



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Vice Rectorado Académico

Dirección General de los Estudios de Post Grado

Area de Ciencias Administrativas y de Gestión

Post Grado en Administración

Extensión Guayana

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE CVG EDELCA**

Presentado por
Luis Ernesto Valdés Rivas

Para Optar al Título de
Especialista en Administración de Empresas, mención Finanzas

Asesor:
Luis Flores Castaño

Ciudad Guayana, Marzo del 2008.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Vice Rectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Post Grado
Area de Ciencias Administrativas y de Gestión
Post Grado en Administración
Extensión Guayana

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE CVG EDELCA**

Presentado por
Luis Ernesto Valdés Rivas

Para Optar al Título de
Especialista en Administración de Empresas, mención Finanzas

Asesor:
Luis Flores Castaño

Ciudad Guayana, Marzo del 2008.

DEDICATORIA

A Papá Dios, por haberme dado la voluntad y fuerzas necesarias para culminar este Trabajo de Grado y así seguir creciendo profesionalmente.

A mi familia y amigos, por su apoyo incondicional, quienes me cedieron parte de su tiempo para culminar esta meta.

Luis Valdés Rivas.

RECONOCIMIENTOS

A mi familia, por su apoyo constante y empuje para culminar éste trabajo y así poder seguir adelante en mi crecimiento profesional.

A mi tutor, por su disposición para apoyarme y guiarme para culminar con esta investigación.

A todas aquellas personas que de una forma u otra colaboraron para que alcanzara este grado.

A todos, muchas gracias.

Luis Valdés Rivas

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	iii
Reconocimiento	iv
Índice General	v
Índice de Tablas y Gráficos	vi
Índice de Figuras	vii
Resumen	viii
Introducción	1

CAPITULO

I EL PROBLEMA

Antecedentes	3
Planteamiento del Problema	8
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación	10
Delimitaciones (Alcance)	11
Limitaciones	11

II GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Reseña Histórica de CVG EDELCA.....	12
Características culturales de la región.....	16
¿Qué es CVG EDELCA?.....	25
Estructura Organizativa de CVG EDELCA.....	29

III MARCO METODOLÓGICO

Universo, Diseño de la muestra y tamaño.....	30
Instrumento	31
Descripción de las variables.....	32
Validez, confiabilidad, estudio piloto, estrategia de campo y fecha de referencia del trabajo de campo.....	33
Revisiones, procesamiento y tratamiento de los datos.....	34

IV	MARCO TEÓRICO	
	Bases Teóricas (Clima Organizacional).....	35
	Tipologías del Clima Organizacional (Teoría de Likert).....	49
V	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	55
	Conclusiones	83
	Recomendaciones	84
	Bibliografía	86
	Anexos	87

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tablas	pp
1 Sistema de suministro de energía – CVG EDELCA. Año 2006.....	25
2 Definiciones de clima organizacional planteadas por autores extranjeros.....	36
3 Escala de Likert. Fuente: CVG EDELCA, Ciudad Guayana (2007).....	56
Gráficos	pp
1 Resumen variable Expectativas de Progreso – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.....	59
2 y 3 Resumen variable Cultura Organizacional – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.....	63,64
4 y 5 Resumen variable Interrelaciones – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.....	69,70
6 y 7 Resumen variable Proceso de Transformación de EDELCA – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.....	74,75
8 y 9 Resumen variable Plan Corporativo de RRHH – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.....	79,80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	pp
1 Vista general de Macagua. Fuente: Intranet CVG EDELCA.....	6
2 Vista general del Proyecto Caruachi. Fuente: Intranet CVG EDELCA.....	8
3 Ubicación Geográfica de CVG EDELCA. Fuente: Elaborado con datos tomados del Manual, CVGEDELCA, Guayana (2003).....	15
4 Organigrama general de la empresa. Fuente: Intranet de CVG EDELCA.....	29
5 Señales de Semáforo de acuerdo a la Norma de Excelencia CVG. Fuente: Intranet de CVG EDELCA, Ciudad Guayana (2006).....	57



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: FINANZAS**

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN DE CVG EDELCA**

Autores:
Ing. Luis Valdés Rivas
Tutor: Ing. Luis Flores Castaño
Fecha: Marzo de 2008

RESUMEN

Este Trabajo de investigación, está basado en el Diagnostico del Clima Organizacional de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA, con la finalidad de contar con un instrumento que refleje en forma clara la percepción de los trabajadores de dicha Dirección a través de las diferentes variables utilizadas en el estudio, permitiendo tener un visión de la organización tanto formal como informal para la toma de decisiones. Según la metodología empleada, el tipo de investigación es Descriptiva, de Campo y Documental, debido al contacto directo con el personal de donde se obtuvo la información, basado en un proceso de Revisión Bibliográfica, utilizando la encuesta y la observación directa, arrojando como conclusión la necesidad de acciones preventivas respecto a las implicaciones futuras que puedan tener la falta de atención a los puntos críticos mencionados en el estudio, tomando como base, el conocimiento y la satisfacción de expectativas de los trabajadores de la Dirección de Planificación tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos, dada la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. CVG EDELCA no es la excepción, como empresa líder en el sector eléctrico nacional busca respuestas más acordes a sus condiciones concretas y para ello requiere de planteamientos más actualizados y reales.

Naturalmente el mejoramiento de la competitividad empresarial es un problema complejo, por lo que requiere abordarse en forma integral, es decir desde una perspectiva que considere todos los factores que tienen que ver con su mejoramiento.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas que están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y la conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relaciones variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional (Caligiore y Díaz, 2003).

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003:645).

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz 2003). De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

Es en este contexto, donde estimamos factible hacer un estudio del clima empresarial en la Dirección de Planificación, identificando fortalezas y debilidades para la adaptación de dicha Dirección y por ende de CVG EDELCA a un entorno cada vez más dinámico. Teniendo como punto de partida los cambios acaecidos en nuestro país los cuales han tenido un impacto directo en la vida empresarial del sector público.

Justamente una cultura débil o deficiente provoca el estancamiento y la decadencia de las empresas, trayendo consigo fenómenos tales como la insatisfacción laboral, la desmotivación de los trabajadores y la fluctuación de personal, como consecuencia, empresas improductivas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Antecedentes

En 1949 la firma de Consultores Burn & Roe Inc. realiza los estudios para el aprovechamiento del potencial hidroeléctrico del río Caroní, recomendando el desarrollo de la denominada parte baja del río, se dio inicio a la construcción de la primera central en los saltos inferiores para abastecer la demanda creciente de energía producto del desarrollo acelerado de las industrias básicas en la región.

Los estudios no quedaron ahí, en los informes se recomienda la construcción de una presa en el Cañón de Nekuima, donde por sus condiciones geológicas, se podía formar un gran embalse que pudiese represar un gran volumen de agua.

Para dar inicio a este aprovechamiento, se decidió conformar la Comisión de Estudios para la Electrificación del Caroní, la cual dependía para ese entonces del Ministerio de Fomento. En el año 1955, nace el primer anteproyecto de construcción de la Central Hidroeléctrica Macagua en el salto del mismo nombre, siendo en 1956 cuando comienza la construcción de esta obra. Para ese mismo año se inician los estudios en el Cañón Nekuima en el Campamento “Las Babas”, como parte integral del desarrollo del Bajo Caroní.

La primera unidad de Macagua I comienza a funcionar en el año 1959, abasteciendo de energía eléctrica a San Félix, Puerto Ordaz y a la Siderurgia

Nacional; un año antes es traspasada a la Corporación Venezolana de Fomento, la Comisión de Estudios para la Electrificación del Caroní, con rango de Departamento.

En 1960, mediante decreto presidencial número 430, se crea la Corporación Venezolana de Guayana con la calificación de Instituto Autónomo del Estado, teniendo entre sus finalidades el estudio, desarrollo y organización del aprovechamiento del potencial hidroeléctrico del río Caroní, atribuyéndosele las funciones y patrimonios que detentaba la Comisión para la Electrificación del Caroní, originando a la vez las Divisiones de Operaciones y Construcción de Centrales Hidroeléctricas.

La central Macagua I entra en funcionamiento en el año 1961, con la operación comercial, y a plena capacidad, de sus seis unidades generadoras, con un total de 360 Megavatios; con la puesta en funcionamiento de la central se construyen las líneas que abastecerían de energía las zonas aledañas de Guayana y a su sector industrial.

El 23 de Julio de 1963, se constituye formalmente la empresa CVG Electrificación del Caroní, C.A. (CVG EDELCA) según el Estatuto Orgánico de la Corporación Venezolana de Guayana en su artículo 31. Ese mismo año se continúa el acelerado aprovechamiento del río, con los inicios de los trabajos de construcción de campamentos, movimiento de tierra y trazado de las vías de acceso de la Planta Hidroeléctrica de Guri. Para llevar a cabo los trabajos relacionados, se le otorga la buena pro al Consorcio Guri.

Las actividades de desvío del río y voladuras se inician en el año 1964 y para 1967 se inician las labores de vaciado de concreto y los trabajos de construcción del sistema de transmisión a 400 KV. Ya para 1968 el Doctor Raúl Leoni inaugura la primera etapa de la Central Hidroeléctrica de Guri y ese mismo año se firmaba el

Contrato de Interconexión, originando el Sistema Interconectado Nacional e integrado por CVG EDELCA, CADAPE y C.A. La Electricidad de Caracas.

Las labores de construcción de la etapa final de Guri las inicia el Consorcio Brasven en el año 1978, para esa fecha CVG EDELCA ya adquiría mayoritariamente la administración directa de las obras con el aumento progresivo de su aporte en el proyecto. Un año más tarde se comenzó la construcción de las líneas a 800.000 voltios Guri – La Horqueta y Guri – La Arenosa. Es en 1980 cuando CVG EDELCA asume directamente la dirección del proceso de construcción de la etapa final de Guri y el 8 de Noviembre de 1986 es inaugurada por el Presidente de la República la Central Hidroeléctrica Raúl Leoni (nombrada así por el Presidente Carlos Andrés Pérez en 1974 mediante decreto) con una capacidad instalada de 10.000 Megavatios y dotada de 20 unidades turbogeneradoras.

Los trabajos de construcción de las estructuras principales de concreto de la Central Macagua II se iniciaron en 1988, aunque es en 1985 cuando se desvía el río y se comienzan las obras preliminares. Su construcción significó grandes retos de concepción del proyecto, puesto que se encontraba dentro de los perímetros de la ciudad y de los parques La Llovizna y Cachamay, por lo que tenía que ser una planta integrada con el entorno y sin afectar las bellezas naturales de la región.

En 1991 se realiza el primer desvío del río Caroní en el sitio de las obras de la planta Caruachi con el fin de permitir la construcción de las obras de las estructuras civiles principales. La segunda etapa del sistema de transmisión a 800 KV entra en operación en ese mismo año. En 1992 entra en operación la interconexión eléctrica Venezuela – Colombia a 230.000 voltios por la zona de la Guajira. Un año mas tarde, en 1993, se inicia la construcción de las obras principales de la central Caruachi. El 23 de Enero de 1997, el Doctor Rafael Caldera, Presidente de ese entonces, inaugura la central Hidroeléctrica 23 de Enero (Central Macagua II) en homenaje al sistema

democrático y a la continuidad administrativa, aportando a la producción eléctrica nacional 2.540 Megavatios (ver Figura 1).



Figura 1. Vista General de Macagua. Fuente: Intranet CVG EDELCA

El Sistema de Transmisión Macagua – Boa Vista es inaugurado en agosto del 2001, iniciándose a su vez las labores de montaje de la primera unidad generadora del proyecto Caruachi. Un año más tarde se inician las obras preliminares del proyecto hidroeléctrico Tocoma.

Proyecto Caruachi

El 31 de marzo del presente año, se celebró el acto inaugural de la Central Hidroeléctrica Caruachi como proyecto de aprovechamiento del Bajo Caroní. La Central Hidroeléctrica ahorrará al país 75 mil barriles de petróleo diarios con la generación de 2.196 megavatios.

Este proyecto forma parte del sistema de presas del bajo Caroní, cuyas características energéticas son determinadas por la descarga regulada del embalse Guri. La planta está ubicada 59 Kilómetros aguas abajo de la central Guri contando en la actualidad con un gran avance físico general.

Para la construcción y operación de la planta, se previó la construcción de un Aliviadero con compuertas radiales y de las presas de cierre correspondientes. La Nave de Montaje y la Casa de Máquinas serán del tipo integrado con las Estructuras de Toma. Las presas de Tierra y Enrocamiento, Aliviadero y Casa de Máquinas se ubicaron de acuerdo a la optimización de las condiciones geológicas, topográficas y energéticas del proyecto.

El embalse se elevó a la cota 91,25 m.s.n.m., con un área inundada de 25.00 hectáreas. La presa principal contiene a las Estructuras de Toma y está formada por 6 monolitos de 60 m de ancho, los cuales se encuentran integrados con los correspondientes a la Casa de Máquinas. La altura de la presa es de 50 m y con 360 m de longitud. Las Estructuras de Toma cuentan con compuertas de operación, compuertas de mantenimiento y rejas verticales. En la parte superior, a 93,25 m de elevación y a lo largo de la presa está prevista la carretera de servicio.

La Presa de Transición Derecha está ubicada entre la Presa de Enrocamiento con Pantalla de Concreto y la Casa de Máquinas, consta de 3 monolitos, los cuales tienen un ancho de 30 m cada uno, medido a lo largo de la línea base.

El monolito intermedio está ubicado entre el Aliviadero y la Casa de Máquinas y tiene un ancho de 50 m y 53.0 m de altura. El Aliviadero tendrá una capacidad de descarga igual a la del Aliviadero de Guri, de 30.000 m³/seg., con una longitud de 178,16 m, borde de descarga a la elevación 70,55, nueve (9) compuertas radiales con descarga de superficie de 15,24 m de ancho por 21,66 m de altura. La Presa de Transición Izquierda está ubicada entre el Aliviadero y la Presa de Enrocamiento Izquierda, consta de un monolito de geometría variable.

Las estructuras de concreto están conectadas con el estribo derecho mediante una Presa de Enrocado con Pantalla de Concreto con una longitud de 900 m y con el estribo izquierdo mediante una Presa de Tierra y enrocado con una longitud de 4.200

m. Adicionalmente fue prevista la excavación de un Canal de Descarga aguas debajo de la Casa de Máquinas y la construcción del Patio de Distribución en la margen izquierda del río (ver Figura 2).



