



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO PARA LA EMPRESA CONTROLES DE VÁLVULAS, CONTROLVAL, C.A.

Trabajo de Investigación presentado por:

Rosalba del Valle RODRÍGUEZ CRUZ

Como requisito para obtener el título de Especialista en Desarrollo
Organizacional

Profesor Guía:

Ricardo PETIT

Caracas, Febrero 2006

Dedicado a mis padres, hermana y sobrinos. Los amo.

A la memoria de mis abuelos,
y a todos aquellos clientes que vendrán...

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen por darme salud, sabiduría y una bella familia que me acompañó todo el tiempo, apoyándome incondicionalmente para culminar exitosamente este proyecto que significa también el logro de una meta más en mi vida como es la realización de esta especialización.

A María Fernanda por su amistad, por estar cuando la necesité y por compartir conmigo este sueño que también es de ella. Gracias por todos tus aportes, por tu responsabilidad y por tus esfuerzos que hacen que este proyecto sea hoy una realidad.

A Controval por haberme dado la oportunidad de sembrar allí una semilla de cambio y de mejora. Por haber confiado en mi profesionalismo y responsabilidad. Especialmente a Francisco Guzmán por su receptividad, sencillez y buen humor.

Al Profesor Ricardo Petit por enseñarme que lo importante es confiar en mi sabiduría interna y disfrutar el proceso. Gracias por hacerme divertido y dinámico este camino y por disolver las angustias.

A Pilar y Geo por su constante apoyo y logística, por los aventones a altas horas de la noche.

Agradezco también a Nelson Rodríguez Trujillo, Yoniray Romero, Edduar Vásquez, Zulma Fuentes y Lisette Iglesias por sus juicios críticos, oportunas observaciones y útiles orientaciones.

A mis compañeros de grupo por la palabra adecuada en el momento justo, por su generosidad y por haber sido unos verdaderos amigos.

Por último, a todas aquellas personas que de una manera u otra han hecho posible la culminación de este trabajo.

INDICE GENERAL DE CONTENIDO

	PAGINA
Portada Interior.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenido.....	iv
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Gráficos y Figuras.....	vii
Resumen.....	xv
Introducción.....	17
Objetivos.....	19
Marco Institucional de la Empresa Cliente.....	20
Reseña Histórica	21
Misión.....	27
Visión.....	28
Valores.....	28
Organigrama.....	31
Marco Teórico.....	33
Marco Metodológico	64
Análisis de Resultados	99
Conclusiones.....	262
Recomendaciones.....	268

Referencias Bibliográficas..... 271

Anexos.....274

INDICE DE TABLAS

	PAGINA
Tabla 1. <i>Dos Enfoques del Empleo de Una Encuesta de Clima Organizacional.....</i>	35
Tabla 2. <i>Sistemas Organizacionales propuestos por Likert.....</i>	53
Tabla 3. <i>Dimensiones de Clima Organizacional según Likert, Litwin y Stringer y Feliú.....</i>	61
Tabla 4. <i>Dimensiones de Clima Organizacional donde coinciden Likert, Litwin, Stringer y Feliú</i>	62
Tabla 5. <i>Resultados de Dimensiones de Clima Organizacional por Áreas o Departamentos.....</i>	241
Tabla 6. <i>Resultados de Dimensiones de Clima Organizacional por Sucursal.....</i>	242
Tabla 7. <i>Resultados de Dimensiones de Clima Organizacional por Áreas o Departamentos de Sucursal Caracas.....</i>	243

INDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

	PAGINA
<i>Figura 1.</i> Fases de la consultoría.....	43
<i>Figura 2.</i> El modelo organizacional de los Seis Cuadros de Weisbord.....	46
<i>Figura 3.</i> Relaciones que se producen entre las variables que influyen en la percepción del clima.....	51
<i>Figura 4.</i> Escala de los cuatro sistemas organizacionales de clima.....	52
<i>Figura 5:</i> Clima, conducta, estructura, procesos y desempeño organizacionales.....	55
<i>Figura 6.</i> Representación de la definición de Clima Organizacional y sus efectos.....	60
<i>Gráfico 1.</i> Organigrama de Controval.....	32
<i>Gráfico 2</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para toda Controval.....	133
<i>Gráfico 3</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones por cada nivel jerárquico de los cargos.....	136
<i>Gráfico 4</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones por tipo de trabajo.....	140

	PAGINA
<i>Gráfico 5</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para una antigüedad en la empresa de 0 a 6 años.....	145
<i>Gráfico 6</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para una antigüedad en la empresa de 6 años y 1 mes hasta 15 años.....	145
<i>Gráfico 7</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones por condición de contratación.....	155
<i>Gráfico 8</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para los departamentos de Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas y Control completa.....	162
<i>Gráfico 9</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para los departamentos de Logística, Mercadeo y Ventas, Producción y Control completa.....	163
<i>Gráfico 10</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para los departamentos de Servicios y SHA Recursos Humanos y Control completa.....	164
<i>Gráfico 11</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para Barcelona, Caracas, Maracaibo y Control completa	176

	PAGINA
<i>Gráfico 12</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para Maturín, Puerto Ordaz, Valencia y Controval completa.....	176
<i>Gráfico 13</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	181
<i>Gráfico 14</i> Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	182
<i>Gráfico 15</i> Resultados en Comunicación para Administración, Ingeniería e Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	194
<i>Gráfico 16</i> Resultados en Comunicación para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	195
<i>Gráfico 17</i> Resultados en Capacitación y Desarrollo para Administración, Ingeniería e Informática y Sistemas versus Controval completa....	198
<i>Gráfico 18</i> Resultados en Capacitación y Desarrollo para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos versus Controval completa.....	199

<i>Gráfico 19</i> Resultados en Organización del Trabajo para Administración, Ingeniería e Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	202
<i>Gráfico 20</i> Resultados en Organización del Trabajo para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	203
<i>Gráfico 21</i> Resultados en Estructura para Administración, Ingeniería e Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	205
<i>Gráfico 22</i> Resultados en Estructura para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	206
<i>Gráfico 23</i> Resultados en Identidad y Compromiso para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	209
<i>Gráfico 24</i> Resultados en Identidad y Compromiso para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	210
<i>Gráfico 25</i> Resultados en Liderazgo para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	212

<i>Gráfico 26</i> Resultados en Liderazgo para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	213
<i>Gráfico 27</i> Resultados en Reconocimiento y Recompensa para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	216
<i>Gráfico 28</i> Resultados en Reconocimiento y Recompensa para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	217
<i>Gráfico 29</i> Resultados en Toma de Decisiones para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	219
<i>Gráfico 30</i> Resultados en Toma de Decisiones para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	220
<i>Gráfico 31</i> Resultados en Trabajo en Equipo para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	221
<i>Gráfico 32</i> Resultados en Trabajo en Equipo para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	222

<i>Gráfico 33</i> Resultados en Innovación para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	224
<i>Gráfico 34</i> Resultados en Innovación para Logística, Mercadeo y Ventas y Recursos Humanos de la sucursal Caracas versus Controval completa.....	225
<i>Gráfico 35</i> Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 1 “Aspectos favorables que ud. mantendría en Controval”.....	230
<i>Gráfico 36</i> Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 1 “Aspectos favorables que ud. mantendría en Controval” Sucursal Barcelona.....	231
<i>Gráfico 37</i> Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 1 “Aspectos favorables que ud. mantendría en Controval” Sucursal Caracas.....	232
<i>Gráfico 38</i> Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 1 “Aspectos favorables que ud. mantendría en Controval” Sucursal Maracaibo.....	233
<i>Gráfico 39</i> Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 1 “Aspectos favorables que ud. mantendría en Controval” Sucursal Maturín.....	234

<i>Gráfico 40</i>	
Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 1	
“Aspectos favorables que ud. mantendría en Controval”	
Sucursal Pto. Ordaz.....	234
<i>Gráfico 41</i>	
Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 1	
“Aspectos favorables que ud. mantendría en Controval”	
Sucursal Valencia.....	235
<i>Gráfico 42</i>	
Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 2	
“Aspectos desfavorables que ud. mantendría en Controval”.....	236
<i>Gráfico 43</i>	
Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 2	
“Aspectos desfavorables que ud. mantendría en Controval”	
Sucursal Barcelona.....	237
<i>Gráfico 44</i>	
Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 2	
“Aspectos desfavorables que ud. mantendría en Controval”	
Sucursal Caracas.....	237
<i>Gráfico 45</i>	
Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 2	
“Aspectos desfavorables que ud. mantendría en Controval”	
Sucursal Maracaibo.....	238
<i>Gráfico 46</i>	
Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 2	
“Aspectos desfavorables que ud. mantendría en Controval”	
Sucursal Maturín.....	238

	PAGINA
<i>Gráfico 47</i>	
Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 2	
“Aspectos desfavorables que ud. mantendría en Controlval”	
Sucursal Pto. Ordaz.....	239
 <i>Gráfico 48</i>	
Porcentajes de respuestas subcategorías pregunta 2	
“Aspectos desfavorables que ud. mantendría en Controlval”	
Sucursal Valencia.....	239
 <i>Gráfico 49</i>	
Resultados del Diagnóstico Organizacional de acuerdo	
al Modelo de los Seis Cuadros de Weisbord.....	255

RESUMEN

El objetivo de esta investigación era diagnosticar en Controval el funcionamiento de seis áreas críticas que contempla el Modelo de los Seis Cuadros de Weisbord: Propósitos, Estructura, Recompensas, Mecanismos Útiles, Relaciones y Liderazgo. Este diagnóstico organizacional también incluyó la medición del Clima Organizacional de Controval, entendido como la percepción que tienen los trabajadores sobre el funcionamiento estructural y dinámico de la empresa. La percepción que tienen las personas de su entorno laboral determina su desempeño, de allí la importancia de este tema.

