was applied with an instrument designed jus to fulfill the porpoise of the company and to see the reality of it. We didn't pretend to valid the

instrument. The investigation showed that the employees feel very identify with the company. In the other hand the team work was a variable that wasn't helping in the laborer environment.

Estudio de Clima Organizacional de una Empresa del Sector Automotriz

La empresa, a través de los años ha estado afectada por cambios constantes causados por su naturaleza comercial, de nuevas exigencias del mercado, etc. Se han realizado anteriormente estudios socioeconómicos que arrojan datos cualitativos aproximados a las percepciones de los empleados acerca de la empresa. Estas investigaciones arrojaron resultados poco favorables para las directivas de la organización (baja motivación, baja claridad organizacional, entre otros). Además, actualmente, el índice de rotación mensual, comparado con el del año pasado en los mismos meses, es decir, Enero del año pasado y Enero de este año, es mayor, generando más preocupación.

En este momento no existe una claridad acerca de las razones por las cuales estas problemáticas se presentan en la organización, por esta razón se quiere identificar, categorizar y analizar las percepciones que tienen los colaboradores de la Organización y determinar cuantitativamente cuáles son las variables que están afectando el Clima Laboral y a partir de estos resultados tener bases más claras para lograr generar cambios positivos. A partir del estudio de clima organizacional se quiere dar respuesta a cuáles dimensiones a analizar a partir del estudio inciden de una manera más negativa en el clima laboral, Cómo se comportan los subclimas en cada una de las áreas comerciales de la organización, y Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados a nivel nacional. Sin antes llegar a una definición clara para efectos de entender el clima organizacional.

Existen muchas definiciones de clima Organizacional debido a las diferentes opiniones que existen con respecto a este tema, más aún porque para cada empresa

existe un clima totalmente diferente al de otra. Se definirá el clima organizacional basándonos en el libro “El Clima Organizacional, Perfil de empresas colombianas” de Fernando Toro.

“El clima organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa” (Toro, 2001).

El clima organizacional como objeto de estudio en una empresa, no tiene una significación clara, es decir, es un concepto complejo que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria. Por esta razón, para definir más claramente Clima Organizacional, es importante primero situarse en las variables que guiarán en dado caso el estudio. Variables que más adelante estarán definidas para orientar el proceso.

“El clima organizacional es un componente clave del capital intelectual de toda organización. Es un agente de riqueza, desarrollo y progreso que no se registra en los estados financieros ni en los balances pero que, no obstante, determina el éxito” (Toro, 2001).

Tanto es así, que el clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios, en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación por su parte, incide en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos.

Debemos tener muy en cuenta que las personas constituyen un factor clave para generar una ventaja competitiva sostenible y son los únicos actores que condicionan los resultados. “El clima Organizacional es un facilitador esencial de la productividad y de

la competitividad de las empresas y de la calidad de la vida laboral que en ellas se hace realidad” (Toro, 2001).

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de su organización. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

Por lo tanto, partimos de la hipótesis que un mejoramiento en el Clima organizacional por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas, se verá reflejado en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización y un mejor manejo de los recursos humanos.

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización” (Brunnet, 1992).

El clima de la organización es un parámetro de orden, es decir, una característica que sobresale en forma distinta del ambiente interno de una organización, que resulta de las interacciones de muchos elementos diferentes a un nivel micro. El clima organizacional se siente, se experimenta o se percibe antes que se haga cualquier intento de analizarlo. Es fácil detectar al Personal desatento; el desorden, la suciedad, el retraso para hacer las cosas, el equipo y las instalaciones con reglas rígidas, el formalismo frío

y la superficialidad en el manejo de los deberes, todo esto son indicadores de climas organizacionales malos.

El clima organizacional es el producto final de muchas acciones, diseños, retroalimentaciones, interacciones y saltos que pueden evolucionar durante meses o años. Un rasgo particularmente crítico es la adaptabilidad humana individual, que frecuentemente va en contra de la adaptabilidad organizacional global y a largo plazo. Un elemento más que contribuye a la evolución del clima organizacional es la tendencia a rodearse de gente parecida. Los ejecutivos prefieren ejecutivos que encajen dentro de la organización existente.

Las organizaciones, al igual que los seres humanos, son siempre únicas. Cada una de ellas tiene su propia cultura, sus tradiciones y sus métodos de acción, lo que en su totalidad, constituyen su clima.