Figura2. Vista General del Proyecto Caruachi. Fuente: Intranet CVG EDELCA

Los complejos Macagua, Guri, Caruachi y Tocoma representan el grupo de plantas del bajo Caroní, en donde sus aguas pasarán por las turbinas de cuatro casa de máquinas en una longitud de menos de 100 Kilómetros, lo que permite satisfacer la demanda de energía, ligada al desarrollo y crecimiento del país, produciendo de una manera sustentable y eficiente.

Planteamiento del Problema

“Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, 1994, p. 36).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores,

estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, p. 1) las organizaciones tienen su propia identidad.

Adicional, a lo anteriormente reseñado, los cambios externos e internos que sufren las empresas modernas como CVG EDELCA, hacen que se vea en la necesidad de realizar una revisión de los sistemas, procesos y estructuras actuales para adaptarse a su entorno y responder así eficazmente a las necesidades y a las exigencias del sector eléctrico a nivel mundial.

Los elementos de cambio presentados en CVG EDELCA requieren de la adaptación de la organización al nuevo contexto, para ello es de gran importancia determinar el clima organizacional con el cual cuenta la empresa con el fin de repensar la organización, conformar equipos permanentes para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa y mejorar las condiciones laborales para cada trabajador de CVG EDELCA, de manera que el recurso humano de la misma pase de un enfoque operativo a estratégico, de orientación funcional a orientación de negocios.

Por tal motivo, la Dirección de Planificación, inició un proceso de cambio que permitirá adaptarse a las transformaciones que se están produciendo en el sector eléctrico nacional a través del proyecto de mejoramiento continuo de la función de planificación. De allí, nace la necesidad, de diagnosticar el clima organizacional de la Dirección de Planificación, para determinar así su personalidad y las posibles brechas

existentes, para aplicar las acciones pertinentes propias del cambio y específicas de una organización con una personalidad definida y altamente productiva.

Objetivo General

Obtener un diagnóstico del clima organizacional de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA para el año 2007.

Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar las expectativas de progreso de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA.
- ✓ Evaluar la cultura organizacional de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA., sus principios, misión, visión, valores dominantes.
- ✓ Evaluar la calidad y grado de interrelaciones entre los niveles supervisorios y base de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA, a través de sus comunicaciones corporativas, trabajo en equipo y el ejercicio del liderazgo.
- ✓ Evaluar la actitud de los trabajadores respecto a la división de la empresa en unidades de negocios, a través del proyecto de transformación CVG EDELCA.
- ✓ Evaluar los subsistemas de Remuneración total, Evaluación del Recurso Humano y Programa de Desarrollo como medidas de incentivo para el personal.

Justificación

- ✓ Obtener un diagnóstico del clima organizacional de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA para el año 2007 que permita identificar las brechas que afectan el desarrollo de la organización.
- ✓ Plantear un conjunto de premisas para realizar cambios en las áreas que necesiten mejorar.

- ✓ Establecer un plan de recomendaciones que no solo inicien y sostengan el cambio, sino que permitan seguir el desarrollo de la organización y prever futuras áreas de conflicto.

Delimitaciones (Alcance)

El presente estudio, estará enfocado en la Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

Limitaciones

La principal limitante en el estudio, es la de no poder reflejar valores reales en el estudio, al igual que la omisión de información que la empresa considera confidencial. Es importante señalar que la información reflejada en éste trabajo es de carácter confidencial.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Reseña Histórica de CVG EDELCA.

En 1950, la participación del recurso hidroeléctrico fue descendiendo rápidamente y se incrementaba la generación por medio de los hidrocarburos como fuente primaria de energía.

En vista de las necesidades energéticas del país y del crecimiento del coeficiente de electrificación, durante los años 50, el país se vio obligado a realizar estudios para investigar las posibilidades hidroeléctricas existentes.

En el año 1949, se encomendó el estudio del plan nacional eléctrico a la firma de consultores Burms & Roe Inc; contratada por la Corporación Venezolana de Fomento, para realizar un plan de electrificación nacional y presentó un informe donde recomendaba el desarrollo hidroeléctrico del río Caroní. A principio de 1955 se definió el anteproyecto de construcción de la Central Hidroeléctrica Macagua en el salto del mismo nombre, con las características deseadas de simplicidad, economía y flexibilidad. Esta obra comenzó a construirse en 1956 y fue concluida en 1962. Esta central es del tipo “A filo de Agua”, es decir; que no requiere almacenamiento para su operación y tiene una potencia instalada de 360 MW.

Al mismo tiempo, la Comisión de Estudios para la electrificación del Caroní comienza estudios del proyecto “GURI” en el sitio denominado “Cañón de Necuima” o Salto de Necuima. El 23 de julio de 1963, se constituye formalmente, la compañía CVG Electrificación del Caroní C.A. (CVG EDELCA), cumpliendo con el artículo 31 estatuto orgánico de la Corporación Venezolana de Guayana y para el mes de agosto se comienza la construcción del proyecto GURI con un capital de 514

millones de Bs. En dos (2) etapas. El 08 de noviembre de 1968, es puesta en servicio la primera unidad de GURI y para el 8 de 1974 se designa la presa con el nombre de “Raúl Leoni”. La realización de la primera etapa finaliza en 1978, con una casa de máquinas de 2065 MW. De capacidad en 10 unidades generadores y con el embalse a la cota 215 m. Sobre el nivel del mar.

El 8 de noviembre de 1986, se concluye totalmente el proyecto Guri con una nueva casa de máquinas que alberga 10 unidades generadoras de mayor capacidad que las de la primera etapa, quedando así instaladas 20 unidades turbo generadoras, con el realzamiento de la presa principal y aliviadero existentes hasta una cota máxima de crecimiento de 271.20 m. Sobre el nivel del mar. La potencia de la Central Hidroeléctrica más grande del mundo, con un área inundada de 4560 Km² y el volumen total son de 135000 millones de metros cúbicos de agua. Esta empresa está a cargo del estudio y aprovechamiento del río Caroní y actualmente finaliza la puesta en marcha de un gran complejo hidroeléctrico en el denominado bajo Caroní, donde el río presenta su zona de mayor potencia con una caída topográfica de 240 metros en 215 Km. Este complejo conforma una escalera topográfica que incluye esquemas en operación (Guri, Macagua I y II) en construcción Caruachi y Tocoma.

La empresa de generación hidroeléctrica CVG EDELCA, es la base fundamental del desarrollo industrial de Guayana, pues las empresas del hierro y el aluminio ubicadas en la Zona Industrial Matanzas funcionan gracias a la energía abundante, segura, confiable y económica que le suministra CVG EDELCA. Es importante hacer resaltar que la capacidad instalada de Macagua y Guri alcanzan actualmente 10.420 MW, energía que contribuye al progreso y desarrollo Nacional.

En tal sentido esta empresa inicia la construcción de Macagua II, la cual es continuación de Macagua I, ubicada a 10 Km. Aguas arribas de la confluencia del Caroní con el río Orinoco. El proyecto Macagua II presenta las características de estar ubicado dentro del perímetro urbano de Ciudad Guayana, aspecto éste que fue

ampliamente considerado en su diseño por la estrecha interrelación que existe entre la obra y la comunidad. El desarrollo de la Central Macagua II, iniciando en febrero de 1985 lo que formará junto con los proyectos Tocoma y Caruachi, parte del complejo hidroeléctrico del Bajo Caroní.

El 23 de enero de 1997 fue inaugurada por el Presidente de la República Dr. Rafael Caldera, la obra que consolidó el complejo hidroeléctrico de Guayana, como el más importante de Latinoamérica, MACAGUA II, con una capacidad instalada de 2.540 Megavatios. Actualmente se desarrolla la construcción de la Central Tocoma, y se continúa con la ampliación electromecánica de la Central Caruachi. Igualmente, en el alto Caroní se realizan estudios a largo plazo de los proyectos hidroeléctricos en los sitios denominados Tayucay, Aripichi, Eutobarima y Auraima.

Ubicación de la Organización

CVG Electrificación del Caroní, C.A. (CVG EDELCA), es la primera Compañía generadora de energía eléctrica del país, posee instalaciones ubicadas a lo largo y ancho del territorio de Venezuela, a través del sistema interconectado nacional, posee estructuras en Gurí, Macagua y Caruachi además de oficinas en Caracas y Puerto Ordaz, siendo esta última su sede principal, ubicada en la Calle Caruachi cruce con calle Aro, Alta Vista Sur, al lado del Edif. Centro Alta Vista (Antiguo Maxy's). PUERTO ORDAZ - EDO BOLÍVAR. (ver Figura 3).



Figura 3: Ubicación Geográfica de CVG EDELCA. Fuente: Elaborado con datos tomados del Manual, CVG EDELCA, Ciudad Guayana (2003).

Ubicación Geográfica

El desarrollo hidroeléctrico de Macagua, está situado sobre el Río Caroní en la Zona Sur-Oriente de Venezuela, a 10 Kilómetros aguas arriba de la confluencia del Río Caroní con el Río Orinoco y cerca de Ciudad Guayana (constituida por San Félix y Puerto Ordaz).

Junto con Gurí, Tocoma y Caruachi conformará el complejo hidroeléctrico del Bajo Caroní. Las características electroenergéticas de éste complejo, están predeterminadas por la descarga regulada del embalse de Gurí.

Características culturales de la región

Lo que hoy conocemos como el Estado Bolívar es la parte central de Guayana, casi la mitad de Venezuela y tierra más antigua del continente sudamericano. Se le calcula una edad geológica aproximada de 3500 millones de años, mucho más vieja que los Andes y el resto de Venezuela. De manera que Guayana siempre ha sido tierra firme mientras el resto de Venezuela tierras inestable sujeta a procesos y alteraciones producidas por presiones de fuerzas orogénicas.

La variación de los climas del extenso territorio viene determinada por la altitud y los vientos dado que la latitud (entre los 4° y 8° de latitud Norte) lo sitúa totalmente en la franja ecuatorial. Las tierras del norte bajas y sometidas a la influencia de los vientos del este y nordeste se caracterizan por una época de lluvia y otra de sequía ambas muy marcadas; las tierras del sur reciben vientos cargados de humedad de la depresión amazónica y del sudeste que se condensan al contacto de las elevaciones produciendo intensas lluvias superiores a los 1600 mm. En estas tierras la época de sequía es relativa y los ríos que se originan en esta zona desembocan en el Orinoco y llevan un caudal de agua importante durante todo el año. Diversos grupos de indígenas ocupan las tierras del interior del estado. Con lentitud y al contacto de los centros urbanos, se realizó el mestizaje. En el bajo Caroní y a partir de 1950, tiene lugar una explosión demográfica motivada por la fuerte inmigración atraída por la explotación de las minas de hierro, la siderúrgica y la construcción de grandes plantas hidroeléctricas. Entre 1950 y 1961, el incremento de población fue del 105% de inmigración. La inmigración continua con gran intensidad,; gente de todos los ámbitos del país y el exterior pasan a residir en este sector creando problemas de alojamiento que se resuelve fundando nuevas ciudades como Puerto Ordaz.

Ciudad Guayana, es por excelencia, la capital industrial del Estado Bolívar. Sus habitantes provienen en su mayoría de otros estados del país, como ya se mencionó, así como inmigrantes europeos y latinoamericanos que se han radicado en

ésta tierra, cuna de uno de los complejos industriales más grandes de América Latina, y en una de las ciudades mas jóvenes de Venezuela, la cual está dividida geográficamente en dos ciudades: Puerto Ordaz y San Félix.

La frontera con Guyana esta en litigio y la zona en reclamación se extiende hasta el río Esequibo. En las tierras del norte del estado se hayan las regiones del Suapure, Bajo Caura, Sabanas de Bolívar, Bajo Paragua y Bajo Caroní y las tierras de Yuruari y Cuyuní Sierra Imataca y pie de monte de Lema; en las tierras del sur las del Alto Caura, Alto Paragua y Alto Caroní.

Puerto Ordaz, rodeada por dos ríos: Orinoco y Caroní, siendo el primero el tercer río mas largo del mundo, y el segundo, poseedor de un fuerte caudal que una vez represado es transformado en energía eléctrica, con la cual se cubre actualmente el 70% de la demanda energética del país.

Esta joven ciudad (conjuntamente con San Félix) es la residencia de la fuerza laboral integrada por trabajadores, obreros y profesionales que ejercen sus labores en las “Empresas Básicas de Guayana” y en las empresas metalmecánicas, de servicios, distribuidoras, que conjugan las riquezas naturales (hierro, bauxita, oro, etc.), con la modernidad de la ciudad y sus complejos industriales.

En Puerto Ordaz, está la sede de la Corporación Venezolana de Guayana, quien es el ente promotor del desarrollo del sur-orienté del país. Alrededor de la pujante Ciudad Guayana se encuentran las mayores reservas de petróleo del mundo, como lo es la faja petrolífera del Orinoco, así como también la reserva forestal de Uverito. Un poco más al sur-este se desarrolla el potencial minero de Guayana que es famoso tanto en el ámbito nacional como internacional. Siguiendo el recorrido desde Puerto Ordaz se encuentra a San Felix, fundada hace mas de 160 años y desde la cual se establece comunicación con el Estado Monagas, a través de ferrys o “chalanas” y con el sur del estado. La mayor parte de sus pobladores provienen de pueblos

ubicados al sur-este del Estado, como Upata, Guasípati, Tumeremo, El Callao, y de otras regiones del país, antes que comenzara la industrialización de la ahora llamada Zona del Hierro.

CAPITAL: Ciudad Bolívar.

UBICACIÓN: Región de Guayana.

LÍMITES: **Norte:** Guárico, Monagas, Delta Amacuro y Anzoátegui.

Sur: Brasil y Amazonas.

Este: Guyana Esequiba y Brasil.

Oeste: Apure.

SUPERFICIE: 238.000 Km²

PORCENTAJE DEL TERRITORIO NACIONAL: 26.24%. Es la entidad de mayor superficie.

POBLACION: La población es de 1.400.000 habitantes aproximadamente para el año 2003 ocupando el 7mo lugar del total nacional; con densidad poblacional de 3.8% habitantes en los últimos treinta años ha tenido un crecimiento bastante elevado: 83.41%(1971) 70.74%(1981) y 34.7%(1990), por el impulso económico generado por la actividad minero industrial. La población se encuentra en los municipios Caroní (51.73%), Heres (25.55%) y Piar (8.25%). Cuenta con 7 distritos (Caroní, Cedeño, Heres, Roscio, Piar, Gran Sabana y Sucre). En Ciudad Guayana están los grupos étnicos: Pemone, Kariñas y Yekuanas.