La metodología utilizada para explorar estas seis áreas críticas, consistió en la realización de entrevistas semi estructuradas a actores clave de la empresa: Presidente, Contralor, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente de Informática y Gerente de Mercadeo y Ventas. Para medir el clima organizacional se aplicó una encuesta que fue respondida por el 90% de los trabajadores y medía 10 dimensiones: Capacitación y Desarrollo, Organización del Trabajo, Estructura, Identidad y Compromiso, Liderazgo, Reconocimiento y Recompensa, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo y Cooperación e Innovación.

Tanto las entrevistas como la encuesta de clima fueron construidas ad hoc por la autora y permitieron determinar fortalezas y áreas de mejora para la organización en general y por tipo de trabajo, nivel jerárquico del cargo, antigüedad, condición de contratación, departamento y sucursal. Esta segmentación de resultados permitió la caracterización de microclimas.

Los datos de la encuesta se analizaron a través de estadísticos de tendencia central para calcular puntajes por cada una de las dimensiones evaluadas. La encuesta incluía 51 preguntas cerradas a ser respondidas en una escala tipo Likert, y también dos preguntas abiertas, las cuales fueron procesadas a través de un análisis de contenido que permitió la

categorización de las respuestas y cálculo de porcentajes de contestaciones dadas a cada clase tanto por toda Controval como por sucursal.

Los resultados obtenidos establecen que las personas encuestadas tienden a percibir fortalezas en Identidad y Compromiso, Liderazgo e Innovación y áreas de mejora en Estructura, Organización del Trabajo, Reconocimiento y Recompensa. Adicionalmente se incluyeron sugerencias que pueden ser utilizadas por la empresa para promover estrategias de intervención que favorezcan el clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las actividades de diagnóstico son básicas para todo esfuerzo orientado a alcanzar una meta en materia de desarrollo organizacional que busque como fin ulterior, facilitar un proceso de cambio de un sistema. En el caso del trabajo de consultoría que aquí se expone, se trata de generar un cambio desde el punto de vista humano – social, en la empresa cliente: “Controval C.A”. El objetivo fundamental es pasar de la organización que es a la que se debería ser.

Para lograr un cambio en la organización, se requiere recopilar datos válidos del sistema. En este sentido, el primer paso es iniciar el diagnóstico organizacional para luego definir la estrategia de intervención en función de los resultados del diagnóstico practicado, la cual buscará atender las áreas de mejora detectadas, contribuyendo así con la salud organizacional de Controval y su desarrollo.

Controval es una empresa dedicada a suministrar soluciones integrales y oportunas en manejo de fluidos, instrumentación y automatización industrial y cuenta con seis sucursales a nivel nacional (Caracas, Valencia, Barcelona, Maracaibo, Maturín y Puerto Ordaz) las cuales participarán en pleno en el diagnóstico organizacional, el cual será llevado a cabo tomando como referencia un modelo teórico que permita explicar y comprender la realidad de Controval. El modelo a emplear es el de los “Seis Cuadros de Weisbord” que proporciona las aristas necesarias para identificar claramente qué y dónde buscar para diagnosticar las fortalezas y áreas de mejora de la organización.

El diagnóstico organizacional comprende dos momentos: en primer lugar, se realizarán en Caracas entrevistas dirigidas a algunos gerentes de la organización para explorar los seis procesos que refiere Weisbord como necesarios para hacer un diagnóstico organizacional: Propósito de la Organización, Estructura, Recompensas, Mecanismos Útiles, Relaciones y

Liderazgo. En segundo lugar, se realizará una medición de Clima Organizacional a nivel nacional mediante la utilización de una encuesta diseño y elaboración de la autora en conjunto con otra especialista, bajo el sustento de la revisión teórica realizada.

En la medición de Clima Organizacional, se explorarán las siguientes dimensiones: Comunicación, Capacitación y Desarrollo, Organización del Trabajo, Estructura, Liderazgo, Remuneración y Recompensa, Trabajo en Equipo y Cooperación, Toma de Decisiones, Identidad y Compromiso e Innovación, dimensiones estas resultantes de la revisión teórica y también de la validación con el cliente.

La importancia de medir el Clima Organizacional estriba en que constituye un lado valioso del diagnóstico organizacional, aquél que tiene que ver con la dimensión humana social y estructural de una empresa, y es que además es una referencia válida acerca de cómo la gente percibe a la organización en la que trabaja y lo más relevante es que esto determina la manera en que las personas actuarán en ella y la calidad de su desempeño. Esto configura al Clima Organizacional como un excelente predictor del comportamiento en el trabajo, de allí que conocerlo y medirlo sea fundamental para gerenciar el desempeño laboral, tal como lo han descubierto autores como Robert Stringer, George Litwin, entre otros investigadores.

OBJETIVOS

1. Generar datos válidos del status quo de la empresa Controval en materia de funcionamiento de procesos organizacionales/humano sociales, a través de la realización de un diagnóstico organizacional a fin de conocer la percepción de los trabajadores sobre estos procesos.

2. Medir el Clima Organizacional de Controval a nivel nacional.

3. Determinar fortalezas y aspectos de mejora para la organización en general y sus distintas unidades en materia de Clima Organizacional.

4. Proponer acciones de intervención a partir de los datos válidos recopilados. Estas acciones girarán en torno a algunos temas fundamentales para generar cambio en la empresa, a saber: prácticas gerenciales, la estructura de la organización y los sistemas, entendidos como el conjunto de normas, políticas y procedimientos de la compañía. Con esto se pretende estimular el desarrollo organizacional de Controval.

5. Apoyar al sistema cliente -Controval- a generar un compromiso interno de cara a atender las situaciones problema detectadas y con ello estimular la atención a las necesidades de los trabajadores como clientes internos.

6. Fomentar el trabajo en equipo y la integración de grupos de trabajo.

7. Contribuir en la sensibilización hacia los objetivos estratégicos de la organización, su misión, visión y valores.

Se aprecia entonces que el objetivo es coadyuvar a Controval y su directiva en el mejoramiento de las prácticas de gestión así como en el desempeño individual y colectivo, a través del aporte de nuevas competencias a la organización. Por tanto, con esta labor de consultoría, todo el sistema cliente resulta beneficiado porque lo ayudará a tomar conciencia de su realidad desde la óptica de sus trabajadores.

MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA CLIENTE: CONTROVAL, C.A

Cada vez más las organizaciones demandan profesionales que, con sus conocimientos técnicos, experticia, sentido común y herramientas las encaucen y ayuden a identificar sus fortalezas y debilidades, a detectar sus latentes conflictos, así como los diferentes mecanismos y metodologías disponibles para solventar sus realidades disfuncionales, a través del conocimiento de las percepciones y sentimientos de los trabajadores acerca de las características de las empresas, las cuales afectan el rendimiento y desempeño individual de los mismos, su productividad, eficiencia y efectividad, la innovación y mejoramiento continuo para la búsqueda de la excelencia, la calidad de los productos y servicios y la versatilidad para mantener ventajas competitivas y posiciones de liderazgo en los mercados locales e internacionales.

Todas estas realidades ocupan la preocupación, interés y atención de los dueños, accionistas, líderes y gerentes de las organizaciones, marcando el inicio para el apoyo y asesoría de un profesional que aparte de detectar los problemas y limitaciones actuales, amenazantes para la estabilidad y adecuado funcionamiento de la empresa, también de sus aspectos de mejora, tengan la capacidad de identificar las fortalezas para mantenerlas y preparar a la organización para nuevos retos y cambios significativos que la hagan versátil y promisoría para sus trabajadores y asociados.

En este sentido, el presente trabajo constituye un muestra puntual de esta creciente necesidad de las organizaciones por buscar la asesoría y apoyo de consultores que asuman el reto de encauzarlos hacia su desarrollo actual y futuro, siendo, precisamente, la empresa venezolana Controles de Válvulas, Controval, CA., una de tantas organizaciones preocupadas por ello, la cual no dudó en formar parte de este estudio, con el propósito de descubrir

y sondear las características de su dinámica, la opinión y sentir de sus trabajadores, sus posibles fallas, gratificantes fortalezas y las ventajas o desventajas de la forma en que mantiene organizado su trabajo, sus procesos, estructuras y redes de cargos y relaciones entre líderes y supervisados, entre áreas y departamentos y entre miembros de diferentes equipos de trabajo.

Reseña Histórica

Controles de Válvulas, Controval, C.A. nace como un proyecto de empresa con la iniciativa de jóvenes venezolanos, en medio de un país en el cual existe una gran propensión, desde edades muy tempranas, a fundar y crear empresas familiares bajo la bandera del espíritu emprendedor y la escucha apasionada de los intereses, valores y sueños personales e individuales para convertirlos en metas y planes compartidos por un grupo de personas, a fin de lograr adeptos y seguidores que se sumen a este tipo de proyectos.