Los trabajadores de una empresa sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Se ha señalado que las personas tienden a buscar un empleo que represente un desafío o que sea intrínsecamente satisfactorio. Los empleados buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, quieren ser reconocidos en su valor como individuos y sentir que la empresa se preocupa por sus necesidades y problemas.

La importancia de medir el clima laboral radica en que confronta lo que culturalmente está construido y aquello que los trabajadores asumen. La mayoría de las empresas hacen una medición del clima cuando tienen síntomas o indicios que algo ocurre. Otras lo hacen como una suerte de diagnóstico anual para evaluar necesidades encubiertas y convalidar lo que han realizado con determinadas acciones. En nuestro caso, queremos realizar un diagnóstico y tener la oportunidad de comunicarnos como

empresa de una manera formal, de percibir y confirmar el interés por conocer las opiniones de sus empleados.

Se busca que este ejercicio sea una actividad que obedezca al plan estratégico de la compañía y ser una medición que haga parte de un proceso de mejoramiento continuo.

Por otra parte, el Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción, como en la estructura organizacional.

Este estudio de clima, muestra qué también están realizando los jefes su rol gerencial. Reflejando la percepción que tiene los colaboradores de cada jefe, de varios aspectos de su conducta gerencial: estilo directivo, facilitador de recursos para el trabajo y su visión y claridad sobre la empresa.

Por lo tanto, el mando y el liderazgo son agentes importantes de la productividad, de la competitividad y del éxito de las personas, los equipos y las empresas.

Un buen clima organizacional es entonces, una medida parcial pero cierta de la productividad y competitividad de un gerente de cualquier nivel.

Se presentarán a continuación las variables de clima organizacional que hicieron parte del estudio y que algunas conforman la encuesta ECO, teniendo muy en cuenta que algunas han sido eliminadas y a otras se les ha definido más completamente para

hacerlas más clara y entendibles para la empresa y así cumplir con lo que la empresa requiere.

Claridad Organizacional

Conocimiento que tiene el empleado sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la organización, y lo que espera la empresa de cada uno de sus integrantes.

Se incluyeron 6 afirmaciones de la variable Claridad Organizacional que hacían referencia a: Conocer, Entender y aceptar las normas, políticas de la organización y el interés de las directivas por dar a conocer la Misión, Visión y los Principios Organizacionales a todos los colaboradores.

Procesos

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de los procedimientos a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Se definieron 5 afirmaciones para analizar la variable Procesos relacionadas directamente con: la opinión acerca de los procesos operativos, en cuanto a su consistencia, aplicabilidad, la optimización de los recursos (tiempo).

Responsabilidad

Es el compromiso frente a las tareas asignadas y la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.

Para esta variable, se incluyeron 5 ítems relacionados con: la percepción que tienen los empleados frente al su criterio profesional y a la confianza en cada uno, frente a la toma de decisiones. Además de la actitud de hacer las cosas cada vez mejor.

Reconocimiento

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación del reconocimiento recibido por el trabajo bien realizado, así, como llamados de atención por el trabajo mal realizado.

Se establecieron 3 ítems para identificar la percepción de los colaboradores acerca del reconocimiento recibido por sus jefes, la forma cómo se retroalimenta a los colaboradores y el reconocer el trabajo bien realizado así, como en el que en ocasiones se presentan fallas.

Relaciones Interpersonales

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 tanto entre pares como entre jefes.

Los ítems se relacionan directamente con el ambiente de cordialidad en el área y en la organización, niveles de integración entre las diferentes áreas, confianza y colaboración entre pares y jefes.

Trabajo en equipo

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de la cooperación entre los directivos y empleados del grupo. Definido el trabajo en equipo como la unión de esfuerzos a fin de lograr objetivos comunes.

Los ítems en esta variable hacen referencia a la existencia de cooperación entre las diferentes áreas y equipos de trabajo de la organización con el fin de alcanzar el logro de objetivos comunes, oportunidad para conocer y apoyar lo que las demás áreas están aportando a la organización (avances y logros).

Progreso y Desarrollo

Todas aquellas actividades de aprendizaje con que los empleados cuentan en la organización, por ejemplo, entrenamiento en el cargo, actualización permanente, etc. Además todas aquellas posibilidades de progreso dentro de la organización.