RECURSOS ECONOMICOS:

SECTOR PRIMARIO

Subsector Agrícola

La producción agrícola del estado Bolívar ha sido mínima, con relación a la producción agrícola nacional. En términos generales se puede decir que el sector agrícola del estado Bolívar tiene poca significación, tanto a nivel del estado como el nacional. Los recursos minero industriales de la zona han llevado a una subutilización del escaso potencial agrícola existente. Tradicionalmente las características edafológicas, topográficas y climáticas, han llevado a considerar la zona como de fuertes restricciones para el desarrollo agrícola en forma económica, ya que gran parte de sus suelos están compuestos de rocas altamente silíceas, de baja capacidad de retención de humedad y reacción fuertemente ácida. No obstante, la explotación de una gran variedad de rubros agrícolas, la presencia de suelos con potencial pecuario importante y las inmensas reservas de recursos forestales, permiten prever que mediante el uso de una tecnología apropiada, riego y selección del tamaño de la explotación, este sector podría contribuir de manera importante en el desarrollo integral del área.

Subsector Minería

Explotación minera constituye una actividad de mucha importancia en el proceso económico estatal desde la época de la colonia. Para el año 1989, Ferrominera del Orinoco produjo 18 millones 300 mil toneladas métricas de hierro, obteniendo ingresos por venta del mineral en más de 6 mil millones de Bolívares. El resto de actividades mineras relevantes esta referido a la explotación de diamante, oro y otros minerales valiosos, entre los que destacan la dumotierita, usada en la fabricación de refractarios; minas manganésíferas, arcillas caoliníticas. También la bauxita localizada en la zona de Los Pijiguaos al noreste del estado, a 40 Km. del Orinoco. Los principales yacimientos de oro están en el distrito minero de El Callao,

donde se estiman reservas de unos 2 millones Tn de mena. La explotación de este mineral se realiza a gran parte por métodos rudimentarios, por concesionarios y productores de libre aprovechamiento. La empresa encargada de la comercialización del mineral, Minerven, fue constituida como empresa mixta en 1970 y nacionalizada en 1974. El poblado de El Perú en El Callao es la zona más importante de minería de oro. En los comienzos de la década de los 70 se explotaban 88 vetas, de las cuales 68 estaban en concesiones nacionales y 20 en particulares. La producción de diamante es otra actividad minera de cierta importancia. Esta explotación se realiza casi íntegramente mediante sistemas primitivos de libre aprovechamiento pro mineros que se concentran temporalmente en campamentos. La década de los 80, según cifras del Ministerio de Energía y Minas, sitúan la producción de Diamantes en más de 2 millones 800 mil quilates.

SECTOR SECUNDARIO

Industria

El inicio del desarrollo industrial del estado Bolívar podría ubicarse a mediados de la década del 40, época en la cual, bajo la coordinación de la Corporación Venezolana de Fomento, se le dio prioridad al desarrollo de industrias básicas, tales como la eléctrica, para la cual esta rama contaba con un inmenso potencial. En el año 1963 se crea como subsidiaria de la corporación la empresa Electrificación del Caroní (CVG EDELCA), encargada del proyecto de desarrollo hidroeléctrico de Guayana, el centro y el oriente del país; produjo en el año 1989, más de 32 millones de kilovatios/hora, con ingresos para la nación por el orden de los 6 mil millones de bolívares. En 1964 se crea otra empresa subsidiaria de la ya Corporación Venezolana de Guayana, la Siderurgica del Orinoco (SIDOR). Estas 2 empresas subsidiarias han constituido la base del Complejo industrial de Guayana, y posteriormente se han creado empresas filiales encargadas del manejo de diversos

procesos industriales con los recursos básicos como Fesilven, CVG Internacional, Bauxiven, Alcasa, Venalum, Minerven, Interalumina etc.

El estado venezolano estableció un total de 9 proyectos con elevadas inversiones en la región Guayana, destinados a la búsqueda de la integración total de las industrias básicas existentes, de manera de reducir el componente importado de materias primas y las posibilidades de exportación. Uno de ellos es ya el referido desarrollo minero del yacimiento de bauxita de Los Pijiguaos, que aunque no está incluido en el sector industrial, representa un factor de gran importancia para la industria del aluminio, generador de empleos directos e indirectos para la población.

Construcción

La construcción constituye junto con la actividad minero-industrial, sectores básicos de la economía de la región. El sector construcción ha sido importante en la generación de empleos en esta región. Se observa al revisar las estadísticas de la década del 70, cuando en el lapso de 8 años pasó de emplear más de 5 mil personas, es decir el 5,1% de la población activa del estado, a un total de 31 mil, lo que representa un 22% de la población activa urbana del estado.

SECTOR TERCIARIO

Las grandes inversiones en la Región Guayana en los últimos años, han tenido sus efectos multiplicadores en el resto de las actividades económicas, fundamentalmente a través del crecimiento poblacional y del incremento en la remuneración al trabajo. Las actividades terciarias en este sentido han sido particularmente afectadas, ya que debido a las características del aparato productivo, se observa un fuerte incremento en las importaciones de bienes y servicios procedentes, tanto del resto del país, como del extranjero. Este sector tradicionalmente ha constituido una fuente importante de trabajo; pero es en los últimos años, cuando se observa un crecimiento explosivo en los niveles de empleo del sector.

Subsector comercio

La importancia del sector en la economía regional queda evidenciada al observar, que del total de establecimientos dedicados a las diferentes ramas de la actividad económica, en los principales centros urbanos, más del 90% de ellos están dedicados a actividades terciarias de comercio, servicios, transporte, banca. Tal es el caso de Ciudad Guayana, Ciudad Bolívar, Upata y Caicara del Orinoco. En el caso de Ciudad Guayana, el mayor número de establecimientos se concentra en la división de comercio al por mayor y menor, restaurantes y hoteles que representan el 64,5% del total establecido; siendo mayoritarios los de comercio al menor, en su mayoría, dedicados a la venta de productos alimenticios.

Subsector financiero

En el sector de la banca se aprecia que, al igual que el resto de los estados de Venezuela, las oficinas bancarias han tenido una vigorosa y moderna expansión. El resto de las entidades bancarias son sucursales o agencias de grandes bancos de la región central, por lo que de los ahorros generados en el estado, sólo se invierten en la región el 50 % y el restante se traslada al sistema bancario central. Las actividades de transporte, almacenaje y comunicaciones han tenido en los últimos años, un significativo crecimiento como producto del desarrollo industrial de Guayana, aunque su importancia es menor que la de las actividades comerciales.

TRADICIONES:

El joropo guayanés: éste está conformado por la bandola guayanesa, el cuatro, las maracas y la percusión (golpes con las suelas de los zapatos). Las Principales variantes musicales que encontramos son: La burra (es un estribillo), El mocho Hernández, El sexto guayanés (sin letra fija) y la josa (corrío llanero).

El calipso: Esta conformado por tambores de calipso, el cuatro, las maracas metálicas, la campana y el bumbac. Las variantes musicales son el calipso del callao, woman del

callao y easter morning.

Carnaval del callao: La principal música del carnaval es el calipso, que tradicionalmente tiene un ritmo pausado y cadencioso. Adquiere características propias que lo diferencian del que se cultiva en otros países del caribe. Calipso es una expresión musical que se formó en las Antillas Menores (Antigua, Dominica, Martinico, Guadalupe, St. Vincent, Barbados, Granada, Trinidad y otros).

Dulcería de Guayana: Se fundamenta en la semilla del merey. El merey es un arbusto americano que crece desde México hasta Perú y Brasil, pasando por las Antillas, y es conocido como: marañón, paujil, lacre rosado chorote. Con el jugo de su fruto se preparan conservas, confituras y jaleas, y puede consumirse seco como pasas, o tostados y salados, con un almíbar, o en forma de mazapán. Mientras que con su nuez o semilla tostada se prepara un excelente turrón.

ARTESANÍA:

En el estado Bolívar la artesanía está mayormente referida a la cestería, hecha con palma moriche y otras plantas. Igualmente la fabricación de chinchorros y hamacas.

Los indígenas elaboran cuapas, cestas, catumares y otros objetos utilitarios que son muy buscados por los turistas; los collares de semillas de peonías, lágrimas de San Pedro, pepas de zamuro, así como plumas de aves y picos de tucanes.

FOLKLORE:

En las numerosas culturas indígenas del estado Bolívar, existen manifestaciones musicales y artesanales.

Los habitantes de la selva utilizan flautas de carrizos y sonajas para sus invocaciones espirituales o para la alegría en Momentos de expansión colectiva. Música que se caracteriza por ser una música triste, monódica, pero de hermosa factura.

En otros ambientes se baila el joropo, exactamente al noroeste del estado, por la cercanía con los llanos guariqueños y apureños; el pasaje, los golpes, las tonadas al son del arpa, maracas y cuatro son características en esta área de Bolívar.

Penetrando hacia el interior, son muy vistosos los carnavales en El Callao, que ya corren fama y tradición con el peculiar Calipso.

El calipso guayanés se origino con la llegada de antillanos al estado, que trayendo sus costumbres en su inglés típico, se mezclo con lo nuestro surgiendo el calipso y muchas costumbres más. Figura notable de las comparsas de carnaval y su principal auspiciadora fue la popularmente llamada la Negra Isidora, que le dio mucha trascendencia a este espectáculo.

Comidas típicas:

La cocina Guayanesa es la típica del país, de la zona caliente, pero algunos platos son comunes a esta área del país.

En las granjías son notables los dulces y golosinas que se elaboran con el merey, que lo preparan en dulce, en conservas, la semilla tostada, en fin, toda una variedad en esta sola fruta.

Muy buen casabe se elabora en esta zona y un plato muy guayanés es el que se prepara en diversas formas con el morrocoy. Entre estas figura el típico Carapacho de Morrocoy Guayanés.

¿Qué es CVG EDELCA?

CVG EDELCA se encarga de los estudios, producción, administración y distribución de los recursos hidroeléctricos del Río Caroní y fue concebida como una empresa de servicio que suministra grandes bloques de energía, tanto para la zona de desarrollo de Guayana, a través del Sistema Eléctrico Regional, como para la zona central del país, a través del Sistema Interconectado Nacional.

Tabla 1.

Sistema de Suministro de Energía de CVG EDELCA – Año 2006

Sistema Regional	Sistema Interconectado (OPSIS)
Industrias a 115 kV: ALCASA. SIDOR. BAUXILUM. VENALUM. Otras.	CADAFE (Residencial y Comercial). ELECTRICIDAD DE CARACAS. ENELVEN. SENECA ENELVAR
Empresas Pequeñas y Medianas de la Zona (13.8 kV).	Otras.

Misión de la Empresa

Producir, transportar y comercializar energía eléctrica a precios competitivos, en forma confiable y en condiciones de sustentabilidad, eficiencia y rentabilidad.

Visión de la Empresa

Empresa de servicio eléctrico de clase mundial, líder en desarrollo sustentable, pilar del progreso del país.

Objetivo General

El objetivo principal de CVG EDELCA como empresa, es coordinar los proyectos, licitar los contratos y dirigir la ejecución de los trabajos destinados a cumplir con una generación hidroeléctrica confiable y garantizada a largo plazo, en todo lo concerniente al plan de desarrollo hidroeléctrico de Caroní.

Objetivos Específicos

- (a) Desarrollar redes de transmisión en el país para garantizar el suministro de energía a todas las regiones en forma confiable y con adecuados criterios de seguridad.
- (b) Participar en los paquetes de expansión, generación y transmisión que sean necesarios para satisfacer la demanda de energía que el desarrollo del país requiera.
- (c) Mantener la alta calidad de servicios y fortalecer la gestión comercial y atención al cliente, garantizando así la confiabilidad del Sistema eléctrico.
- (d) Velar por la conservación del medio ambiente y protección de las cuencas y áreas de interés para la empresa y el país.

Fines de la Empresa

- (a) Generar beneficio económico para los accionistas, incrementando el valor de la empresa.
- (b) Lograr la satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad, basado en la gestión sustentable de los recursos, para apoyar el desarrollo del país.

Valores de la organización

Humanismo: Refiere una gestión con sentido de justicia, pluralista y participativa, orientada al desarrollo integral de sus trabajadores, a la integración del factor ambiental en sus actividades y al compromiso social con las comunidades vinculadas a ella.

Respeto: Constituye el trato justo y considerado entre los trabajadores hacia el ambiente, instituciones y organismos, clientes y proveedores, ciñéndose a la normativa de toda índole que incide sobre su actividad.

Participación: Consiste en la promoción de una cultura que valora y motiva la generación compartida de ideas, opiniones y sugerencias, dirigidas al mejoramiento continuo de la organización. Cultura que incorpora los aportes de las comunidades e instituciones nacionales e internacionales relacionadas, estimulando la creatividad de todos los miembros de la empresa.

Honestidad: Refleja el comportamiento ético de sus autoridades, cuerpo gerencial y trabajadores, tanto dentro como fuera de la organización, con sentido de justicia y honradez y la gestión transparente de todos los procesos administrativos con estricto apego a las normas.

Competitividad: Incluye el conjunto de conductas de todos los niveles de la organización, que permiten disputar o competir con los demás agentes del mercado en la prestación de servicio eléctrico, con alta calidad y al menor costo posible.

Compromiso: Se manifiesta por la identificación y lealtad del trabajador hacia la empresa, la mística en el trabajo y el sentido de responsabilidad, en una institución que prioriza el trato justo y se ocupa del desarrollo integral del trabajador y su calidad de vida.

Excelencia: Búsqueda de la calidad superior y perfección, a través del mejoramiento continuo de su gente y de sus procesos internos, en el logro de las metas propuestas y en el servicio que suministra, en el ámbito de organizaciones de clase mundial.

Estructura organizativa de CVG EDELCA

Está conformada en primer lugar una Asamblea de Accionistas quienes tienen la mayor autoridad. En segundo lugar, se encuentra el llamado nivel estratégico, quienes se encargan de las políticas, planificación, control de gestión, liderazgo institucional y desarrollo organizacional. El mismo está integrado por la Junta Directiva, Presidencia, nueve (9) Direcciones (Planificación, Finanzas y Administración, Servicios redes Regionales, Proyectos de Transmisión, Expansión de Generación, Producción, Operación y Mantenimiento de Transmisión, Telemática,) y seis (6) Gerencias de Staff (Asuntos Públicos, Recursos Humanos, Consultoría Jurídica, Auditoría Interna, Gestión Ambiental y licitaciones). Finalmente, el Nivel Operativo se encarga de la ejecución y control de las funciones asignadas por la unidad a la cual pertenezcan, conformado por los departamentos y las respectivas secciones.