Es así como en Marzo de 1991, uno de tantos jóvenes venezolanos con pie de lucha y visión de negocio, formando parte de la familia Guzmán Rodríguez, comienza a esbozar sus primeras líneas e ideas acerca de la posibilidad de crear una empresa, de tipo familiar, dedicada a ofrecer productos y servicios en el área de automatización industrial, especialmente en el sector petrolero.

Con el empuje y esfuerzo de la familia Guzmán se fue liderizando este proyecto y se fue conformando el grupo de personas que, motivadas, energizadas y guiadas por la misma visión, se convirtió poco a poco en esos colaboradores del proyecto, en esos seguidores de ideas y en ese apoyo necesario para emprender las primeras acciones que dieran inicio a este

ambicioso proyecto, capaz de ofrecer soluciones a muchos de los problemas y conflictos de empresas públicas y privadas a nivel nacional.

Con estas permisas Controval, inicia sus primeras actividades comerciales, comenzando a darse a conocer en un mercado hasta los momentos no muy explotado ni movido en el país, incursionando en un sector prácticamente nuevo y poco desarrollado.

Ante este panorama, en un entorno no muy concurrido por empresas nacionales, Controval inicia su presencia como empresa meramente **venezolana**, representante exclusivo, en el país, de marcas y productos en el área de automatización industrial tales como válvulas y actuadores, desde la ciudad de Caracas. Esta estrategia comercial de representar fabricantes extranjeros sólidos, conocidos y mercadeados en Venezuela, con un buen posicionamiento y arraigo en el país, resultaba una manera competitiva y atractiva de iniciar actividades, a fin de ir cautivando más y más un mercado hasta ahora débil y moderado.

En este sentido, la representación de fabricantes externos comenzó con Limitorque Corporation, empresa dedicada a diseñar, ensamblar y comercializar actuadores eléctricos.

Controval inicio así su movimiento comercial en el país, formando poco a poco su propio mercado, su cartera de clientes y proveedores, ampliando cada vez más su rango de acción y penetración en el mercado nacional. Dándose a conocer, fue incrementando sus ventas y fuerza, por lo que se vio en la necesidad de ampliar su grupo de trabajadores (pasando de 5 a 10) y de contar con un grupo de profesionales multidisciplinarios, entre Ingenieros, Técnicos y personal de oficina, aperturando además otras sucursales en las ciudades de Maracaibo y Barcelona, las cuales le permitían ir extendiendo su ámbito de acción local y la penetración de nuevos mercados nacionales en los cuales su nombre comenzó a sonar y los clientes a demandarlo.

Las actividades comerciales de Controval fueron cada vez mayores, su contacto y relación con los clientes fue ampliándose más y más, hasta el punto de que los clientes fueron demandando más presencia en la satisfacción de otro tipo de requerimientos. Los clientes, ahora, no sólo pretendían que Controval atendiera sus necesidades de suministro de equipos en materia automatización, sino también de servicio postventa, de asistencia técnica y entrenamiento al momento de instalar tales equipos, de lograr su mantenimiento preventivo y correctivo, de asegurar su buen funcionamiento, además de garantizar ciertas condiciones de higiene y seguridad industrial; es por ello que se origina la necesidad de crear otro tipo de actividad para satisfacer estas nuevas necesidades de los clientes, surgiendo, en consecuencia, en el año de 1992 la unidad de servicio técnico en campo, a través de la instalación, revisión, arranque y puesta en marcha de equipos, directamente, en las plantas e instalaciones de los clientes.

Controval sigue entonces con un trabajo fuerte de comercialización y desarrollo de este tipo de mercado, manteniendo no sólo los clientes cautivos, como lo era el sector petrolero, sino también concentrando fuerzas y estrategias de mercadeo para captar nuevos tipos de clientes que fueran diversificando y ampliando el mercado y target de Controval; de esta manera se convirtió en un objetivo comercial y de distribución muy atractivo para otros fabricantes extranjeros, los cuales comenzaron a vislumbrarla como una naciente pero sólida opción de penetrar los mercados venezolanos y de darse a conocer en un país donde sus productos, equipos y piezas tenían un gran potencial de venta, colocación y demanda, por ser un país con gran movimiento y empuje en el ámbito petrolero y con un desarrollo más prudencial en el ámbito industrial, lo que se traducía en un futuro muy prometedor para el sector de la instrumentación y la automatización y, por lo tanto, para los productos y equipos que ofrecían.

Por lo antes expuesto y debido a la creciente demanda de servicios integrales por parte del mercado venezolano, el cual iba familiarizándose más y más con este tipo de equipos y servicios, hacia el año de 1993, comienzan a desarrollarse otras aplicaciones y funciones de la instrumentación y automatización industrial, tales como: sistemas de control digital, actuadores hidráulicos y neumáticos, actuadores de baja presión y actuadores de gas hidráulico. Con el desarrollo de estas aplicaciones, para atender demandas cada vez más exigentes y diversas de los clientes, Controval amplió, igualmente, las líneas de representación de fabricantes extranjeros, sumando a LIMITORQUE las marcas de BETTIS, VERSA, WESTLOCK, WHITAKER y THERMAL DESIGN. No sólo amplió su gama de líneas y productos, sino también puso a funcionar su creatividad, ingenio, experticia, conocimiento y versatilidad para diseñar, innovar, crear y ofrecer, a sus clientes, soluciones integrales más allá de los productos y equipos ya estandarizados a los cuales representaba. Esto significó que Controval fuera absorbiendo personal calificado, especializado y experto para ensamblar y producir, por sí mismo, otro tipo de productos que garantizaran la solución paralela a varios de los problemas funcionales de las plantas e instalaciones de sus clientes, convirtiéndose en soluciones integrales para ellos; es por ello que en el año de 1993 comienzan a ofrecerse productos paquetizados, es decir, en un mismo elemento o producto podrían ofrecerse, a la vez y de manera interconectada y concatenada, varios equipos, piezas y herramientas formando un conjunto integral. Tal fue el caso de los conjuntos Válvula - actuador y de los skids de adaptación, éstos últimos subcontratados.

Controval, C:A. es una empresa venezolana dedicada a ofrecer productos, servicios y soluciones en el área de instrumentación, automatización y sistemas de control, a través de la venta y representación, diseño y ensamblaje, instalación y asistencia técnica de equipos, piezas y herramientas para la medición de fluidos y procesos industriales que se ha planteado, en los actuales momentos, la organización, estandarización y

optimización de sus procesos y operaciones, así como la certificación ISO 9000 y el desarrollo de su capital humano. Estos esfuerzos suponen la necesidad de atender y enriquecer a su recurso humano como piedra angular para lograr los objetivos estratégicos planteados y garantizar un crecimiento planificado y sostenido. A la luz de esta iniciativa, un diagnóstico de Clima Organizacional, permitirá detectar de manera amplia, válida y objetiva, las fortalezas y aspectos de mejora de la empresa desde el punto de vista de sus trabajadores y su funcionamiento, a fin de generar planes de acción destinados a aminorar las desviaciones críticas y exaltar las fortalezas evidenciadas.

Controval es hoy por hoy una empresa muy reconocida, no sólo por su Know How, experticia y calidad de sus productos, sino también por su capacidad de innovar, versátilmente, soluciones integrales para sus clientes, las cuales le han permitido adaptarse con flexibilidad y dinamismo a un entorno cada vez más cambiante y exigente, constituyéndose, incluso, en toda una marca, más allá de las que representa, en un sello en materia de automatización, instrumentación y medición de fluidos, tanto a nivel nacional a lo largo y ancho de todo el territorio, como a nivel internacional a través de sus sucursales en Houston y República Dominicana, esta última aperturada en el presente año (2005), gracias a la vocación de servir a más clientes, en número y diversidad.

En los actuales momentos, Controval, atiende en primera instancia al área petrolera y de alimentos y bebidas; sin embargo ha ido extendiendo su target y atención hacia otros sectores económicos que le han permitido diversificar su mercado y ampliar su cartera de clientes, contando, en el presente, con la comercialización, venta y colocación de sus productos, soluciones y líneas en los sectores de: minería y metalurgia, firmas consultoras del área de ingeniería, petroquímico, cementero, hidroeléctrico, automotriz, pulpa y papel y farmacéutico. Para ello cuenta con 100

trabajadores entre Obreros, Técnicos, Profesionales, personal administrativo y de staff, repartidos por todo el país, en las distintas sucursales con las cuales logra penetrar el mercado y captar clientes en las distintas ciudades, sectores y tipos de negocio, existiendo sucursales en Caracas (sede principal), Barcelona, Maracaibo, Maturín, Puerto Ordaz, Valencia y proyectando sucursales en Barquisimeto y Punto Fijo para satisfacer las necesidades de los clientes gracias al servicio de postventa, el cual implica la instalación, mantenimiento, reparación, sustitución de piezas y entrenamiento técnico en campo y puesta en marcha de los equipos, como una muestra de la crucial importancia que tiene para Controval izar la bandera distintiva del servicio y la atención a los clientes.