Comunicación

Es la percepción de los miembros, acerca de los procesos de comunicación interna. Se incluyeron 3 ítems relacionados con la forma como fluye y se intercambian los mensajes y los medios que son utilizados para lograr una comunicación.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y el compartir los objetivos personales con los de la organización.

Se analizaron 7 ítems relacionados frente al compromiso, orgullo y motivación que tienen los colaboradores hacia la organización y las tareas que realiza.

Liderazgo

Percepción de los empleados acerca de la capacidad de dirigir a un grupo hacia una meta posible y valiosa, aprovechando y explotando al máximo la inteligencia del equipo, influyendo en su comportamiento y logrando que esto se haga con interés. Compartiendo coherentemente una misión y visión de futuro, logrando que cada uno sea líder, en su trabajo y para la organización.

Implica establecer una dirección positiva, orientando el trabajo, alinear a la gente desarrollando una red humana, motivar e inspirar y sobre todo transmitir claramente la visión y misión de la empresa.

Dentro de esta dimensión se tomaron en cuenta 7 ítems los cuales analizaron la habilidad de los jefes para intervenir positivamente en la solución de conflictos, en comunicar y explicar claramente qué y cómo se deben hacer las cosas (objetivos, funciones y tareas) y la capacidad de aprovechar la creatividad e innovación de sus colaboradores y habilidad para identificar las necesidades de su grupo de trabajo.

Método

Participantes

Participaron en el estudio 705 empleados que pertenecen a cargos técnicos, administrativos, comerciales, supervisores, directores, equivalente al 81.9% del total de la población (860 empleados), a nivel nacional dónde tiene presencia en el mercado (Medellín, Cali, Valledupar, Barranquilla, Cartagena, Armenia, Pereira, Neiva, Ibagué, Bucaramanga y Bogotá), de diferentes niveles educativos, clases sociales y edades.

Instrumento

En esta investigación se trabajó con una encuesta “diseñada” únicamente para cumplir con el propósito de tomar datos cuantitativos de la empresa y lograr obtener datos lo más aproximados a la realidad organizacional. No se pretendió validar un instrumento que mida el clima organizacional en esta empresa, por lo tanto, es un instrumento de diagnóstico específico que manejará variables, dependiendo del interés en particular de la empresa y de esta investigación. Desafortunadamente, es un estudio que no nos va a arrojar datos cualitativos, importantes para el análisis de información.

El instrumento está conformado de afirmaciones acerca de distintas realidades del trabajo y de la empresa (ver Anexo 1). Cada afirmación debía responderse eligiendo una de tres posibilidades así: acuerdo, indiferente y en desacuerdo. Inicialmente, el instrumento constaba de 5 opciones de respuesta, incluyendo Totalmente de Acuerdo y Totalmente en Desacuerdo, pero para hacerlo en un lenguaje más entendible y por el nivel de discriminación de los diferentes niveles educativos, se decidió eliminar esas dos opciones de respuesta.

Desde el punto de vista metodológico y para el caso de esta investigación, no es práctico por cuestión de tiempo y costos, construir y validar encuestas que midan el clima organizacional y mucho menos que incluyan muchas dimensiones. Por esta razón se definieron 10 variables y sus respectivos ítems que operacionalizan y se enmarcan dentro de cada una de tales variables. Se Definieron también, algunas variables de control de carácter demográfico y otras de tipo organizacional. De carácter demográfico tenemos la edad, Sexo. Entre las del segundo tipo tenemos las ciudades y grupos ocupacionales específicos (áreas de trabajo).

Procedimiento

Esta investigación fue de carácter descriptivo, se apoyó en el aspecto metodológico, por la investigación realizada por el Sr. Fernando Toro recopilada en su libro “El Clima Organizacional”, el cual realizó una investigación de carácter exploratorio, descriptivo y ex post facto, y por la encuesta ECO, en la definición de algunas variables incluidas en ese instrumento.

Las variables se definieron a partir de las necesidades de la empresa y con el apoyo de la Gerencia General en establecer cuales serían las definitivas y las que se iban a incluir en el instrumento.

Una de las principales recomendaciones al realizar un estudio de clima organizacional es el manejo de la confidencialidad. Por esta razón se previó realizar viajes a cada una de las sucursales y aplicar el instrumento de una manera “personalizada”. Es un aspecto metodológico importante para obtener resultados que de alguna forma se aproximen a la realidad de la empresa.