Figura 4. Organigrama General de la Empresa. Fuente: Intranet CVG EDELCA

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Universo

El universo lo constituyen todos los trabajadores de la Dirección de Planificación de CVG – EDELCA. (88).

Diseño de muestra

Las muestras fueron diseñadas bajo el método probabilístico, tomando en consideración las desagregaciones por calificación laboral y por estructura de la organización descritas en la cobertura. La muestra de la Dirección de Planificación es de 88 trabajadores.

Tamaño de la muestra

El “ n ” total de la muestra fue de 88 trabajadores. Este tamaño se calculó tomando en cuenta la variabilidad obtenida en encuestas de opinión similares y anteriormente realizadas, con un error máximo esperado del 5 % y un Nivel de Confianza del 95% para todas y cada una de las desagregaciones (el personal del nivel estratégico se estudió en forma exhaustiva). La selección de la muestra se hizo tomando como marco de muestreo el listado ordenado por apellidos y nombres de las personas que trabajan en la Dirección de Planificación de CVG EDELCA para cada una de las desagregaciones (calificación laboral y por estructura de la organización). En este sentido la técnica fue probabilístico y estratificada por Tipo de Nómina, Áreas de Trabajo, Antigüedad en la Empresa y Sexo.

Desagregación de la muestra (No puede ser suministrada, pero se tomaron en consideración cada Dirección, gerencia, departamento, entre otras. Esto también ocurre con las desagregaciones para la calificación laboral y región del país).

Instrumento

Debido a que el Instrumento seleccionado fue una escala tipo Likert, se conformó inicialmente un banco de 180 ítems repartidos entre las 6 diferentes variables que inicialmente se medirían para el período 2007. El contenido de estos ítems correspondería entonces a revisiones bibliográficas efectuadas sobre textos especializados en estudios de Clima Organizacional, análisis de contenido de entrevistas con representantes de RRHH y apoyo de consultores externos especializados en las diferentes áreas de trabajo.

Instrumento de medición Resultante

Como resultado un instrumento de 80 ítems y 6 variables de medición resultó seleccionado para la aplicación definitiva a la muestra de trabajadores; por decisión del Comité Ejecutivo, las preguntas alineadas a la variable 6, fueron excluidas del instrumento final, quedando entonces conformado un instrumento resultante por 5 variables y un total de 64 ítems, los cuales se presentaron de forma aleatoria, tipo afirmación y con un continuo de alternativas de respuestas tipo likert, conformadas por sus 5 típicas variantes (Totalmente en Desacuerdo, en Desacuerdo, Neutro, de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo).

El instrumento final representó el 33 % del banco de ítems original, con lo que se cumplió la expectativa metodológica de Likert en obtener para el instrumento final, al menos un mínimo del 25% de ítems del instrumento original.

64 ítems en total de los cuales 57 fueron asociados a las siguientes variables:

- ✓ Expectativas de progreso asociadas con la identidad corporativa.
- ✓ Cultura organizacional y sistemas de trabajo.
- ✓ Las Interrelaciones.
- ✓ El Proceso de Transformación de CVG EDELCA (PTE).
- ✓ La gestión de Recursos Humanos.

Los 7 restantes ítems para completar los 64 totales, fueron representados por las desagregaciones asociadas a la variable genérica "Información demográfica".

Descripción de las variables

1. **Información Demográfica. Sub-variables:** Edad, Calificación Laboral, Tiempo de trabajo en la empresa.
2. **Expectativas de progreso asociadas con la identidad corporativa. Sub-variables:** Calidad de vida y niveles de arraigo.
3. **Cultura Organizacional y Sistemas de Trabajo. Sub-variables:** Principios, Valores, Misión, Visión.
4. **Las Interrelaciones. Sub-variables:** comunicaciones corporativas, trabajo en equipo, el ejercicio del liderazgo.
5. **La Gestión de Recursos Humanos de CVG EDELCA Sub-variables:** Sistemas de Evaluación de Personal y Remuneración Total.
6. **El proceso de transformación de CVG EDELCA Sub-variables:** Información sobre el proceso y expectativas respecto al cambio.

Validez y Confiabilidad

El Error Máximo Aceptable fue del 5% y un Nivel Deseado de Confianza del 95%. Para esto un Test por mitades mediante la figura de un estudio piloto, fue la técnica utilizada a fin de determinar los niveles de confiabilidad antes mencionados y la validez de contenido del instrumento de 64 ítems.

Estudio Piloto

El instrumento final fue sometido a un estudio piloto a fin de determinar sus niveles de validez y confiabilidad. Este se realizó con 30 encuestas aplicadas en Puerto Ordaz y Macagua. Como resultado se determinó que el instrumento contaba con validez de contenido dado que producto de este procedimiento, las modificaciones posteriores se limitaron a correcciones menores en la redacción de 3 ítem. Al determinar la confiabilidad a través del cálculo del coeficiente de Pearson para cada ítem, se encontró que el nivel promedio situaba el error máximo aceptable en un 5% y un nivel de confianza del 95%.

Estrategia de campo

Los trabajadores seleccionados fueron entrevistados en sus áreas de trabajo por un grupo de encuestadores previamente entrenados para el manejo de cuestionarios de campo. Para los 88 casos, estas entrevistas fueron llenadas en un 90% por los encuestadores a fin de garantizar el 100% de respuestas de cada instrumento aplicado.

Fecha de referencia del trabajo de campo

Mes de Febrero de 2007.

Revisiones

Todo el trabajo de campo fue cuidadosamente supervisado, y cada uno de los cuestionarios minuciosamente revisados, con el fin de garantizar la calidad del dato.

Procesamiento y Tratamiento de los Datos

Se realizó un procesamiento computarizado utilizando un paquete de análisis estadístico para la data denominado sistema TAU.

Los resultados generados reúnen las desagregaciones como calificación laboral, área de trabajo, antigüedad y sexo a través de tablas de doble entrada, gráficos de representación de la data, análisis de varianza y lógico del total general de la empresa así como cruces especiales de variables.

Sin embargo para los efectos de este trabajo los mismos se muestran aplicados a la Dirección de Planificación y a toda la organización de una forma más abreviada. Este análisis lógico permitió generar un cuerpo de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas al clima organizacional y Likert en las organizaciones así como también se hace referencia a otros trabajos de investigación realizados sobre el tema propuesto en este trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, se reseña a continuación el siguiente marco conceptual.

Definición de clima organizacional

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. El enorme impacto de la propuesta de Katz y Kahn (1999) ha generado toda una revolución conceptual en la organización, “trasformando el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales” (Peiró, 1995: 503). Esencialmente, la incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional.

Por lo anteriormente señalado, se realizó una revisión histórica acerca del concepto de Clima Organizacional, optando por retomar algunos de los autores que desde 1951 han trabajado el tema (ver tabla 2).

Tabla 2. Definiciones de clima organizacional planteadas por autores extranjeros

Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Díaz e Iral, 1997; Marchan y Pérez, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.	Peiró, 1995; Abril y Fajardo, 2000.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.	Dessler, 1979; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Mesa y Pardo, 2004.

Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.	Dessler, 1979; Álvarez, 1992a; Romero, 1992; Acero, Irargorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Bernal y Gómez, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñónez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Buitrago, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Díaz y Suárez, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Acero, 2003; Páramo, 2004.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero, y Leal, 1990; Romero, 1992; Acero, Irargorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Prieto, 1995; Lozano y Mendoza, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Rosales, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Guzmán, 1998; Nieto, Rodríguez y Arango, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Triana, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Cabrera, Parra, Rentería y Sánchez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Angarita, Ricaurte, Amaya, Rodríguez y Cortés, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Mesa y Pardo, 2004; Camacho, Ospina y Segura, 2003; Cardona y Sandoval, 2003; Gálvez, 2004; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005; Quintana, 2005.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Peña y Sánchez, 1998; Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Acero, 2003; Páramo, 2004.
Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.	Álvarez, 1992a; Abril y Fajardo, 2000.

Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.	Dessler, 1979; Granja y Chamorro, 1998; Buitrago, 2000; Castiblanco y Quiroga, 2001; Bernal y Soto, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Barón y Cordovéz, 2005.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.	Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Valdenebro y Lozano, 2000; Páramo, 2004.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.	Peiró, 1995; Toro, 1996a; Bravo y Mosos, 1998; Páramo, 2004, Valdenebro y Lozano, 2000; Bernal y Soto, 2001.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Vargas, 1999; Martínez y Guerrero, 1997; Valdenebro y Lozano, 2000; Toro, 2000; Bonnet y Cortés, 2002; Acero, 2003; Páramo, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005.
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.	Romero y Leal, 1990; Álvarez, 1992a; Reyes y Rodríguez, 1995; González y Linares, 1997; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñónez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Sánchez y Silva, 2004, Barón y Cordovéz, 2005.
Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.	Toro, 1992a; Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Abril y Fajardo, 2000.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima metereológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.	Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Sánchez, 1994; Ángel, 1998; Granja y Chamorro, 1998.
Brunet (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las	Bernal y Gómez, 1995; Prieto, 1995; Vargas, 1999; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Martínez y Guerrero, 1997; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; González, Martínez, Peinado, Salazar,

	<p>variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.</p> <p>Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.</p>	Torres y Zapata, 1999; Forero y Valero, 2003.
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.	Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Andujar, 1999; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Toro, 2001; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Acero, 2003; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.	González y Linares, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Sánchez y Silva, 2004.
Chiavenato (1990)	<p>El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.</p> <p>El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.</p>	Otálora, 1993; González y Linares, 1997; Guzmán, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Vargas, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Bonnet y Cortés, 2002; Bobadilla y De Antonio, 2002; Mesa y Pardo, 2004; Gálvez, 2004.
Álvarez (1992a y 1992b)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.	Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 1995; Ramírez, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Bravo y Mosos, 1998; Abril y Fajardo, 2000; Toro, 2001; Moro y Murcia, 2004.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.	Peña y Sánchez, 1998; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.

	El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso (ver figura 2), pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.	
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.	Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Guillén y Guil, 2000.
Gonçalvez (1997)	El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.	Valdenebro y Lozano, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Forero y Valero, 2003; Bonnet y Cortés, 2002; Barón y Cordovéz, 2005; Quintana, 2005.

Son muchas las definiciones y “conceptos análogos que se han propuesto para delimitar esta realidad tan elusiva” (Peiró, 1995: 504); en la Tabla 1, se presentan 22 aproximaciones al concepto de clima organizacional, de 1951 a 1997. Este es el reflejo de 46 años de desarrollo conceptual alrededor del tema, el cual resulta apasionante para el contexto académico y práctico de los psicólogos en general, particularmente de los psicólogos del trabajo y las organizaciones, y otros profesionales como los administradores, los ingenieros industriales y comunicadores sociales, vinculados con las organizaciones del siglo XXI.

A partir de esta revisión, es lícito considerar que no hay un único concepto, aunque sí es posible identificar algunos elementos frecuentes, como:

- La personalidad de la organización.
- Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.

- La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.
- La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.
- La variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización.

En estos planteamientos, se considera que el Clima Organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; además, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Por otra parte, se plantea la influencia del Clima Organizacional en aspectos tales como: las relaciones, actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. También se propone que el Clima Organizacional impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

Hipótesis sobre clima

- (a) Es una suma de percepciones.
- (b) Es descriptivo y no evaluativo.
- (c) El nivel de descripción se refiere a la empresa globalmente o a sus sistemas parciales o subsistemas.
- (d) Las percepciones tienen posibles consecuencias y secuelas en la conducta.

El clima de la organización se trata de una descripción del mundo laboral, pero la satisfacción en el trabajo representa una evaluación.

Así, la calidad del clima individual de la organización depende de la interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe, es decir, la relación entre los atributos percibidos del medio ambiente de trabajo y la serie de estos atributos identificada por el empleado, valorada desde la perspectiva de sus expectativas y necesaria para él y que debe darse para provocar en él el sentimiento de un clima bueno o malo en la empresa.

Entonces el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Variables consideradas

Si bien el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan al comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es mediante las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

TIPOS <i>Referentes a:</i>	Variables
<i>Ambiente Físico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico. • Condiciones de ruido, calor y contaminación. • Instalaciones. • Máquinas, etc.
<i>Estructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la organización. • Estructura formal. • Estilo de dirección, etc.
<i>Ambiente Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo. • Conflictos interpersonales o interdepartamentales. • Comunicaciones, etc.
<i>Personales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes. • Actitudes. • Motivaciones. • Expectativas, etc.
<i>Comportamiento Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad. • Ausentismo. • Rotación (externa) de personal . • Satisfacción laboral. • Tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una empresa, a través de la percepción que de ellas tengan los miembros de la misma.

Características del Clima Laboral

<i>Cierta permanencia</i>	Significa que puede contar con una cierta estabilidad, aunque sus cambios son relativamente graduales.
<i>Impacto sobre los comportamientos</i>	Afecta y es afectado por los comportamientos de sus miembros. Afectan a la conducción de la organización y a la coordinación de las tareas.
<i>Grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización</i>	Un buen clima tiene altas probabilidades de tener un impacto significativo en éstos aspectos. Con un mal clima no puede esperarse un alto grado de identificación con la firma.
<i>Afectado por las variables</i>	Que a su vez afecta a las mismas ya descritas anteriormente.
<i>Ausentismo y rotación externa excesiva</i>	Generalmente indican un muy mal clima laboral. Algo similar ocurre con la insatisfacción laboral.

Métodos de medición

Los instrumentos disponibles consisten mayormente en cuestionarios estructurados relacionados con la percepción, distinguidos por: el contenido y la longitud, la población tenida en cuenta, el número de las dimensiones y escalas, la validez y la fiabilidad.

Los ítems de cada uno de los métodos de medición son en parte de naturaleza perceptiva y en parte de naturaleza objetiva, o son una mezcla de ambas categorías de ítems.

Los instrumentos de medición objetivos son más precisos y fiables que los perceptivos, aún así, es necesario restringir su aplicabilidad y utilidad puesto que sus variables se hallan afectadas por una amplia dispersión, son demasiado específicas y difíciles de interpretar.