Controval tiene como norte el crecimiento, desarrollo y liderazgo del mercado de la medición de fluidos, la automatización e instrumentación industrial, pero al mismo tiempo la diversidad, flexibilidad y adaptabilidad hacia un entorno cada vez más cambiante, haciendo uso de los conocimientos, la experticia, versatilidad, el entusiasmo y la pasión por servir, con las premisas de la calidad, confiabilidad y seguridad de sus productos y líneas y la atención personalizada a sus clientes, dentro y fuera del país, abarcando todo el ciclo que implica la disponibilidad de un equipo, pieza o herramienta, de fabricación internacional o nacional, es decir, desde su cotización y presentación de precios y especificaciones, hasta la importación, nacionalización y garantía de un stock para su venta y facturación, así como su transporte, entrega, instalación y puesta en marcha, todo este ciclo con las fases complementarias y el valor agregado de diseñar, producir y ensamblar piezas de adaptación y soluciones integrales, así como de prueba, calibración, mantenimiento, entrenamiento técnico y asesoría y desarrollos de ingeniería, todo lo cual significa que Controval está dispuesto a prestar el apoyo necesario que requiera el cliente en cualquiera de sus fases, con cualquiera de sus productos y necesidades y en cualquier rincón del mundo, siempre que eso implique la plena y absoluta satisfacción del

cliente, su identificación con Controval y su percepción de que ésta es su socio estratégico, su aliado, sentándose así un relación cliente-proveedor sin igual, teniendo presente sus retos y los riesgos para sobrevivir, madurar y crecer.

Misión

Controval, en oportunidad al proyecto de planificación estratégica que ha considerado como una manera de revisar y analizar con detenimiento el norte a seguir dentro de un lapso de tres (3) años y en aras de cumplir un papel protagónico en el ámbito que se desenvuelve, ha redefinido, en el presente año, una misión, un rol que cumplir y ofrecer a sus clientes, competidores, proveedores y asociados; en fin, una manera de comportarse y de ser dentro del entorno y la sociedad, escuchando sus exigencias y cambiantes requerimientos para actuar, de forma proactiva y versátil de cara a ellas, logrando con flexibilidad, dinamismo y creatividad la adaptación a su entorno, con el fin no sólo de sobrevivir, sino también de crecer y madurar en conjunto para llegar a ser sociedades del futuro, marcados por la globalización y el bienestar.

En consecuencia y teniendo muy presente lo anterior, Controval se ha planteado la siguiente Misión:

“Suministrar

soluciones integrales y oportunas en Manejo de Fluidos, Instrumentación y Automatización Industrial,

convirtiéndonos

en aliados indispensables de nuestros clientes y proveedores,

generando

bienestar y rentabilidad a nuestro capital humano y asociados”.

Visión

Siempre comprometidos con sus clientes, proveedores y asociados, ha iniciado, en el presente año, un proyecto de planificación estratégica como una manera de revisar y analizar con detenimiento las metas a seguir dentro de un lapso de tres (3) años y de alinear sus fuerzas y recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos hacia una visión de negocio, en la cual constituye de vital importancia el involucramiento y participación de todos sus miembros, pero más aún el compartirla enérgica, motivada y comprometidamente por todos, en su diario comportamiento, en todo aquello que se hace, piensa y es en su devenir cotidiano dentro y fuera de ella.

Es por ello que se ha planteado un norte claro, ambicioso y realista, descifrándolo en un lenguaje sencillo y amigable con la firme pretensión de ser comprendido y compartido por todos y cada uno de los miembros de esta familia, pudiendo, en consecuencia, participar en su materialización, comprometerse con su logro exitoso y fomentar un trabajo en equipo en aras de hacer honor a ese viejo, pero sabio, refrán que reza “en la unión está la fuerza” y en este sentido

Controval se ha fijado entonces como Visión la de...

“Ser la empresa líder en soluciones integrales, en Manejo de Fluidos, Instrumentación y Automatización Industrial de Latinoamérica y el Caribe”.

Valores

Con el fin de materializar y lograr de manera exitosa el rol y papel que se ha planteado Controval de cara a su entorno y a los diferentes actores que forman parte de él, ha instaurado un conjunto de valores, los cuales fungen como pilares fundamentales que sustentan su cultura y comportamiento y

definen su personalidad, esencia y forma de ser. Constituyen el lenguaje y rasgos que caracterizarán sus relaciones, procesos, procedimientos y su dinámica interna y externa, saber:

- Espíritu Emprendedor
- Vocación de Servicio
- Integridad
- Calor Humano

El **Espíritu Emprendedor** entendido como tener y ser

- Soñador
- Empuje
- Iniciativa-creatividad-innovación
- Capacidad de entusiasmar

La **Vocación de Servicio** entendida como

- El cliente como centro y maestro
- Calidad sin condiciones
- Evolución continua
- Orgullo de ser útiles
- Rapidez y flexibilidad

La **Integridad** entendida como:

- Honestidad (pensamiento-palabra-acción)
- Responsabilidad
- Ética
- Profesionalismo
- Lealtad a los principios

Y, finalmente, el **Calor Humano** entendido como:

- Cortesía y respeto
- Disfrute y fomento de nuestras virtudes humanas
- Humor
- Celebración compartida

En consecuencia, de cara a los diversos proyectos estratégicos y de envergadura que se ha planteado materializar Controval para el año 2005, manifestaron gran interés por formar parte de un estudio realizado por profesionales en el ámbito del desarrollo organizacional, el cual fijó como fase inicial una medición y evaluación de clima organizacional, como punto de partida para un posterior diagnóstico y como base de un futuro diseño, organización e implantación de un conjunto de planes de acción, en calidad de intervenciones, destinados a reforzar las fortalezas identificadas, solventar las limitaciones detectadas y sentar las condiciones que propicien un ambiente de trabajo positivo y el desarrollo de una empresa hacia la cual todos sientan orgullo de pertenecer.

Organigrama

Todos los procesos, procedimientos, actividades y operaciones de Controval se llevan a cabo dentro de una compleja red de cargos, roles, líneas de autoridad y reporte, entre los cuales se establecen relaciones de mutua dependencia e influencia, fomentándose el trabajo en equipo y el liderazgo compartido para obtener mejores resultados y procurar un mejor funcionamiento y dinámica de la organización. En el gráfico 1 se aprecia el organigrama de Controval C.A.

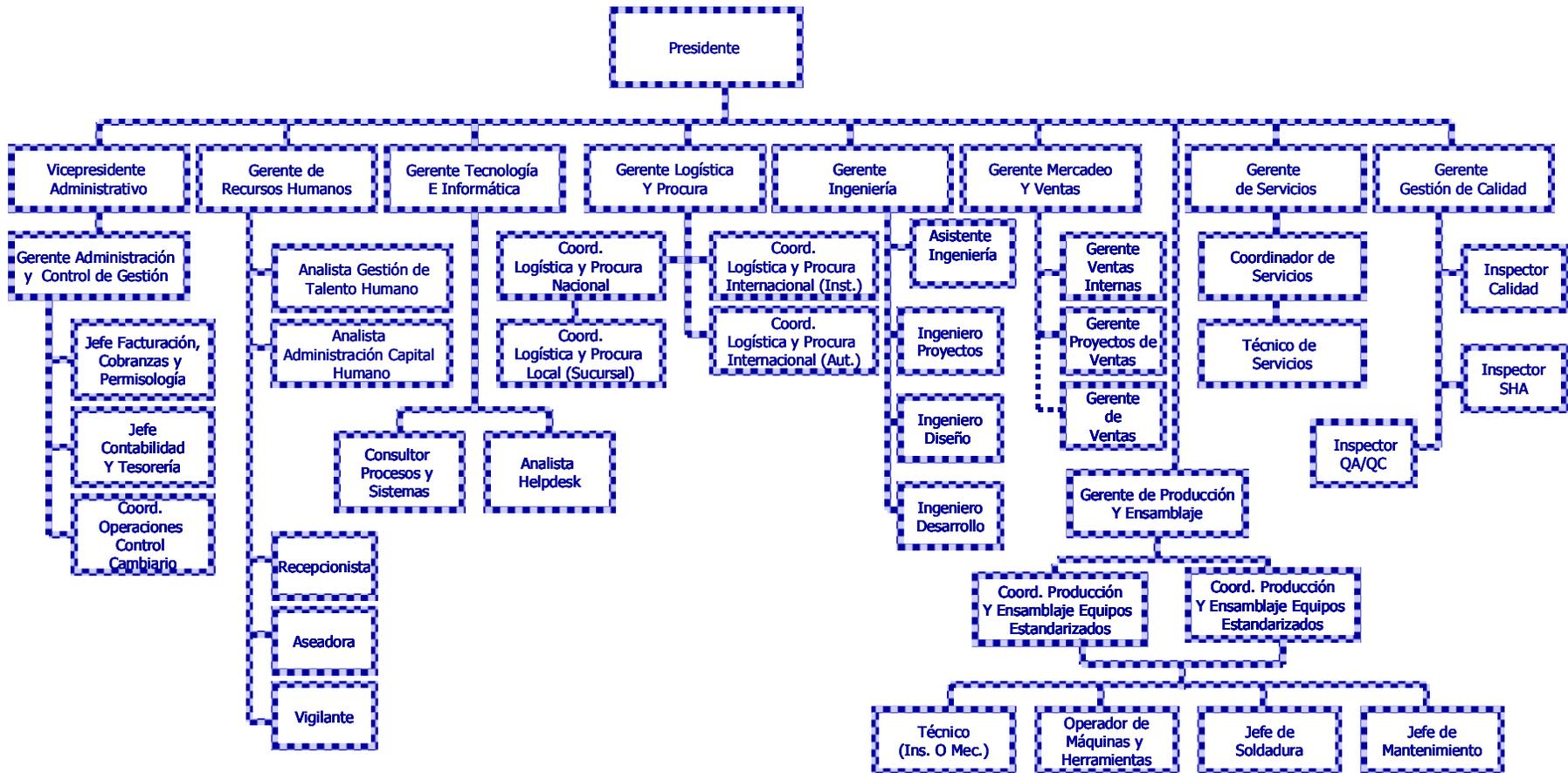


Gráfico 1. Organigrama general de Controlval, C.A.