La aplicación de cada instrumento, por persona, tomó aproximadamente 45 minutos, un tiempo relativamente corto para evitar que las personas se agotaran y no

respondieran objetivamente a la encuesta. Para aplicar el instrumento de una manera más rápida, se reunían grupos de 30 personas (en todas las ciudades) y se les explicaba de qué se trata la encuesta y la investigación. Se le entregaba el instrumento a cada persona y se leían las instrucciones en voz alta, haciendo mucho énfasis en la confidencialidad y en no dejar afirmaciones sin contestar y responder lo más objetiva y sinceramente posible.

Los datos se tabularon inicialmente en Excel y se exportaron los datos al programa SPSS, un instrumento de apoyo estadístico que agilizó el análisis de la información recopilada y dónde se cruzaron las variables de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Resultados

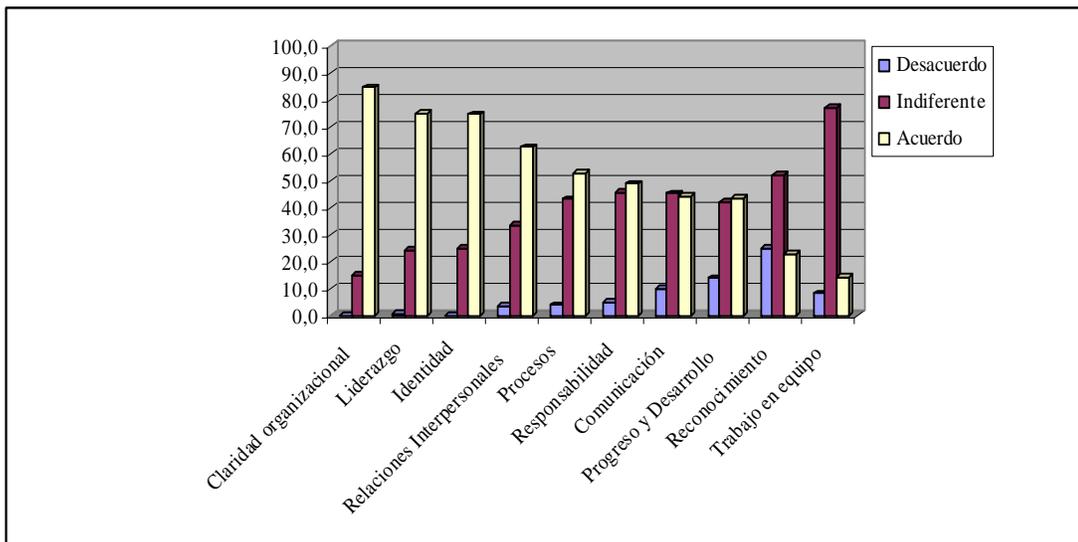
Para el análisis de los resultados, se tuvo en cuenta que lo que se pretendía analizar eran las percepciones compartidas y las actitudes de los empleados, ya sean positivas o negativas, frente a las diferentes afirmaciones y dónde cada una de estas conforma una variable.

Por lo tanto, en la escala de medición, el desacuerdo y el indiferente, son actitudes negativas y el acuerdo, es una actitud positiva frente a cada variable. Los resultados se muestran de manera resumida en la tabla 1 y gráfica 1, los resultados de los subclimas se encuentran de manera resumida en el anexo 2.

Tabla 1 *Resultados de Clima Organizacional en Porcentajes*

	Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo
Claridad organizacional	0,5	15,1	84,4
Liderazgo	0,8	24,6	74,6
Identidad	0,3	25,2	74,5
Relaciones Interpersonales	3,8	33,7	62,5
Procesos	4,1	43,3	52,6
Responsabilidad	5,2	45,8	49,0
Comunicación	10,4	45,4	44,3
Progreso y Desarrollo	14,2	42,4	43,5
Reconocimiento	25,0	52,0	23,0
Trabajo en equipo	8,3	77,2	14,5

Figura 1 *Resultados de Clima Organizacional en Porcentajes*



A partir de estas premisas, se puede decir que:

Un alto porcentaje de los colaboradores (84.4%), tiene un conocimiento claro de la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la organización (Misión, Visión), y de igual forma, lo que espera la empresa de cada uno de ellos, por lo tanto, contamos con empleados comprometidos con sus funciones, que tienen claro cual es la finalidad de la tarea que día a día realizan.