El problema de los métodos de medición perceptivos es que las percepciones y su descripción sobre el clima no ofrecen una información completa de hasta qué punto refleja esta descripción los atributos del mundo laboral o los del colaborador que percibe. Además deben realizarse estudios de valoración que demuestren la percepción y la exactitud de la percepción individual.

Cinco componentes del clima organizacional en los instrumentos de medición:

- 1) **Autonomía individual:** libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo.
- 2) **Estructura:** grado en el que se han elaborado y establecido claramente los métodos y objetivos y en el que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de colaboradores.
- 3) **Sistema general de recompensa y retribución:** el establecido y que se implementa y que tiene una relación íntima y explícita con el rendimiento producido.
- 4) **Atención – Apoyo – Interés – Calor:** que demuestran los superiores hacia sus subordinados en cuanto a sus relaciones humanas.
- 5) **Cooperación y capacidad de resolver conflictos:** entre los colaboradores, los colegas, superiores y subordinados, sobre todo dentro de la sección, del grupo de trabajo o de la oficina.

Dimensiones del Clima

Se refiere a los aspectos a tener en cuenta al momento de realizar un relevamiento sobre clima organizativo en una empresa. Litwin y Stinger (1968) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización. Además se incluye otras dimensiones propuestas por diversos autores a fin de ampliar el espectro del tema.

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte 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, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. También de la relación estrecha existente entre el rendimiento real y la retribución.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **Relaciones:** Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación - Cordialidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- **Identidad:** El sentimiento de pertenencia a la compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Motivación:** frente al rendimiento y el intento de motivación por parte de la organización misma.
- **Polarización del estatus:** grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles.

- **Flexibilidad e innovación:** receptibilidad a nuevas ideas, métodos y procesos.
- **Inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Funciones del Clima

- **Vinculación:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Desobstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Tipologías del Clima Organizacional (Teoría de Likert)

Rensis Likert (1961, 1967), por su parte, sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I:** Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II:** Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- **Sistema III:** Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema IV:** Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El Clima de la organizacional, en cuanto variable independiente ejerce influencia sobre:

- **Satisfacción en el trabajo:** el clima presenta una relación muy estrecha con la satisfacción en el trabajo sentida por el empleado, a un mejor clima organizacional corresponde una mejor satisfacción con el trabajo del colaborador. Esta relación estaría moderada por las variables “valores laborales” y por las variables “posición dentro de la organización”.
- **Interacciones interpersonales:** también tiene una relación muy estrecha, a un mejor clima correspondería el desarrollo de mejores relaciones.
- **Cohesión del grupo:** relación ídem a las anteriores.
- **Vinculación individual con el trabajo y con el entorno laboral:** relación muy estrecha.
- **Productividad / rendimiento:** un clima “consistente” provoca una mayor productividad, una atmósfera autónoma, no estructurada, deja mayor margen a las aptitudes y talentos individuales y contribuye en mayor medida al rendimiento laboral del colaborador individual, el producido personalmente. Un clima “específico” produce un rendimiento laboral cualitativamente superior y mejor. Así, la relación que une al clima organizacional con el rendimiento laboral parece depender:
 - Del estilo de dirección practicado.
 - De las reglamentaciones de la organización.
 - Del grado de libertad de decisión o de la independencia individual con respecto a la innovación.
 - Del grado de corroboración o confirmación y del apoyo prestado por la empresa a sus colaboradores.
 - De la percepción individual del clima real de la empresa y de la organización misma (orientación general de ésta).

Clima como variable interviniente pretende comprobar la eficacia de los programas de entrenamiento, del estilo de dirección modificado y de las necesidades y expectativas interindividuales de los colaboradores en el puesto de trabajo (son las variables independientes). Las variables dependientes serían el rendimiento laboral, presencia en el puesto de trabajo, frecuencia de bajas, entre otras.

Los resultados con respecto a la influencia del clima sobre:

- **Estilos de dirección:** diferentes estilos producen diferentes climas en las organizaciones y logran un rendimiento laboral personal superior y cualitativamente mejor.
- **Entrenamiento:** los resultados sobre la influencia del clima son muy consistentes. Un clima adecuado podría consolidar positivamente la eficacia del entrenamiento, consiguiendo un cambio permanente de las actitudes y la conducta.
- **Necesidades y expectativas interindividuales:** (como ser rendimiento, autonomía, dominio, pertenencia, reglamentación, etc.) un clima de apoyo y de consolidación guarda estrecha relación con la satisfacción en el trabajo, independientemente de la naturaleza y de la intensidad de las necesidades individuales en el puesto. Trabajadores individuales prefieren distintas características de la organización a causa de sus diferentes necesidades. Clima y necesidades influyen sobre la satisfacción y el rendimiento. Los colaboradores que se encuentran en un nivel de la organización no tienen por qué sentir igualmente un clima positivo y protector que los de otro nivel. De allí, que es conveniente elaborar climas para la organización en su conjunto como para cada uno de sus distintos niveles, secciones, departamentos u oficinas.

El clima organizacional en cuanto variable dependiente, dependería de la estructura de la organización, y sería eventualmente variable, debido a la implantación y realización de programas de entrenamiento y de formación. La percepción y la descripción individuales del clima varían en los colaboradores de diferentes tipos de organización (en función del nivel de la organización al que pertenece).

La dimensión estructural (nivel de la organización) presenta relaciones positivas sólidas con el clima organizacional y con la satisfacción en el trabajo. El grado de burocratización influencia sobre la percepción individual del clima.

El grado de libertad de decisión guarda estrecha relación con la percepción del clima por parte del colaborador individual.

Las investigaciones tienen permitido mensurar un factor organizacional definido como clima organizacional de grupo. Tal factor se demuestra revestido de una importancia particular en la investigación / intervención de clima organizacional. Este permite revelar el nivel de cohesión de los grupos de trabajo, siendo un buen indicador de tipo de cambio realizable en la organización. Si existe un buen clima informal en los diferentes grupos de la organización significa indirectamente que el nivel de motivación es bueno y que, entonces, los trabajadores están prontos para el modelo organizacional de alta responsabilidad y alta participación.

En una primera investigación, a los altos valores revelados en la percepción del clima informal de grupo corresponde un alto nivel de motivación de los propios sujetos en la realización del trabajo. Los grupos que presentaban bajos valores en la

percepción del clima informal de grupo, al contrario, se mostraban inmotivados en la realización de la tarea.

Aquellos que participaron del curso de formación demostraron un mayor sentimiento de pertenencia al grupo, un deseo mayor de participación en la organización. Se observa que este grupo demostró un temor mayor en cuanto a la posible desilusión de las expectativas por parte de la organización en el caso de futuros cambios.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información recabada y su análisis generaron los siguientes resultados:

CVG EDELCA es una empresa rentable y productiva que incorpora nuevas tendencias organizacionales y herramientas tecnológicas en función de mejorar la calidad, oportunidad y efectividad en los servicios que ofrece a sus trabajadores, tratándose en este caso en particular del estudio del Clima Organización y su incidencia en la productividad. De allí la importancia de presentar los resultados obtenidos en forma clara y precisa.

RESULTADO DE LAS VARIABLES

SISTEMA DE ANÁLISIS DE LA DATA

Las respuestas de retroalimentación fueron recolectadas usando una escala de Likert que va de 1 a 5 puntos, desde “Total Desacuerdo” hasta “Total Acuerdo”. Para facilitar la revisión de los datos las puntuaciones se convirtieron a porcentajes de la siguiente manera:

Total Desacuerdo					Total Acuerdo	No Sé
1	2	3	4	5	?	
0%	25%	50%	75%	100%	No Ponderado	

Tabla 3: Escala de Likert. Fuente: CVG EDELCA, Ciudad Guayana (2007)

Por otra parte, se utilizó una metodología que permitiera identificar y asociar los colores de los semáforos con las áreas relevantes de acción en función a su estado de y grado de atención de acuerdo a los porcentajes arrojados por el instrumento utilizado, de acuerdo a la Norma de Excelencia CVG.

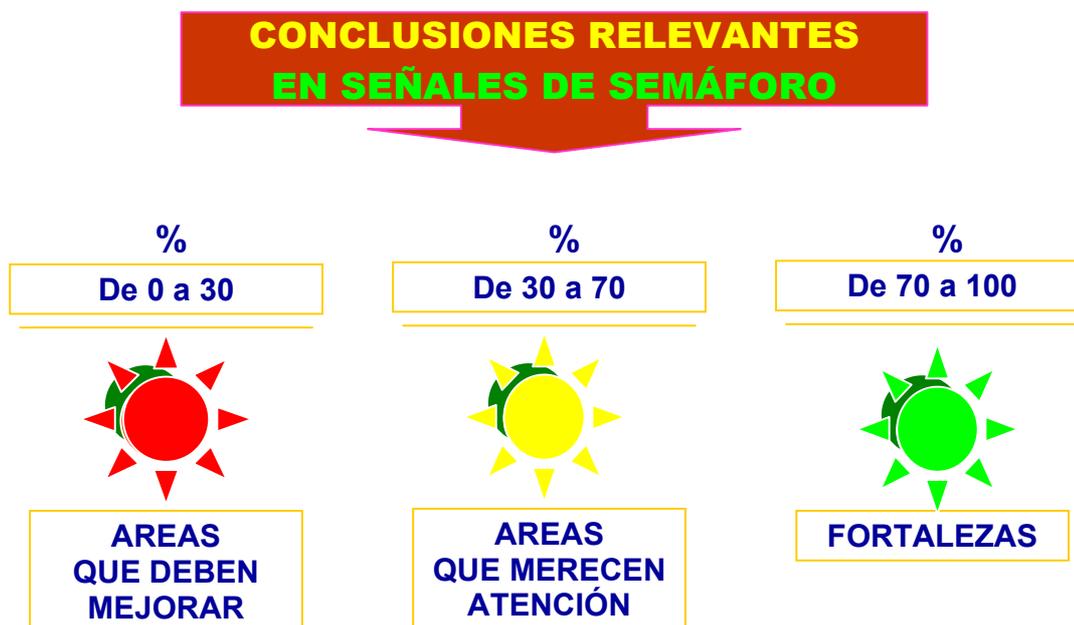


Figura 5. Señales de Semáforo de acuerdo a la Norma de Excelencia CVG. Fuente: Intranet de CVG EDELCA, Ciudad Guayana (2006)

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través del estudio de Clima Organizacional en la Dirección de Planificación de CVG EDELCA por variable.

EXPECTATIVAS DE PROGRESO

La variable expectativa de progreso se formuló bajo las siguientes premisas:

HIPÓTESIS		Las expectativas de progreso positivas existentes en los trabajadores de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA contribuirán al fortalecimiento de los cambios programados en la organización.
RESULTADOS ESPERADOS		A través de esta variable se podrá determinar los niveles de optimismo que existe en las personas que integran la Dirección de Planificación de CVG EDELCA para afrontar los retos del cambio desde un plano psicológico favorable a los mismos.
UTILIDAD		Identificar el ambiente psicológico (relacionado a las esperanzas), en la Dirección de Planificación de CVG EDELCA es vital para incorporar a las personas a procesos de cambios.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la Dirección de Planificación de CVG EDELCA de manera de visualizar las percepciones de sus trabajadores.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Para una muestra de 88 trabajadores de las distintas áreas que comprenden la Dirección de Planificación, se obtuvieron los siguientes resultados:

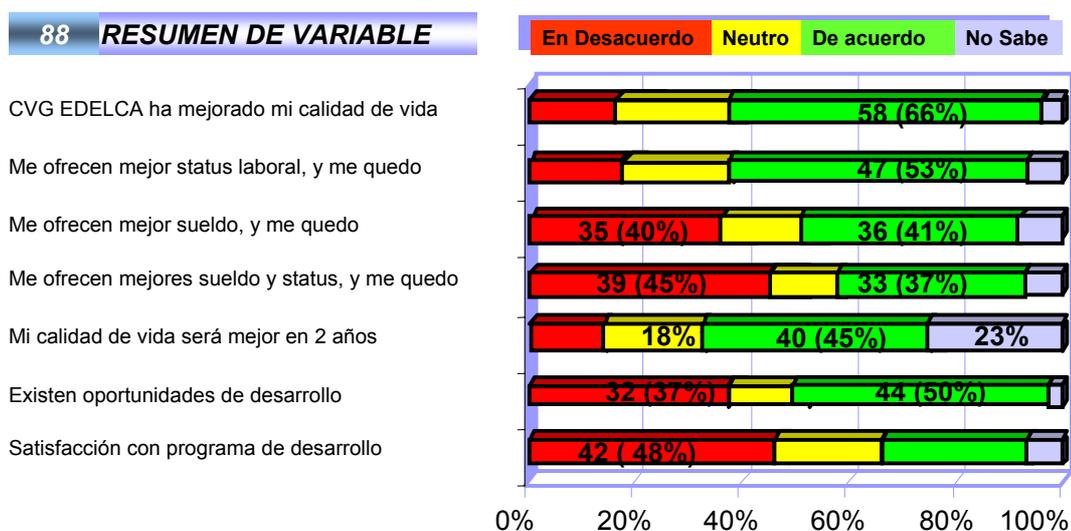


Gráfico 1. Resumen variable Expectativas de Progreso – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

CONCLUSIONES RELEVANTES

Se evidencia mejora en la calidad de vida.

Existe una sólida identidad organizacional.

Existe poco conocimiento respecto a las expectativas de mejorar para los próximos años.

Existe poca satisfacción respecto a la programa de desarrollo (ascensos y promociones).

VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Los trabajadores de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA, poseen sólidos niveles de identidad y perciben progresos en su calidad de vida, pero aún no están satisfechos con el programa de desarrollo (ascensos y promociones) de la empresa.

BRECHAS DE ESPECIAL ATENCIÓN

- Un 48% de los encuestados expresa que el programa de desarrollo y promociones en CVG EDELCA no satisface las aspiraciones del personal, mientras que un 37% señala que no existen oportunidades de desarrollo personal y profesional para todos en la empresa.