MARCO TEÓRICO

El desarrollo organizacional (DO) es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes y relaciones, tomando como punto de partida a las personas y orientándose hacia las metas de la organización.

Una de las maneras de practicar el DO es a través de la consultoría, la cual se define como un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema, desarrollar un plan o empresa (Audirac y otros, 1994/2003). Steele (c.p. Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1995. p. 3), por su parte, define a la consultoría como “cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor *no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma*, sino que ayuda a los que lo son”.

De acuerdo a OIT (2001) la consultoría tiene por finalidad aumentar el valor de la organización cliente por cuanto debe ayudarlo a alcanzar sus metas empresariales, así por ejemplo, una de las metas de Controval es llevar a cabo la planificación estratégica, internalizar la visión, misión y valores recientemente formulados así como lograr la calidad total. Para lograr esos resultados es necesario fomentar un clima organizacional adecuado.

En ese sentido, el diagnóstico del ambiente laboral actual pone de manifiesto las áreas de mejora de la empresa en los aspectos humanos sociales para luego resolverlas mediante las intervenciones que se planifiquen a raíz de ese análisis y lograr así la organización que se desea.

Ese descubrimiento de nuevas oportunidades de mejora permitirá revelar nuevas formas de ver la organización. La finalidad es facultar a la empresa aportándole nuevas competencias y ayudando a los directores, gerentes y al personal en general, a aprender de su propia experiencia y por supuesto de la consultoría practicada en este trabajo.

Para lograr este cometido de retroalimentación y aprendizaje, el diagnóstico de Clima Organizacional, se aplicará bajo el enfoque moderno de uso de encuestas, el cual se fundamenta en recopilar de una manera organizada, datos acerca del sistema mediante el uso de un instrumento de medición que incluye preguntas abiertas y cerradas.

Los resultados de dicha medición, serán dados a conocer al personal, con el fin de retroalimentar a los individuos que participaron en todos los niveles de la organización, analizar los hallazgos, interpretar su significado y diseñar pasos de acción correctivos para atender las áreas de mejora detectadas.

La realización de estos pasos, sigue una orientación diferente a la manera tradicional de utilizar las encuestas en la que sólo participan unos pocos: la alta gerencia y la información que arroja el diagnóstico es tratada bajo el cariz de confidencial.

En la tabla nº1 que se muestra seguidamente, se ilustra muy bien las fases que se seguirán en la presente labor de consultoría para derivar en ese enfoque propio del DO de “retroalimentación de encuestas”.

Tabla1. *Dos Enfoques del Empleo de Una Encuesta de Clima Organizacional* (tomada de French y Bell, 1995).

	ENFOQUE TRADICIONAL	RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS O ENFOQUE DEL DO
Datos recopilados de:	Miembros ordinarios y tal vez supervisores.	Todos en el sistema.
Datos reportados a:	La alta gerencia, jefes de departamento y tal vez al resto de la compañía por medio de la revista de la empresa.	Todos los que participaron.
Quiénes trabajan en las implicaciones de los datos:	La alta gerencia (tal vez).	Todos en los equipos de trabajo, con talleres que se inician en el nivel superior (todos los superiores con sus subordinados).
Estrategia de intervención de terceras partes:	Diseño y administración de la encuesta y generación del informe de resultados.	Obtener la cooperación sobre la estrategia total, diseño y administración del cuestionario, diseño de talleres y de las intervenciones.
Quiénes se encargan de la planificación de la acción:	Únicamente la alta gerencia.	Los equipos en todos los niveles.
Grado probable del cambio y el mejoramiento:	Bajo.	Alto.

Tal como señalan French y Bell (1995), si se desea que la encuesta tenga utilidad e impacto en la organización, deben ocurrir los siguientes pasos:

1. Los miembros de la organización en el nivel más alto de la jerarquía se involucran en la planificación preliminar. En el caso del proyecto de consultoría que se aborda en este trabajo, se buscó que tanto el Presidente, quien es además socio de Controval así como el Contralor Interno de la empresa participaran en la planificación del proyecto e inclusive en la revisión de cada uno de los ítems del instrumento de Clima Organizacional para validar con ellos la pertinencia de esas preguntas a la cultura de la empresa y a los asuntos estratégicos que fuesen de interés ser indagados en este diagnóstico. Ellos siempre se mantuvieron al tanto de todas las fases del proyecto

2. Se recopilan datos de todos los miembros de la organización.

En este punto, es conveniente señalar que dado el tamaño de la empresa (100 trabajadores a nivel nacional) se consideró que era una excelente oportunidad para encuestar al 100% del personal y no tomar una muestra. Esto, evidentemente, garantiza la máxima representatividad de los resultados, elimina el error muestral y además es de alto impacto psicológico por cuanto todos los trabajadores sienten que fueron tomados en cuenta para dar su opinión sobre el funcionamiento de Controval.

3. Los datos se retroalimentan al equipo ejecutivo en el nivel más alto de la empresa y luego hacia abajo, a lo largo de toda la jerarquía, en equipos funcionales.

Para el momento de la realización de esta primera entrega del trabajo de consultoría, el proyecto se encontraba en su fase de recolección de los datos y procesamiento de información, de modo que aún no se había llevado a cabo la retroalimentación de los resultados a la alta jerarquía la cual está prevista para las próximas semanas.

4. De acuerdo a French y Bell (1995), cada uno de los supervisores se reúne con su personal para discutir los datos, analizar los resultados entre todos, elaborar los planes de acción para buscar cambios en las áreas de mejora detectadas. Es recomendable que estas juntas de retroalimentación incluyen a un consultor para que se apoye al superior en esa reunión y le sirva como facilitador.

Audirac y otros (1994/2003) señalan que en una actividad de consultoría, existen dos roles: el consultor y el cliente. En este caso, por consultores se tendrá a la autora de este trabajo final de grado y por cliente a Controval, que es la organización objeto de este proyecto.

Como la autora es externa a Controval, se genera un mapa interesante de ventajas y desventajas que impactarán la relación de consultoría que se establecerá con el cliente.

Seguidamente, se enunciarán algunas ventajas que reporta ser un **consultor externo**, según Audirac y otros (ob.cit), a saber:

Ventajas:

- Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva.
- Brinda confianza y objetividad.
- Imparcial.
- Toma mayores riesgos.
- No depende del sistema de premios y castigos del cliente.

Desventajas:

- Requiere tiempo y esfuerzo para conocer al cliente.
- Debe acoplarse con la organización y adaptarse a su realidad. Ese tiempo servirá para conocer los problemas que son urgentes y los que no.
- Dado que es una relación temporal, delimitada por la situación de este trabajo de grado, el papel que desempeñará en la organización es restringido para fines de las operaciones en DO.

A cambio de eso, un **consultor interno** también representa un conjunto de ventajas y desventajas a identificar:

Ventajas:

- Conoce a fondo la organización.
- Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios.
- Está al tanto de cuáles son los problemas urgentes y cuáles son debatibles.
- Está tan capacitado para ofrecer a la empresa los mismos servicios que el consultor externo.

Desventajas:

- No todos lo consideran experto.
- Pueden dominarlo los prejuicios y las subjetividades.
- Puede tener intereses creados.
- Depende del sistema de premios y castigos.
- Existe la tendencia a delegar responsabilidades.

Los consultores internos contribuyen con su conocimiento y comprensión de los procedimientos de la organización y la posesión de información sobre asuntos importantes, a la continuidad en las gestiones. Sin embargo, los consultores externos aportan objetividad y nuevos enfoques, aspectos estos que serán parte del valor agregado de la consultora para la empresa.

Fases del Proceso de Consultoría

La consultoría, de acuerdo a OIT (2001) y otros como la OIT (1995) comprende una serie de fases para ser llevada a cabo. Cada una de esas fases será reseñada seguidamente.

1. Iniciación:

Esta fase incluye los contactos iniciales, las conversaciones acerca de lo que el cliente desea lograr y modificar en su organización y como el consultor puede colaborar en eso. La aclaración de los papeles a jugar y la determinación de un plan de actividades basado en un análisis preliminar de los problemas.

Se trata de una fase de planificación y preparatoria. Dependiendo de la calidad conceptual que se realice en esta parte y de las relaciones que se establezcan entre consultor y cliente, el resultado final se espera sea de máxima calidad igualmente.

Estas primeras reuniones deben servir para que el consultor recoja elementos fundamentales que le orienten respecto al cliente, su medio ambiente y los problemas característicos del sector económico al que se dedica la empresa. El consultor debe estimular al cliente a que converse sobre sus dificultades, expectativas, pasando de temas generales a particulares.