En cuanto a los procedimientos a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, el 47.4% de los colaboradores tienen una actitud negativa frente a esta variable, es decir, no están de acuerdo con los procesos operativos que tiene la organización, no son consistentes, sienten que impiden su trabajo y en ocasiones no pueden acceder fácilmente a información que necesitan.

Frente a la responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo, el 51% de los colaboradores manifiesta que existe poca confianza al momento de compartir responsabilidades. No hay espacio para la creatividad ni la innovación, presentándose en algunos casos, indiferencia por parte de los empleados por hacer las cosas día a día mejor.

El 77% de los colaboradores presenta una actitud negativa frente al tipo de reconocimiento recibido por sus jefes y está directamente relacionado con la forma cómo se retroalimenta a los colaboradores, en el trabajo bien realizado como en el que en ocasiones se presentan fallas.

El 37.5% de los empleados de la Compañía, manifiesta tener pocas relaciones interpersonales con los integrantes de las diferentes áreas, lo que contribuye a desmejorar la calidad del ambiente de trabajo.

La mayoría de los colaboradores (85.5%) perciben que no existe cooperación entre las diferentes áreas de la organización, ni oportunidad para conocer lo que las demás áreas están aportando a la organización (avances y logros). “El trabajo en equipo se ve reflejado en la unión de esfuerzos a fin de lograr objetivos comunes”.

Por otra parte, el 56.6% de la población a nivel nacional, expresan que no han recibido una capacitación y entrenamiento acorde con las exigencias del cargo y además no han tenido oportunidad de desarrollo personal ni profesional dentro de la empresa.

Con respecto a los procesos de comunicación interna y los medios utilizados, el 55.8% de los empleados no cuentan con medios que facilitan la comunicación entre las diferentes áreas de la organización.

El 74.5% de los empleados se identifican y comparten los objetivos de la organización generando un alto grado de pertenencia, motivados y expresando que esta es una buena empresa para trabajar, orgullosos de los servicios y productos que ofrece.

El 74.6% de los colaboradores tiene una opinión positiva en cuanto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato y la capacidad de dirigir y orientar positivamente hacia el logro de resultados.

Discusión

Con esta investigación lo que se quería era contar con una medida cuantitativa de las percepciones de los empleados acerca de la empresa. Cabe anotar que es la primera medición de clima organizacional que se hace en esta empresa. Los datos encontrados son en términos generales los que esperaba la Gerencia General, pero como se dijo anteriormente ahora contamos con un porcentaje real de los aspectos en donde tenemos más deficiencias. Por medio del análisis de los resultados, podemos decir que contamos con empleados que se identifican con la empresa, y es algo que para la empresa es algo muy significativo, diferente a las dos variables más bajas y que hacen parte de los principios organizacionales que como empresa se tiene. Por ser una empresa que varias líneas de negocio resulta en ocasiones difícil que se tenga una visión holística del negocio, se podría decir que es una de las razones principales por la que no existe un trabajo en equipo ya que cada área usa caminos distintos para lograr los resultados y cumplir con las metas propuestas. Se hará, en lo posible un análisis cualitativo de aquellas variables que mostraron resultados bajos. Con programas de mejoramiento, se esperará que en la segunda medición de clima que se hará en aproximadamente 10 meses, los resultados sean más favorables.

Referencias

Toro, F., (2001). *El Clima Organizacional “Perfil de Empresas Colombianas”*.,
Medellín, Colombia: Cincel Ltda

Brunet, (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México.: Ed. Trillas

Robbins, S., (1999). *Comportamiento Organizacional*., México: Ed. Prentice Hall

Notas del autor.

Mariano Segovia Marrugo y Nicolás Solórzano Isaacs, Facultad de Psicología,
Universidad de La Sabana, Bogota, Colombia.

Los autores hacen constar que esta investigación esta autorizada por la compañía a la cual le fue aplicado el instrumento. Este instrumento y metodología que fue utilizado en esta investigación, es de uso unico de la empresa y para ella.

Agradecemos la asesoría prestada por el Dr. Cesar Bernal, (Maestría en educación), y toda su atención puesta a esta investigación. De igual manera agradecemos a la compañía por todo su apoyo económico y logístico para hacer esta investigación realidad.

Enviar correspondencia con respecto a esta investigación a

nicolassolorzano@cable.net.co o msegovia@dinissan.com.co