ACCIONES SUGERIDAS

1. Bajar el Programa de Desarrollo al resto de la organización según se tiene contemplado (a nivel de Jefes de Sección) considerando adicionalmente el nivel profesional adscrito a la Dirección de Planificación.
2. Incrementar el grado del “contrato psicológico” entre el personal y la empresa mediante un programa de desarrollo que contemple adicionalmente al “Empowerment” de funciones y progresiones así como también el desarrollo de un plan mejoras a los beneficios asociados a estas funciones.
3. Continuar con el programa de capacitación virtual, a distancia ó E-Learning, para aquellas funciones que por su índole o finalidad no puedan separarse de su zona de trabajo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La variable Cultura Organizacional se formuló bajo las siguientes premisas:

HIPÓTESIS		Las debilidades existentes en la cultura organizacional afectarán significativamente los resultados del cambio programado en la empresa. Si no hay involucramiento no hay compromisos sólidos.
RESULTADOS ESPERADOS		Se espera obtener una auditoria muy general sobre los valores dominantes en la organización y los niveles de compromiso con la misión y la visión de CVG EDELCA.
UTILIDAD		Identificar los niveles de identidad corporativa con los valores, la visión y la misión, además de detectar el involucramiento colectivo con los mismos, permitirán medir a la vez el nivel de compromiso que pudiese existir en la organización.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Para una muestra de 88 trabajadores de las distintas áreas que comprenden la Dirección de Planificación, se obtuvieron los siguientes resultados:

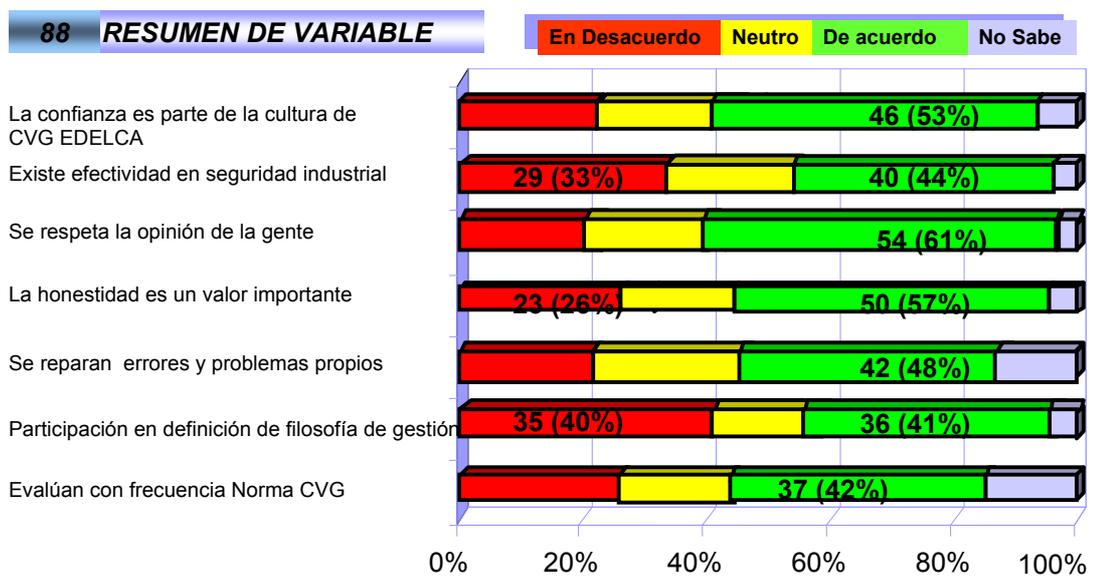


Gráfico 2: Resumen variable Cultura Organizacional – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

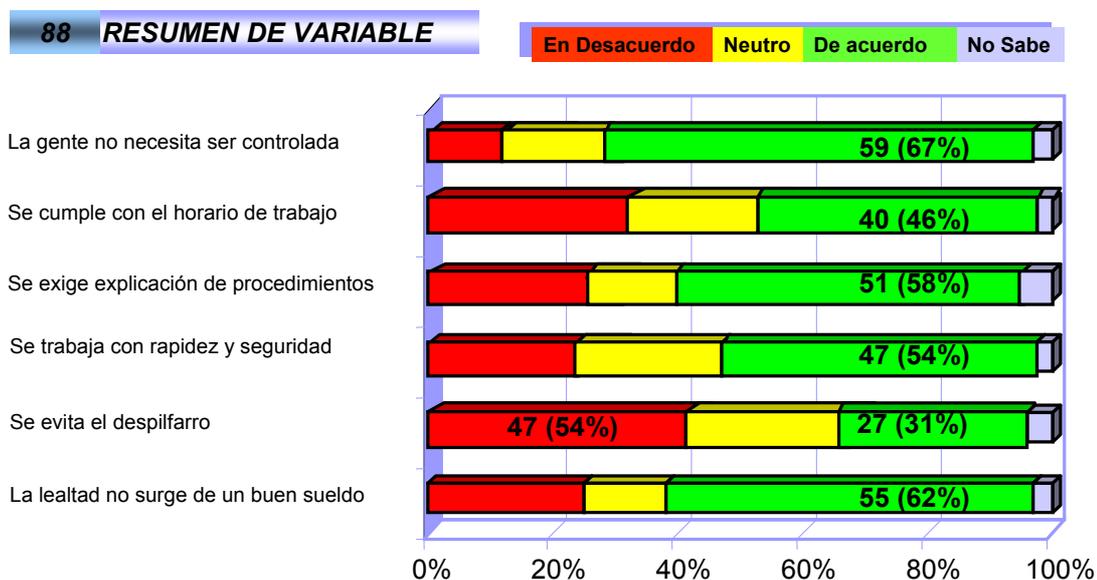


Gráfico 3: Resumen variable Cultura Organizacional – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

CONCLUSIONES RELEVANTES





VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

- Existen valores dominantes que fortalecen significativamente a la organización, y otros valores medianamente dominantes. En especial se observa que los trabajadores de la Dirección de Planificación, perciben que la Honestidad no es un valor dominante, lo cual merma la confianza de dichos trabajadores.
- Merece especial atención que el 40% de la muestra encuestada no se sienta involucrada en participar en el proceso de definición de la Misión, Visión y Valores de la empresa. Por lo que se reitera, que este proceso no sea difundido únicamente a través de publicaciones impresas o afiches sino mas bien

mediante un ciclo de dinámicas de grupo atendiendo una masiva participación en el proceso de definición.

BRECHAS DE ESPECIAL ATENCIÓN

- Un 26% de los trabajadores de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA expresaron que la honestidad es algo demasiado ingenuo si una persona desea ser exitosa y sobrevivir en el trabajo.

- Más de una tercera parte de la muestra de los trabajadores de la empresa y de la Dirección de Planificación tiene una mediana o ninguna participación en el proceso de definición de la Misión, Visión, Principios, y Valores de CVG EDELCA. Además existe poco conocimiento de cómo se evalúa la Norma de Calidad CVG

- El 54 % de los trabajadores encuestados en la Dirección de Planificación indican que cumplen con normas de Seguridad al desarrollar sus funciones. El 33% indica que es necesario mejorar la política de Seguridad Industrial en las áreas operacionales.

ACCIONES SUGERIDAS

1. Incrementar los niveles de participación del personal en el proceso de definición de la Misión, Visión, Principios, y Valores de CVG EDELCA y sus unidades de negocios a través de dinámicas de grupo atendiendo una masiva participación en el proceso de su definición.
2. Afianzar el reconocimiento de la identidad Corporativa de la CVG a través de la divulgación frecuente de comunicaciones corporativas, normativas como la Norma de Excelencia de la CVG y la participación en trabajos de equipo asociados al desarrollo de planes estratégicos por área de especialidad en la CVG

INTERRELACIONES

La variable Interrelaciones se formuló bajo las siguientes premisas:

HIPÓTESIS



Las interrelaciones son uno de los factores determinantes en el trabajo en equipo.

RESULTADOS ESPERADOS



Identificar las brechas y las oportunidades de mejoras existentes en el trabajo en equipo, así como medir los niveles de confianza mutua que hay entre ejecutivos y trabajadores.

UTILIDAD



Obtener una medición del desempeño comunicacional de la organización permitirá predecir el éxito o el fracaso de los objetivos (el cambio) programados para ser ejecutados en equipo, tomando como principio guía que el trabajo en equipo no es una opción sino un mandato histórico en CVG EDELCA, y que las interrelaciones son la base del capital social de la empresa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Para una muestra de 88 trabajadores de las distintas áreas que comprenden la Dirección de Planificación, se obtuvieron los siguientes resultados:

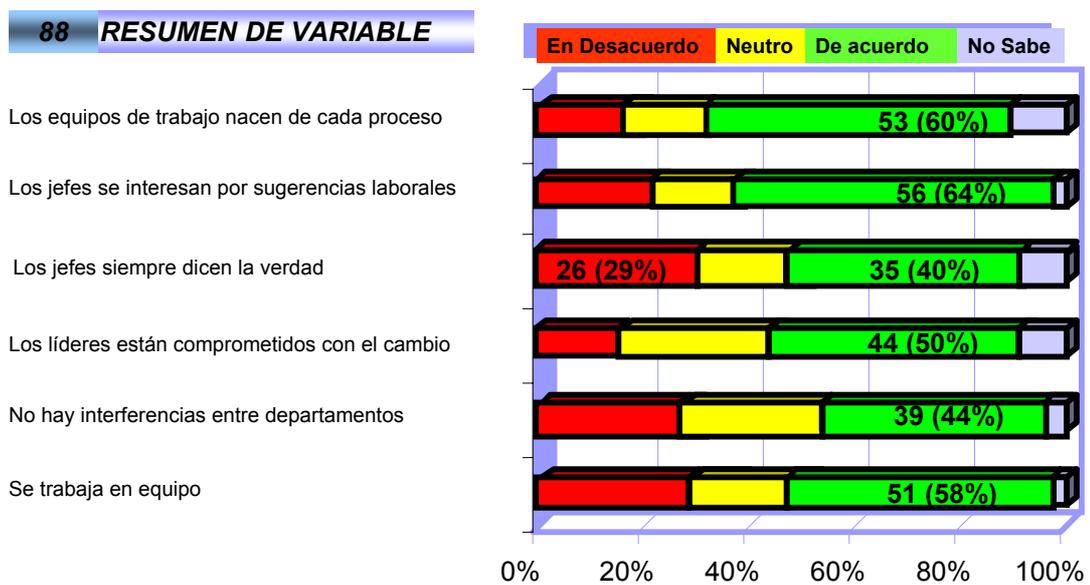


Gráfico 4: Resumen variable Interrelaciones – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

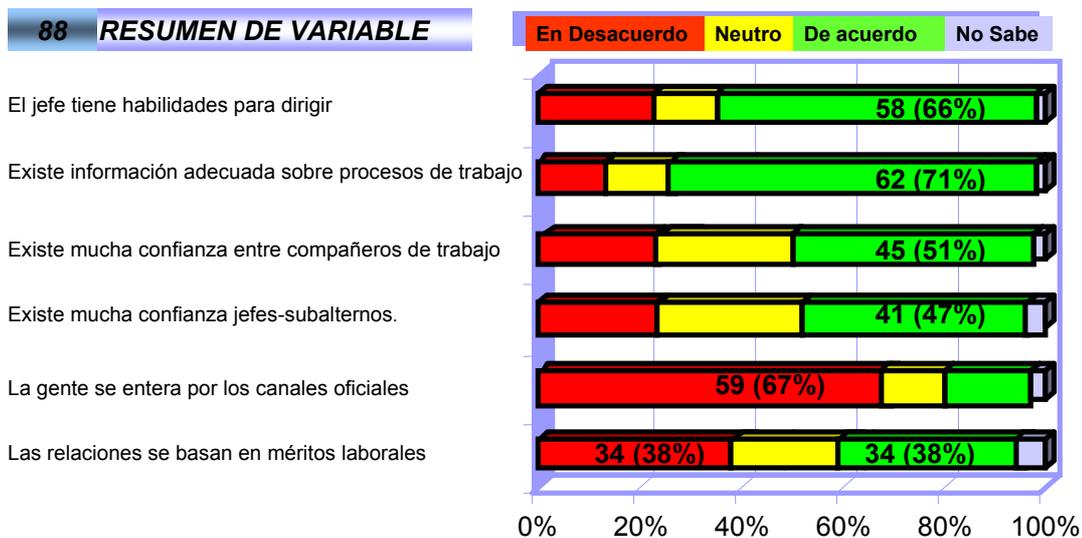


Gráfico 5: Resumen variable Interrelaciones – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

CONCLUSIONES RELEVANTES

Equipos de Trabajo: Existen bases para conformar equipos de trabajo en la Dirección debido a que los jefes poseen estas competencias y el personal base participa. Se observa medianos niveles de interacción entre ambos grupos.

Relaciones: El amiguismo, el familiarismo, o el grupalismo marcan las relaciones en buena parte de la organización. Los jefes muestran mediano interés en las sugerencias que le hacen los trabajadores.

Confianza: Se observa que los niveles de confianza son medios al evaluar las interacciones entre jefes y subalternos. Al ser evaluado individualmente cada grupo, se observa que el nivel más débil está asociado a la figura supervisora mientras que el nivel más fuerte o de mayor confianza se observa entre el nivel base de la Dirección de Planificación.

Medios de comunicación internos: Adicionalmente a existir una buena información operativa para que los trabajadores de la Dirección de Planificación desempeñen adecuadamente su trabajo, estos, al igual que en toda la empresa, se entera más por (Radio Pasillo) sobre la vida de la empresa que por los medios oficiales.

VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Recordando que las interrelaciones entre las personas son un factor determinante en el trabajo en equipo, se observa que en la Dirección de Planificación, los trabajadores están conscientes de la necesidad de trabajar en equipo, y además existir una buena disposición para ello. Esta disposición viene acompañada de “ruidos” en las interrelaciones, tales como una mediana confianza en las figuras supervisorias y poca credibilidad en los canales regulares de información. Estos ruidos afectan los resultados de los equipos.

BRECHAS DE ESPECIAL ATENCIÓN

- En la Dirección de Planificación, existe una buena disposición para el trabajo en equipo. Algunas brechas inciden negativamente en la efectividad de los mismos: la confianza en la palabra del jefe, la información que suministra la empresa.

- Es importante para la Dirección de Planificación y la empresa, superar las brechas comunicacionales existentes.

ACCIONES SUGERIDAS

1. Incrementar el nivel de involucramiento entre los trabajadores que conforman equipos de trabajo y los que pertenecen a diferentes niveles jerárquicos a través de dinámicas de grupos focalizadas a incentivarlos y motivarlos respecto al cambio y la transformación de la empresa.
2. Establecimiento y cumplimiento de compromisos sólidos entre los diferentes niveles organizacionales, asociados a aspectos de índole técnicos y supervisorios - administrativos (como el proceso de evaluación del recurso humano).
3. Revisión del rol del Supervisor Operacional. Los resultados indican que existen mayores competencias técnicas que de índole Gerencial en los mismos.