Un elemento primordial en esta fase es generar confianza en el cliente y causarle una buena impresión máxime si la persona con la que se reúne el consultor es quien toma la decisión de autorizar la labor de consultoría y quien velará porque se faciliten los recursos necesarios para realizar esa tarea. He aquí el inicio del *contrato psicológico* que puede definirse según la OIT (1995, p. 140) como “un arreglo en el cual el consultor y el cliente cooperan en un ambiente de confianza y respeto, en la creencia de que el método aplicado por la otra parte es el mejor para que la misión de consultoría se complete con éxito”.

De acuerdo a Robbins (1996), el contrato psicológico se trata de un convenio tácito entre las partes que establece cuáles son las expectativas que se tienen mutuamente. La importancia de este contrato psicológico es que regula el comportamiento tanto del cliente como del consultor y es un

acuerdo que ni siquiera puede ser sustituido por el documento jurídico más perfecto.

2. Diagnóstico:

El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo, dejar al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema y preparar toda la información necesaria para adoptar una decisión sobre cómo orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Esta fase comprende la determinación acerca de qué tipo de datos buscar, cuáles se deben omitir, etc. En esta fase, ya con el sólo acopio de los datos el consultor comienza a influir en el sistema cliente.

La etapa del diagnóstico comprende la delimitación del problema, la decisión acerca de cuáles datos recolectar y cómo. En este sentido, hay diversidad de instrumentos desde la simple observación hasta cuestionarios y entrevistas. Luego, sigue la tabulación y clasificación de los datos, su análisis, síntesis y presentación al cliente.

3. Planificación de medidas:

Esta tercera fase tiene por objeto hallar la o las soluciones del problema. OIT (2001) señala que abarca el estudio y evaluación de las diferentes opciones y el diseño de un plan para introducir los cambios que sean menester y la presentación de propuestas al cliente para que tome una decisión.

Es importante que este plan de acción contemple una estrategia para superar la resistencia al cambio y captar apoyo para introducir los cambios previstos.

La OIT (1995) también sostiene que en esta fase se cuente con una participación activa del cliente ya que esto redundará en un compromiso muy necesario cuando llegue el momento de la aplicación y además generará oportunidades de aprendizaje para el cliente que se perderán si el consultor actúa solo. Por otra parte, no se debe emprender un trabajo de diseño y planificación de soluciones si no se está seguro de que el cliente lo conoce

plenamente y está de acuerdo con las soluciones que se están estudiando. Este acuerdo se establecerá con más facilidad si se colabora con personas que están en condiciones de averiguar qué aceptará y que podrá aplicar la organización.

4. Aplicación:

Constituye una prueba respecto a la viabilidad y pertinencia de las propuestas de solución elaboradas por el consultor en conjunto con el cliente. Durante la fase de aplicación pueden aparecer nuevos problemas o la resistencia al cambio manifestarse de una manera diferente a la que se había pensado. Esto puede hacer necesario corregir el plan de acción original, introduciendo algunas mejoras ya adaptaciones, lo cual explica la importancia de hacer seguimiento al plan de acción previsto.

Para ello, el programa de aplicación debe señalar resultados mensurables de tareas y actividades que permitan la supervisión del plan.

La participación del consultor en esta fase de aplicación, se justifica porque da el impulso necesario para que el cliente no abandone en su esfuerzo por implementar los cambios, además que aporta conocimientos técnicos que son muy útiles especialmente para los casos más difíciles. Sin embargo, si el cliente durante las fases de diagnóstico y planificación ha demostrado una clara comprensión del problema y la capacidad de ocuparse de la aplicación sin asistencia, no se requiere del consultor. Evidentemente, para el caso que nos ocupa, la participación del consultor se requiere en esta fase porque ese es el alcance de este trabajo final de grado que pretende poner de manifiesto los conocimientos adquiridos como consultores durante esta especialización.

Uno de los aspectos cruciales a considerar durante la fase de aplicación, es la capacitación y perfeccionamiento del personal del cliente el cual puede lograrse a través de la cooperación directa con el consultor en la solución del problema mediante su participación en actividades más complejas que exijan experiencia, conocimientos técnicos y que fomenten el aprendizaje

autodidacta (OIT, 1995) pero también puede lograrse a través de adiestramientos formales.

5. Terminación:

Se ha de poner fin a todo proyecto una vez que su propósito ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita. En este sentido, la retirada del consultor significa que el trabajo en el que se ha participado ha quedado completado o bien se interrumpirá o continuará pero sin la asistencia del consultor.

Al poner fin al proyecto, la OIT (Ob.cit) sugiere que tanto consultor como cliente deben estar claros respecto a cuál de esas tres razones de culminación se aplican a su caso particular. Esto facilitará el cierre de la relación cliente-consultor.

Durante la fase de terminación, también es indispensable que el cliente realice una evaluación del desempeño del consultor, de los cambios introducidos, el enfoque escogido, de los resultados alcanzados y de los beneficios obtenidos. Esto implica la presentación de un informe final. Si existe interés en continuar con la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez dados todos estos pasos, el proyecto de consultoría queda terminado de mutuo acuerdo.

Seguidamente, se ilustra en la figura 1 un esquema con todas las fases de consultoría explicadas, a seguir:

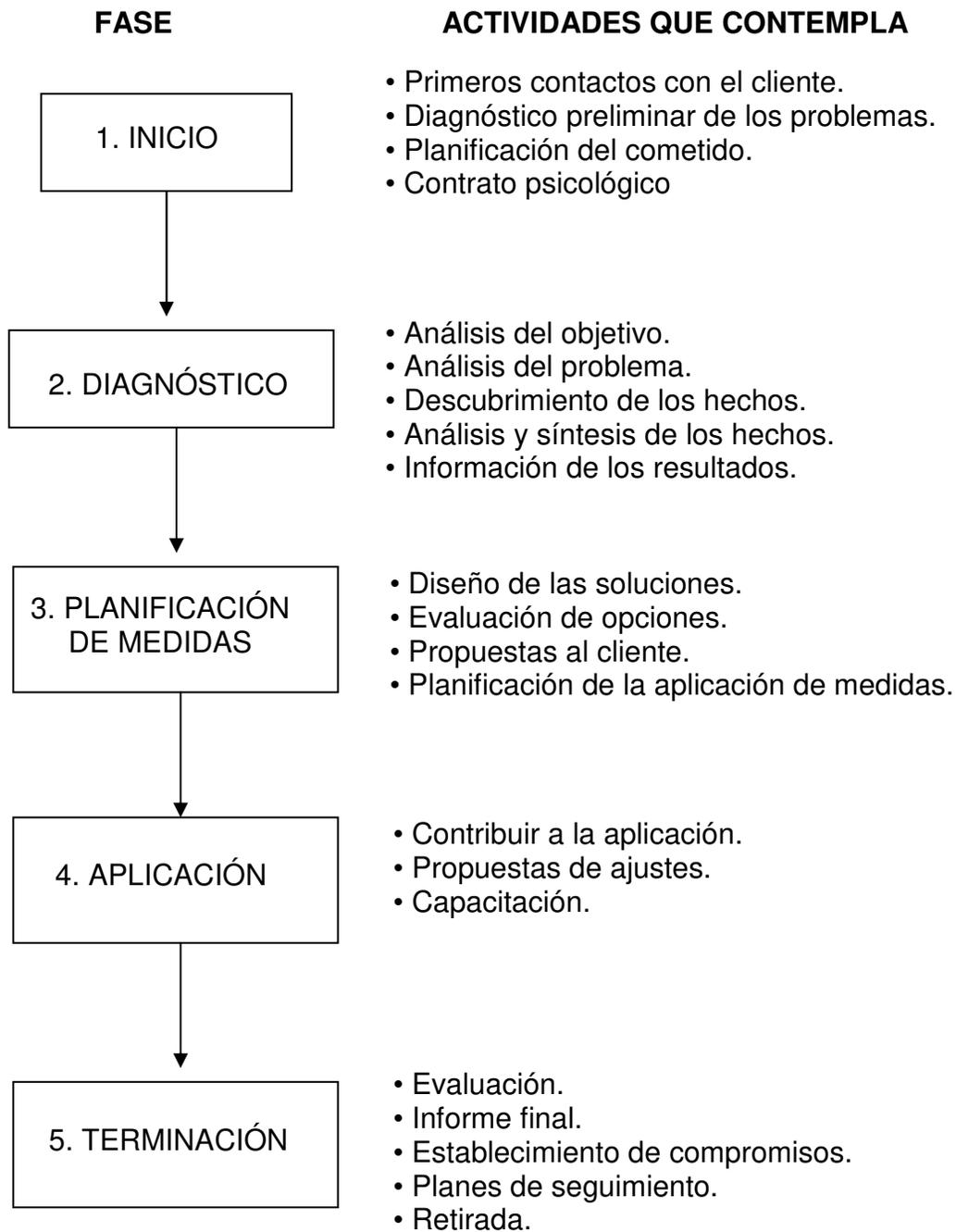


Figura 1: Fases de la consultoría

¿Cuál es la Importancia del Diagnóstico Organizacional?

El diagnóstico organizacional permite obtener información válida sobre la organización. Su importancia radica en que:

- a) Ayuda a detectar áreas de mejora.
- b) Determina qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.
- c) Sienta las bases para delimitar, esclarecer y priorizar los problemas detectados.
- d) Busca la efectividad de la organización.

La literatura en Desarrollo Organizacional, sugiere la utilización de modelos que orienten al consultor en la realización del diagnóstico organizacional pues le permitirá estructurar de manera significativa la información recabada sobre la organización estudiada. Tal como refiere Rodríguez (1999) un modelo es un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten explicar de una manera coherente el funcionamiento organizacional.