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE EDELCA

La variable Proceso de Transformación de Edelca se formuló bajo las siguientes premisas:

HIPÓTESIS



El proceso de transformación de CVG EDELCA en una empresa con altos niveles de efectividad, y la creación de varias unidades de negocios en la misma provocarán un evidente impacto en una organización que ha desarrollado una sólida identidad corporativa a través de los años.

RESULTADOS ESPERADOS



Identificar el impacto personal y las brechas organizacionales que pudiese generar la separación en quienes trabajan en la empresa.

UTILIDAD



Medir con antelación la dimensión del impacto que generará en los ejecutivos y trabajadores la separación de CVG EDELCA en varias unidades de negocios, y poder tomar, en consecuencia, las previsiones necesarias.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la Dirección de Planificación.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Para una muestra de 88 trabajadores de las distintas áreas que comprenden la Dirección de Planificación, se obtuvieron los siguientes resultados:

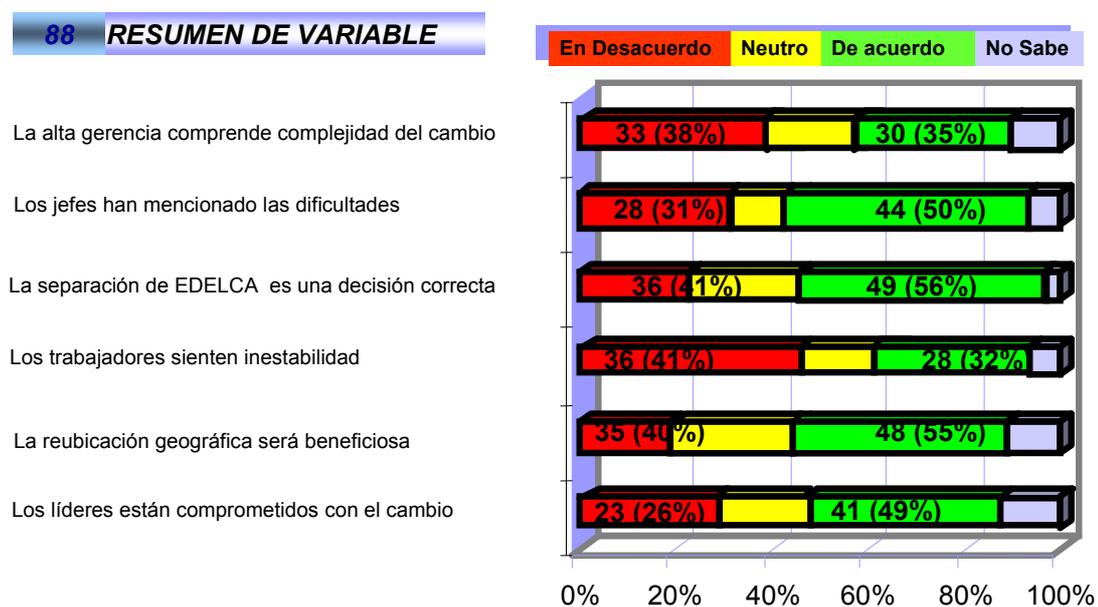


Gráfico 6: Resumen variable Proceso de Transformación de EDELCA – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

88 RESUMEN DE VARIABLE

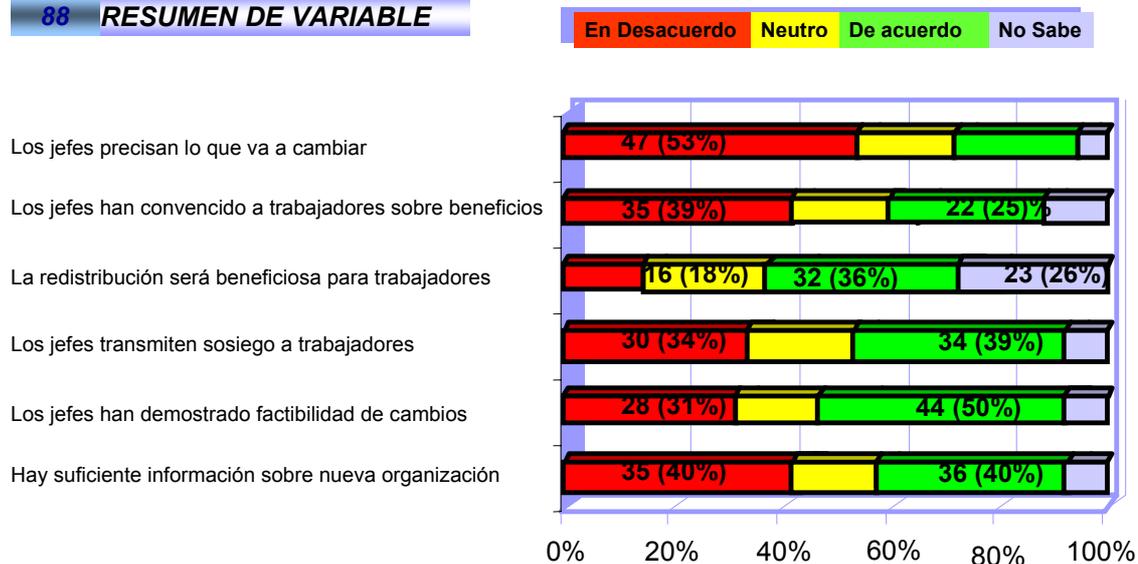


Gráfico 7: Resumen variable Proceso de Transformación de EDELCA – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

CONCLUSIONES RELEVANTES

Los líderes están comprometidos con el cambio, pero no están del todo comprometidos en aportar los recursos para el cambio.

La mayoría de los trabajadores se sienten poco o nada informados acerca del PTE. Existe incertidumbre en la masa laboral por su estabilidad, aún no saben si el cambio programado será beneficios para ellos, y no confían en la información y apoyo suministrado por los jefes y niveles estratégicos de la empresa.

Existe una mediana confianza en que la reubicación de los trabajadores de CVG EDELCA en otras regiones del país ayudará a éstos a encontrar nuevos estilos de vida.

VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se valida la hipótesis que indica que el Proceso de Transformación de CVG EDELCA provocará un evidente impacto en la organización debido a la sólida identidad corporativa de los trabajadores adquirida a través de los años.

Merece especial atención señalar que el impacto negativo que pudiese estar generando la “separación” en las personas que trabajan en la empresa, así como en la Dirección de Planificación, proviene básicamente del bajo nivel de información que tenían sobre el PTE para la fecha en que fue realizado el estudio y por la incertidumbre que ello genera.

BRECHAS DE ESPECIAL ATENCIÓN

- El 53% de los trabajadores encuestados sostienen que los jefes no han dicho con precisión a sus subordinados lo que va a cambiar y lo que no va a cambiar, lo cual expresa un alto grado de incertidumbre.
- El 39% de los encuestados opinan que los Jefes no han convencido a los trabajadores que estos saldrán beneficiados en lo personal con respecto al proceso de transformación.
- El 34% de los encuestados opinan que los jefes no han logrado disminuir en los trabajadores los temores acerca del proceso de transformación.

- El 40% de los encuestados opinan que no están suficientemente enterados del nuevo esquema organizativo de CVG EDELCA ni de la Ley del Sector Eléctrico.

ACCIONES SUGERIDAS

1. Efectuar una revisión de la Comunicación del Proceso de Transformación de CVG EDELCA, en lo que respecta a la formación de figuras de liderazgo para la Dirección de Planificación, sobre todo sus figuras supervisorias, para que estos vendan las bondades del cambio, a fin de tomar medidas respecto a la limitada credibilidad que tiene en la separación.
2. Superar la brechas comunicacionales existentes en este proceso a través de oportunas y masivas intervenciones del nivel estratégico hacia el resto de la Dirección.

PLAN CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS

La variable Plan Corporativo de Recursos Humanos se formuló bajo las siguientes premisas:

HIPÓTESIS



El Plan Corporativo de Recursos Humanos de CVG EDELCA contribuye sustancialmente a los cambios organizacionales de la empresa, los cuales coadyuvarán a un mejor desempeño del liderazgo personal y organizacional, a un efectivo trabajo en equipo, y a satisfacer las expectativas de desarrollo de las personas que trabajan en la empresa.

RESULTADOS ESPERADOS



Identificar las brechas entre los resultados esperados y los resultados reales de la ejecución del plan, así como las oportunidades de mejoras.

UTILIDAD



De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio se podrá evaluar si el marco teórico y programático, y las inversiones tangibles e intangibles ejecutadas en el plan deber ser revisadas y/o mejoradas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la Dirección de Planificación.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Para una muestra de 88 trabajadores de las distintas áreas que comprenden la Dirección de Planificación, se obtuvieron los siguientes resultados:

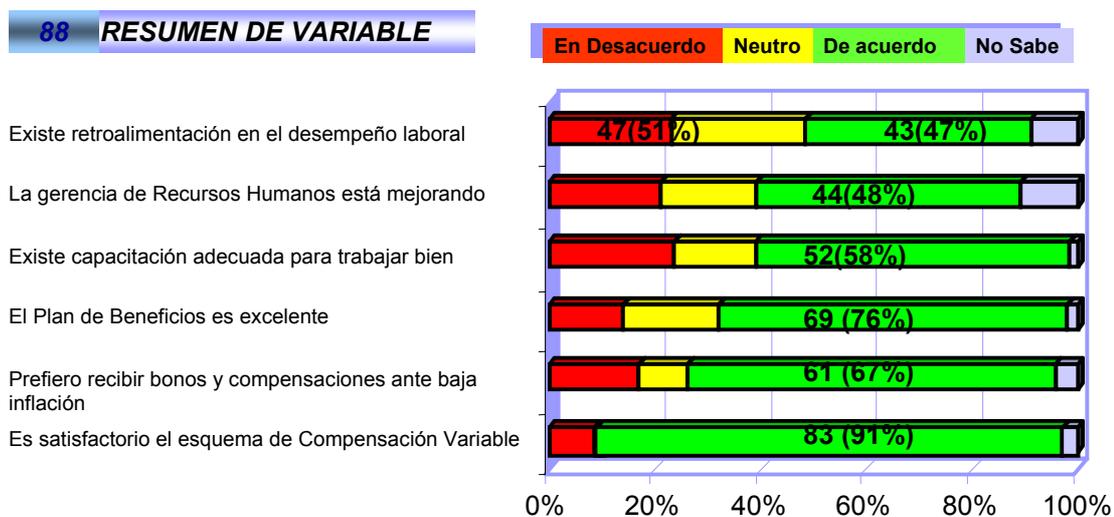


Gráfico 8: Resumen variable Plan Corporativo de RRHH – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

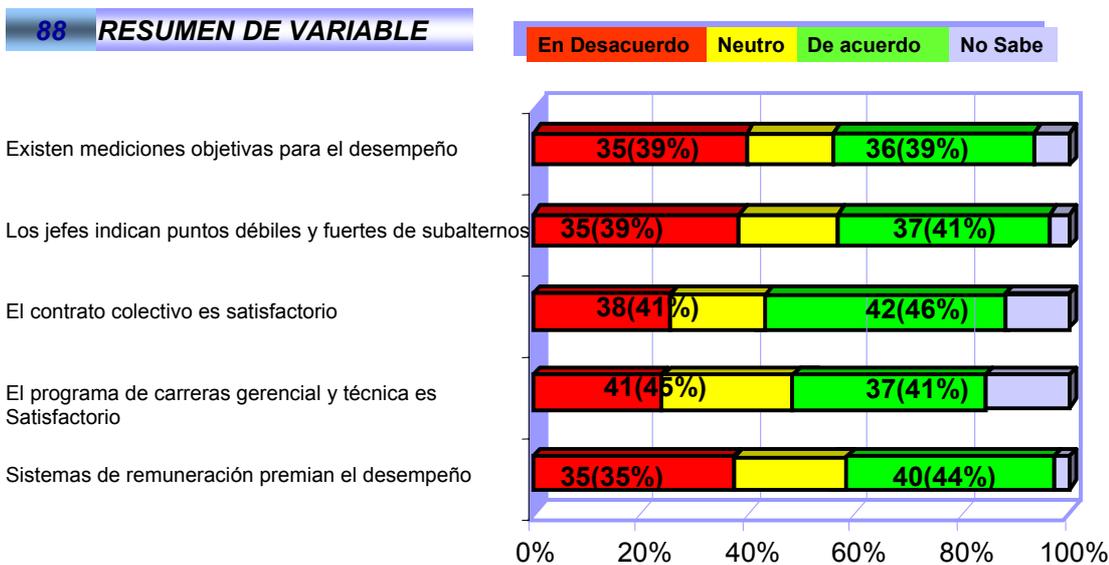


Gráfico 9: Resumen variable Plan Corporativo de RRHH – Dirección de Planificación de CVG EDELCA.

CONCLUSIONES RELEVANTES

Existe excelente satisfacción respecto al Sistema de Compensación Variable y los trabajadores aceptan relacionar sus ingresos a realidades económicas externas e internas.

Se observa un evidente mejoramiento en la función de RRHH y satisfacción respecto al plan corporativo de la función.

Existe satisfacción respecto al Plan de Capacitación de la empresa y al Plan de Beneficios de CVG EDELCA.

Existe moderada satisfacción respecto al Sistema de Desempeño y Programa de Desarrollo de la empresa.

Mediano nivel de satisfacción respecto a la Convención Colectiva y el actual sistema de remuneración como premio al buen desempeño.

VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se valida la hipótesis referida a que el Plan Corporativo de Recursos Humanos de CVG EDELCA ha contribuido y sigue contribuyendo sustancialmente a los cambios organizacionales de la empresa, los cuales coadyuvarán a un mejor desempeño del liderazgo personal y organizacional, a un efectivo trabajo en equipo, y a satisfacer las expectativas de desarrollo de las personas que trabajan en la empresa. Merece especial atención señalar que el marco teórico y programático, así como las inversiones tangibles e intangibles ejecutadas en este plan deben revisar y/o mejorar de forma continua con especial énfasis durante el presente en “El Programa de Desarrollo”.

BRECHAS DE ESPECIAL ATENCIÓN

- La Dirección de Planificación muestra una tendencia ligeramente menos conservadora (35% de acuerdo) en lo que se refiere a la calificación de los sistemas de evaluación de personal respecto al resto de la empresa (37%).
- El programa de desarrollo para las carreras gerenciales y técnicas son objeto de observaciones para la Dirección de Planificación al igual que el resto de la empresa, por lo que deben ser atendidas bajo los mismos principios en los que se basa dicho programa de desarrollo.

ACCIONES SUGERIDAS

Revisión del Programa de Desarrollo y del Sistema de Evaluación de Personal, con el propósito de adecuarlos a las necesidades de la Dirección de Planificación así como del resto de la empresa, con el fin último de afianzar los niveles de confianza por parte de los trabajadores de esta Dirección respecto a estos.

CONCLUSIONES

Partiendo del análisis de las teorías, variables objetas a estudios y los hallazgos encontrados asociados a las variables sobre el clima organizacional de la Dirección de Planificación de CVG EDELCA, se concluye:

- Insatisfacción con respecto al programa de Desarrollo (48% de desacuerdo).
- Bajo nivel de involucramiento con los procesos asociados a la filosofía de gestión de la empresa, sus valores y la norma de Excelencia de Gestión de la C.V.G. (40% de desacuerdo).
- Insatisfacción con las políticas asociadas a promover la Seguridad Industrial en la empresa.(33% de desacuerdo)
- Poco nivel de credibilidad en la palabra y el rol del supervisor.(29% de credibilidad en la palabra del jefe).
- Insatisfacción con el programa de comunicación asociado al Proyecto de Transformación de Edelca -PTE. (Insatisfacción generalizada en un 53%).
- Mediano nivel de satisfacción respecto al involucramiento de la función de Recursos Humanos en la atención y seguimiento de sus procesos típicos en las diferentes unidades de la empresa.(50% de aceptación).
- Insatisfacción con el sistema de evaluación de personal (merito y desempeño). (35% de insatisfacción).

RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación documental se hace imperioso considerar, por parte de la organización y en particular por la Dirección de Planificación las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda traducir el mejoras al Clima Organizacional y lograr la identificación plena de los empleados con su organización y mejorar los procesos que llevan a lograr la misión.

- Descentralizar el Programa de Desarrollo de personal del nivel ejecutivo hacia el nivel administrativo/operacional (resto de la organización) el cual incluya paralelamente un programa artesanal para los niveles más básicos, de acuerdo a las prioridades o criticidad de las unidades solicitantes. La reorientación del programa de Desarrollo deberá abarcar adicionalmente, una planificación de carreras de nuestro recurso humano, actualizada y orientada no solo al establecimiento de roles tradicionales (estratégicos/administrativos) sino que incluya nuevos de índole técnico o de especialista, en todas las áreas de gestión en CVG EDELCA.
- Reforzar los valores de la organizaron a través de la participación de una mayor y nutrida masa laboral, en talleres cuyo propósito general gire en torno a la redefinición de los mismos a fin de adaptarlos a la visión institucional de la nuevas unidades de la empresa.
- Desarrollar una campaña de Seguridad Industrial orientada a la protección de nuestros recursos y conservación de nuestras instalaciones. Esta campaña debe contemplar no solo la serie de normas de seguridad que deben imperar en la empresa sino que debe venir acompañada de un despliegue informativo alusivo a estos tópicos (afiches, medios impresos, etc.).

- Desarrollar un programa de talleres de integración organizacional para el personal de nuestra empresa, considerando como caso especial, aquellas unidades que han sufrido mayor cambio producto del proceso de transformación de la empresa, con el fin último de afianzar la cohesión e incrementar los niveles de credibilidad en la figura supervisoría.
- Reorientar el Programa de Comunicación de la empresa asociado al programa de Transformación de Edelca (PTE) a fin de ajustarlo a un conjunto de acciones que rescaten el rol de supervisor como ente promotor del cambio, y que permita a su vez, vender sus bondades del mismo a lo largo de la empresa.
- Incrementar los niveles de atención de la función de Recursos Humanos hacia las diferentes unidades de la empresa a través de la creación del rol del “Analista de Cuenta” el cual será capaz de brindar atención personalizada a la Dirección, División, Gerencia o Unidad bajo su responsabilidad; sobre todas las áreas de la función de Recursos Humanos. Este nuevo ente integrador de procesos de Recursos Humanos a las diferentes unidades de la empresa, a la par de ofrecer un nuevo rol para el personal de la función, estará orientado a la atención de las necesidades del cliente y la cultura del servicio.
- Desarrollar un nuevo sistema de evaluación de personal orientado a mediciones objetivas asociadas a los nuevos requerimientos de la empresa (competencias), la retroalimentación continua del desempeño del personal, la separación de los sistemas de mérito y desempeño y la eliminación de etiquetas asociadas a los resultados de la medición.

BIBLIOGRAFÍA

- Rodriguez M., D (2005). Diagnóstico Organizacional, 6ta Edición, México: Editorial Alfaomega Grupo Editor. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Pfeffer, Jeffrey, (2006). Cómo mejorar el Clima Organizacional, Universidad de Stanford, Publicación electrónica de HayGroup, Argentina.
- Torrecilla, Oscar Donato (2005). Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral, Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C.
- Balam, Francisco (2005). Clima Organizacional (en línea) Disponible en: www.ilñustrados.com/publicaciones/epyuzapkukmyfxdbt.php (18 de abril de 2005).
- Caligiore, C y Diaz T (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.
- Universidad Politécnica Experimental Libertador (2002). Manual de Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado. Caracas, Venezuela: UPEL.

ANEXO A

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CVG EDELCA

VARIABLE I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

4. **64.** Gerencia o Dirección
5. **División o Departamento**
6. **5.** Calificación laboral
7. **6.** Tiempo en la empresa
8. **7.** Nivel educativo (Respuesta múltiple)
9. **8.** ¿Estudia actualmente?
10. **9.** Sexo
11. **4.** Región geográfica

VARIABLE II. EXPECTATIVAS DE PROGRESO ASOCIADAS CON LA IDENTIDAD CORPORATIVA

12. **13.** Actualmente, los beneficios que recibo de CVG EDELCA para mejorar mi calidad de vida son mejores respecto a los dos años anteriores.

13. **17.** En los próximos dos años, los beneficios que recibiré de CVG EDELCA permitirán que mi calidad de vida sea mejor que la de ahora.

14. **18.** Si en otra empresa me ofrecen el **mismo cargo o puesto de trabajo** que tengo ahora, pero con **mejor sueldo y beneficios adicionales**, me quedo en CVG EDELCA.

15. **21.** Si en otra empresa me ofrecen **mejor cargo o puesto de trabajo** que el que tengo ahora pero con el **mismo sueldo y beneficios adicionales**, me quedo en CVG EDELCA.

16. **62.** Si en otra empresa me ofrecen **mejor cargo o puesto de trabajo** que el que tengo ahora y con **mejor sueldo y beneficios adicionales**, me quedo en CVG EDELCA.

17. **52.** El programa de desarrollo, en lo que se refiere a ascensos y promociones, en CVG EDELCA satisface las aspiraciones del personal

18. **53.** Existen oportunidades de desarrollo personal y profesional para los niveles gerenciales, profesionales, técnicos, y artesanales.

VARIABLE III. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS (de negocios, de trabajo y humano)

19. **24.** En CVG EDELCA, los trabajadores participan en el proceso de desarrollo de la filosofía de gestión (Misión, Visión, Principios y Valores) de la empresa, a través de talleres dirigidos para tal fin.

20. **59.** En CVG EDELCA se reúnen con frecuencia los comités y equipos de trabajo para evaluar el desarrollo de la Norma CVG “Excelencia de Gestión”, aplicables a sus procesos y programas.

21. **25.** En la organización la mayoría repara sus propios errores y problemas y no los envían a otras personas, grupos de trabajo o a los clientes.

22. **26.** Los trabajadores de CVG EDELCA en general evitan el despilfarro de materiales de trabajo.

23. **20.** La gente se desenvuelve con rapidez y seguridad, se entregan a tiempo los servicios solicitados por los compañeros de trabajo u otras unidades.

En qué medida, las siguientes afirmaciones definen a su organización...

24. **29.** En CVG EDELCA la gente actúa por inercia, mecánicamente, sin buscar explicación a los procedimientos.

25. En CVG EDELCA los trabajadores buscan la calidad superior y la perfección a través del mejoramiento continuo de su gente y sus procesos.

26. **33.** En la empresa existe efectividad en la gestión de seguridad, higiene industrial, y protección del personal, bienes e instalaciones.

27. **15.** Se respeta a la gente, independientemente del contenido de sus opiniones o de sus propuestas.

28. **48.** Existe un comportamiento ético en el personal de CVG EDELCA y una gestión transparente en todos los procesos administrativos con estricto apego a las normas.

29. **23.** Mi lealtad e identificación con la empresa es sólida e integral, independientemente de mis ingresos y beneficios económicos.

30. **22.** Los trabajadores necesitan ser controlados, dirigidos, y, de ser necesario, amenazados con sanciones, para que desarrollen el esfuerzo y creatividad adecuados a su trabajo.

31. **35.** La confianza no forma parte de la cultura habitual de los trabajadores, y existe una tendencia creciente hacia la mentira y la desconfianza.

32. **38.** La puntualidad es parte de la cultura laboral de CVG EDELCA.

33. En CVG EDELCA existe una gestión con sentido de justicia, es pluralista y participativa, y es orientada hacia el desarrollo integral de sus trabajadores.

VARIABLE IV. LAS INTERRELACIONES

34. **34.** Las relaciones entre los miembros se basan más en favoritismos de amistad, relación familiar o pertenencia a algún grupo social (partidos políticos, sindicatos, iglesias, etc.), que en méritos laborales.

35. **39.** Existe mucha confianza entre jefes y subalternos.

36. **41.** Hay mucha confianza entre los compañeros de trabajo, lo que hace que se trabaje en verdaderos equipos integrados.

37. **42.** La gente se entera más por "Radio Pasillo" (*chismes o comentarios informales*) que por los canales formales de la organización.

38. **11.** En CVG EDELCA se trabaja en equipo, donde todos, en sus respectivas unidades, participan y discuten.

39. **43.** Su jefe inmediato ha demostrado habilidades para coordinar, dirigir y motivar equipos de trabajo.

40. **60.** Los equipos de trabajo están formados en función de los diferentes procesos de trabajo.

41. **44.** Los límites entre departamentos y secciones no interfieren en la solución de problemas conjuntos.

42. **45.** Existe la información adecuada para que las personas hagan bien su trabajo.

43. **46.** Los jefes muestran mucho interés a las sugerencias que hacen los trabajadores respecto a su trabajo

44. **27.** Cuando los jefes se comunican con los trabajadores siempre dicen la verdad.

VARIABLE V. EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE CVG EDELCA

45. **47.** El personal de CVG EDELCA está suficientemente enterado del nuevo esquema organizativo de CVG EDELCA y sus nuevas unidades de negocios, de acuerdo a la Ley del Sector Eléctrico.

46. **12.** La separación de CVG EDELCA en varias unidades de negocios, de acuerdo a la nueva Ley del Sector Eléctrico, es una decisión correcta, y la empresa logrará un gran avance en el negocio de la energía en Venezuela y el exterior.

47. **37.** La alta gerencia comprende la complejidad del cambio y saben cómo divulgar e involucrar a los trabajadores en este proceso de transformación.

48. **49.** Los líderes formales están comprometidos para ofrecer los recursos (personas, tiempo y dinero) para diseñar e implementar la transformación, y obtener resultados satisfactorios.

49. **58.** Los jefes han dicho con precisión a sus subalternos lo que va a cambiar y lo que no va a cambiar.

50. **14.** Los jefes han mencionado las dificultades previstas respecto al proceso de transformación.

51. **32.** Los jefes han logrado disminuir en los trabajadores los temores acerca del proceso de transformación.

52. **30.** Los jefes han logrado demostrar a los trabajadores que los primeros pasos del cambio son factibles.

53. **19.** Los jefes han convencido a los trabajadores que ellos (los trabajadores) saldrán beneficiados en lo personal con el proceso de transformación.

54. **40.** Los trabajadores sienten amenazada su estabilidad en la empresa producto del proceso de transformación

55. **28.** La redistribución del actual personal de CVG EDELCA en las diferentes nuevas empresas que se van a crear será beneficiosa para los trabajadores.

56. **50.** La reubicación del personal de CVG EDELCA en otras regiones geográficas a donde se encuentran actualmente ayuda al sector laboral a encontrar nuevos estilos de vida

VARIABLE VI. PLAN CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS

57. **51.** Los nuevos sistemas de reconocimiento y de recompensa que reafirman el buen desempeño en CVG EDELCA están basados en mediciones objetivas y continuas.

58. **36.** Los sistemas de remuneración existentes premian el buen desempeño.

59. **54.** El proceso de retroalimentación (respuestas, observaciones, críticas) del desempeño de las personas es frecuente y proviene de clientes, compañeros de trabajo, y supervisores o jefes.

60. **55.** Las personas reciben la capacitación adecuada para realizar bien sus trabajos.

61. **56.** Los jefes indican permanentemente a los trabajadores sus puntos débiles y fuertes, utilizando el instrumento de evaluación de desempeño.

62. **16.** El programa de carreras gerencial y técnica que CVG EDELCA está ejecutando cubre satisfactoriamente las expectativas del personal acerca del desarrollo y formación del liderazgo en la empresa.

63. **57.** Los resultados de la negociación de la Convención Colectiva de CVG EDELCA satisface completamente las expectativas de bienestar de los trabajadores.

64. **31.** El plan de beneficios vigente de CVG EDELCA es excelente

65. **61.** Recientemente, la gerencia de Recursos Humanos está mejorando en su función mediante la implementación de nuevos programas, una renovada imagen, y una nueva generación de relevo con aptitud y esfuerzo por brindar el mejor servicio al cliente a través de analistas de gestión por gerencias.

66. **10.** Estoy de acuerdo con recibir bonos y compensaciones que mejoren mi poder adquisitivo acompañado de un ajuste del salario básico que esté en sintonía con la realidad económica del país y la empresa.

67. **63.** Estoy de acuerdo con que CVG EDELCA aplique esquemas combinados de compensación variable (bonos, incentivos y reparto de utilidades) y compensación fija (aumento del salario básico), tal como se ha venido realizando, ajustadas a la capacidad económica de la empresa, con el propósito de preservar su salud financiera.