Modelo para el Diagnóstico Organizacional

Los modelos de diagnóstico constituyen representaciones de la realidad de las organizaciones, señala cuáles son las variables a considerar para comprender mejor el quehacer de la empresa desde el punto de vista socio-técnico y sirven como mapas cognoscitivos.

Seguidamente se hace referencia a algunas características de los modelos para el análisis de las organizaciones, enunciadas por Rodríguez (Ob.cit):

1. Son selectivos: por tanto no son exhaustivos. Comprenden sólo aquellas variables consideradas relevantes para el funcionamiento de una organización.

2. Orientan el análisis al permitir llamar la atención sobre algunos procesos de la compañía.

3. Ofrecen una interpretación del acontecer de la empresa.

4. Hace explícita la perspectiva desde la cual el consultor construye el análisis de la organización.

Para fines del trabajo de consultoría que se trata en este caso, se escogió como modelo de diagnóstico organizacional el desarrollado por Marvin Weisbord denominado "Modelo de Seis Cuadros", que se explicará seguidamente.

Modelo de Seis Cuadros

El modelo de seis cuadros de Weisbord constituye un marco de referencia útil para el diagnóstico, fue publicado en el año 1976 por Marvin Weisbord (French y Bell, 1995) y propone que las organizaciones tienen seis subsistemas que están interrelacionados y que reciben influencia del medio ambiente externo. Esos subsistemas son: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

De acuerdo al autor, una organización será eficiente en la medida en que estas seis áreas clave funcionen correctamente, mientras que se considera que tendrá problemas en la medida que estos subsistemas presenten dificultades. En la siguiente página, aparece una ilustración del modelo de seis cuadros de Weisbord en donde se aprecia la interacción entre los diferentes subsistemas mencionados.

Weisbord señala que el consultor debe atender a los aspectos tanto formales como informales de cada cuadro. El sistema formal es la forma oficial en la que se supone que ocurren los eventos, mientras que el sistema

informal constituye la manera en que realmente suceden las cosas. En ese sentido, el consultor debe preguntarse al observar cada cuadro, ¿los arreglos y los procesos que requiere el sistema formal son los correctos para cada cuadro? Y ¿los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal son los correctos para cada cuadro?. Lo que suele ocurrir es que los convenios y ajustes formales son inapropiados pero el sistema informal soluciona este desajuste al desarrollar metodologías y usanzas para corregir la deficiencia.

Igualmente, es posible encontrar que el sistema formal esté diseñado de una manera correcta pero que el sistema informal no esté cumpliendo con los procedimientos prescritos. Según French y Bell (Ob.cit) Weisbord recomienda un diagnóstico profundo de cada uno de esos cuadros antes de escoger qué intervención desarrollar. Ver figura 2:

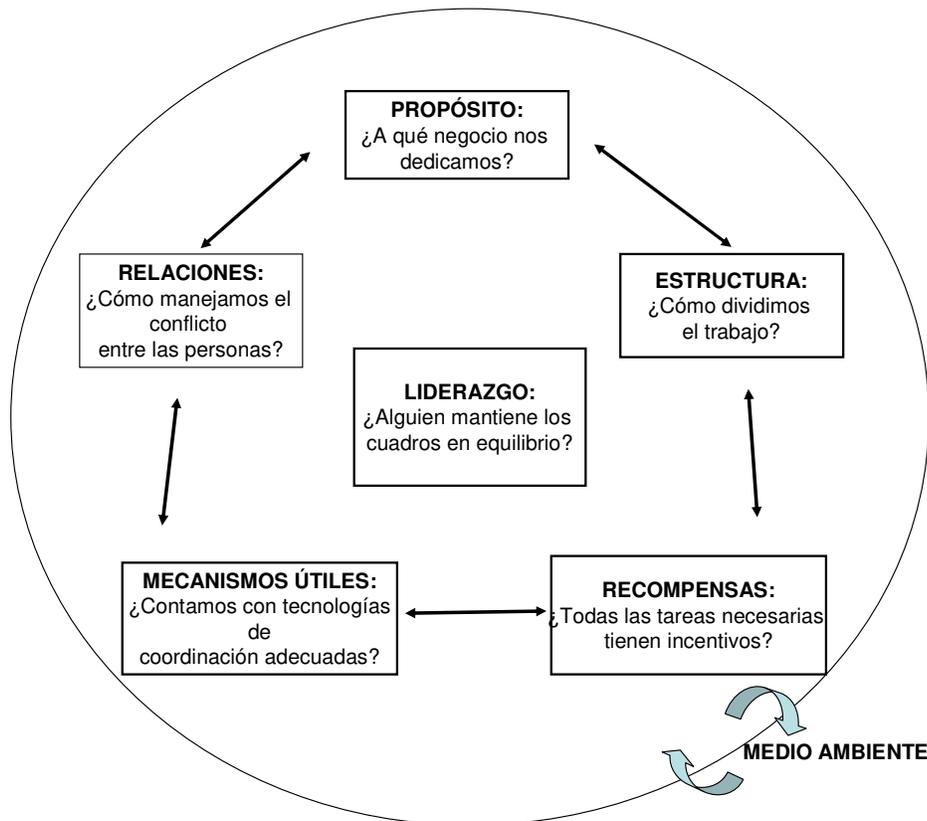


Figura 2. El modelo organizacional de los Seis Cuadros de Weisbord (tomado de French y Bell, 1995).

En ese sentido, el modelo de los seis cuadros de Weisbord sirvió para guiar el diagnóstico organizacional practicado en Controval. La manera ideada para hacer un análisis del funcionamiento de la organización a través de este modelo de los seis cuadros y que al mismo tiempo satisficiera la necesidad del cliente de conocer el funcionamiento de los aspectos humanos-sociales de la organización fue a través de una medición de Clima Organizacional, ya que esta dentro de las variables a explorar, indaga precisamente la percepción de los trabajadores sobre cómo está funcionando la estructura de la organización, cómo están ocurriendo en la empresa los procesos de recompensa y los mecanismos de coordinación, así como el grado de satisfacción con las relaciones interpersonales, cómo está ocurriendo el proceso de liderazgo y si el personal conoce claramente cuál es el negocio de Controval y sus objetivos de trabajo.

De modo pues, que a través de la medición de Clima Organizacional practicada en Controval, mediante un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, se recolectó la información acerca del funcionamiento organizacional a la luz de los seis cuadros de Weisbord.

Seguidamente, se desarrollará el tema del Clima Organizacional por ser la variable multidimensional que concentra en un solo caso el análisis de múltiples factores.

CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a French y Bell (1995), el Clima Organizacional o Ambiente Laboral es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización. Esa evaluación muchas veces se fundamenta en las prácticas gerenciales, las normas y procedimientos organizacionales, a diferencia de la cultura que se sustenta en valores, normas e hipótesis más profundas.

El clima laboral es el resultado de un conjunto de fuerzas en equilibrio que lo mantienen donde algunas empujan hacia un clima más satisfactorio que otras. Así, de acuerdo a estos autores, el clima organizacional es un punto de equilibrio resultante entre esas fuerzas.

A partir de estos conceptos, se puede concluir que el Clima Organizacional es la percepción que tienen los miembros de la empresa sobre el ambiente de trabajo. El concepto de Clima Organizacional fue introducido, por primera vez, en la Psicología Industrial/Organizacional por Gellerman en 1960 (Brunet, 1987), coincidiendo con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1992). Surge en un contexto en el que se hacía necesario, desde una perspectiva holística, abordar fenómenos globales en las organizaciones, pero que también fuese lo suficientemente simple para orientar la intervención en las empresas, tal como lo plantea el Desarrollo Organizacional.

En un principio, la estimación del clima de una organización derivaba de una exploración de ciertos atributos o características situacionales del entorno laboral; se trataba de una medida "objetiva" de alguna condición de la empresa que se destacaba en el mismo entorno laboral. Wilpert (1995) refiere como en el transcurso de la investigación sobre el tema se pueden distinguir tres aproximaciones al estudio del clima: estructural, perceptual e interactiva. En la tradición *estructural*, el clima es una manifestación objetiva de un rasgo de la organización que las personas que la constituyen encuentran y aprehenden. La tradición *perceptual*, que evolutivamente siguió a la anterior, enfatizaba que el origen del clima está ubicado principalmente en lo individual, a partir de una representación psicológica de la situación y la tercera aproximación al clima, la *interactiva*, postula que este es el resultado de procesos intersubjetivos que generan significados acerca de las condiciones objetivas de la organización, vinculando (o integrando) las

aproximaciones teóricas y metodológicas de los enfoques estructural y perceptual.

El énfasis entonces se dirigió mucho más hacia la consideración de las percepciones individuales de las personas participantes de la organización en lugar de enfatizar atributos particulares de la misma (Rentsch, 1990). Lo que interesa entonces es evaluar las descripciones de eventos frecuentes o no que ocurren en las organizaciones ante los cuales las personas que forman parte de ella responden con interpretaciones particulares acerca de ellos.

Para Cubeiro (comunicación personal, Febrero 15, 2001), el concepto de Clima Organizacional permite ampliar el análisis de la organización, ya que de una visión reduccionista y parcializada se pasa a una más global que integra el ambiente como una variable que sin duda impacta en la productividad, motivación, rotación, entre otros factores de la dinámica organizacional. A pesar de la relevancia de la variable Clima Organizacional, por ser vínculo y obstáculo para el buen desempeño de la empresa, no existe consenso en cuanto a su definición, todo dependerá de la orientación de los diferentes autores (Denison, 1991). A continuación se expondrán diferentes concepciones teóricas del Clima Organizacional y los principales modelos asociados, considerando que "este camino debe conducirnos a una mejor comprensión de la razón de ser del constructo y su manifestación práctica, acercándonos a la precisión de su concepción en una situación aplicada" (Feliú, 1996, p. 4).

Brunet (1987), señala que Lewin en su tesis sobre la influencia entre el individuo y la organización destaca la importancia del entorno social (E) sobre la persona (P), y expresa que el comportamiento (C) de un individuo en una organización depende tanto de sus características físicas y psicológicas como de la influencia que sobre éste tenga su percepción del ambiente organizacional y sus componentes.

Likert (1965), al respecto desarrolla la Teoría de los Sistemas de Organización que trata sobre la gerencia y funcionamiento de las organizaciones. El objetivo de esta teoría es explicar las relaciones entre las variables organizacionales en términos de causa-efecto, la naturaleza de los climas que existen y el papel de las variables organizacionales que lo conforman. Para este autor es determinante conocer las características, relaciones e interdependencias entre las variables organizacionales, ya que ello facilitará establecer su medición y así interpretar la orientación de la organización. Según Brunet (1987), Likert diferencia tres tipos de variables que influyen en la percepción del clima de una organización y que se pueden clasificar en:

a.- Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Algunas de estas variables son: la estructura de la organización, su administración, las reglas, normas, la toma de decisiones.

b.- Variables intermediarias: componen los procesos organizacionales de una empresa y reflejan el estado interno y la salud de una organización. Entre estas variables se encuentran las motivaciones, las actitudes y la comunicación.

c.- Variables finales: son las variables dependientes resultantes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por una organización. Entre ellas se encuentran la productividad, las ganancias, las pérdidas, etc.

Para Likert (1965) una persona dentro de la organización, cualquiera sea su objetivo, actuará en función de cómo percibe la situación y la forma cómo interpreta su contexto, y no por la realidad objetiva. Feliú (1996) se expresa, acerca de la relación entre las variables propuestas por Likert, de la siguiente manera: las variables causales inciden en los integrantes de la organización afectando y determinando sus percepciones; estas a su vez influyen en sus experiencias, sus esperanzas, sus tradiciones, así como en los valores, actitudes y objetivos propios de su grupo de trabajo. Igualmente

las percepciones generan orientaciones cognoscitivas que representan los conceptos y apreciaciones de la organización. Las orientaciones cognoscitivas mantienen una relación bidireccional con las fuerzas motivadoras, las cuales son producto de las percepciones, actitudes y tradiciones; ambas influyen sobre el comportamiento. Finalmente el comportamiento que contempla actividades de planeación, obtención de herramientas y materiales para realizar la labor con la mayor eficacia, conducen a las variables de resultados finales (ver figura 3).

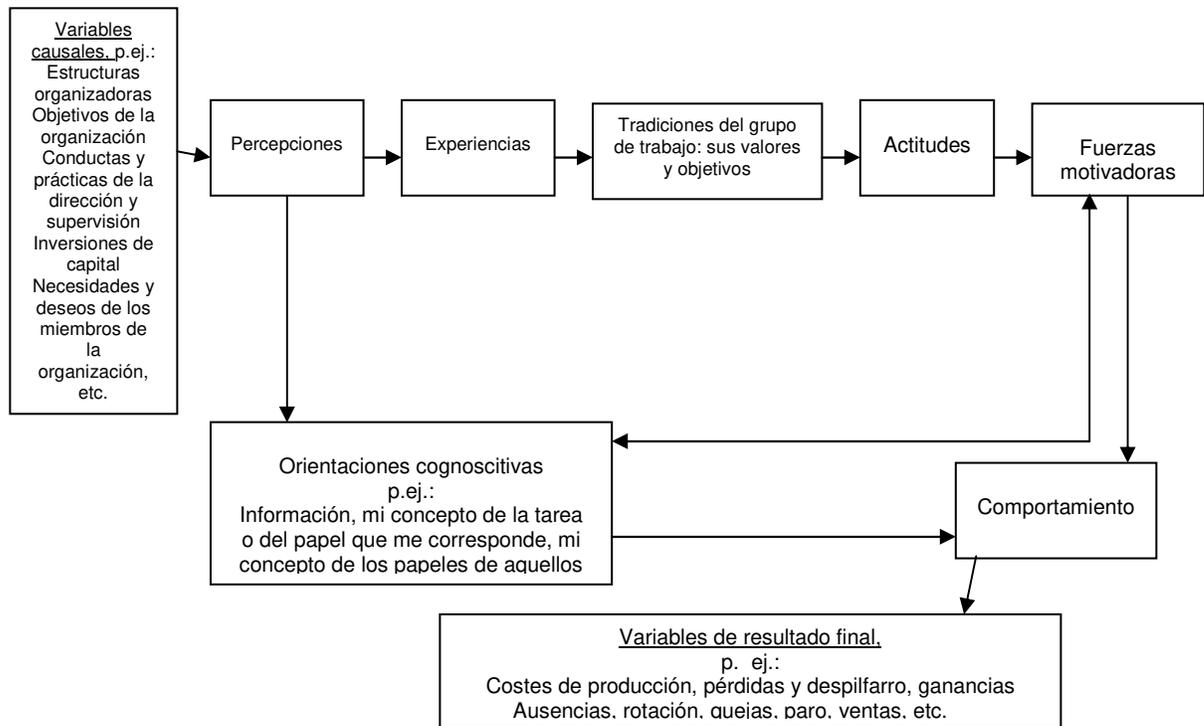


Figura 3. Relaciones que se producen entre las variables que influyen en la percepción del clima.

De acuerdo con Pérez (1999), la combinación e interacción de estas variables permiten ubicar el Clima Organizacional en un continuo que va desde la existencia de un tipo de clima muy autoritario hasta un clima muy participativo (ver Figura 4)

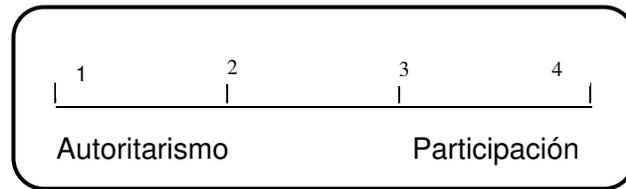


Figura 4. Escala de los cuatro sistemas organizacionales de clima.

Según Brunet (1987) y Rodríguez (1992) Likert propone la existencia de dos grandes tipos de clima que a su vez se subdividen, cada uno, en dos sistemas organizacionales. Para este autor existen cuatro sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular y cuyas características se pueden observar en el cuadro 1.

Para Likert (1965) los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, burocrático y rígido, donde sus empleados sienten una gran insatisfacción frente a la empresa y lo que realizan; reina un clima de desconfianza y las interacciones personales son muy tensas. Mientras que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto y dinámico, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y la participación en los procesos de toma de decisiones.

Así, cuanto más se acerca una organización al sistema IV, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de la empresa.

Para medir el Clima Organizacional, Likert desarrolló un cuestionario titulado “Perfil Organizacional de Likert” (POL) para verificar los fundamentos teóricos que sostiene sobre esta variable. Este cuestionario considera ocho dimensiones para medir el clima: los métodos de mando, las características de las fuerzas de la motivación, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia y de interacción, las características de los procesos de toma de decisiones, fijación de los objetivos y de las directrices, las características de los

procesos de control, y procesos de resultados y de perfeccionamiento (Brunet, 1987).

Tabla 2. *Sistemas Organizacionales Propuestos por Likert.*

		Tipos de clima			
		Autoritario Sistema I	Paternalista Sistema II	Consultivo Sistema III	Participativo Sistema IV
Decisiones y procesos de control		Centralizadas por la cúpula.	Centralizadas por la cúpula. aunque algunas decisiones se toman en niveles inferiores.	Centralización parcial.	Diseminados en toda la organización.
Delegación		No existe.	Casi inexistente.	Existe en ocasiones.	Existe siempre.
Atmósfera de trabajo		Miedo, castigo, amenazas, desconfianza, inseguridad y recompensas ocasionales.	Condescendiente, confianza y paternalista por parte de los superiores. De dependencia y precaución por parte de los subordinados.	Buenas relaciones entre la dirección y los trabajadores.	Confianza, compromiso y participación.
Satisfacción de necesidades		Seguridad.	Sociales y de seguridad.	Psicológicas, sociales y de seguridad.	Psicológicas, sociales y de seguridad.
Dirección de la Comunicación		Descendente, proporciona directrices e instrucciones específicas.	Descendente, proporciona directrices e instrucciones específicas.	Descendente y ascendente en ocasiones.	Ascendente, descendente y horizontal.

Otros autores que han abordado el tema del Clima Organizacional son Litwin y Stringer, y definen el clima como la “cualidad o propiedad del ambiente organizacional que a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influyen sobre la conducta de estos” (Feliú, 1996; p.11). Esta definición plantea que existe una relación unidireccional de influencia, donde los miembros resultan afectados por la organización y no viceversa.

Estos autores, a partir de sus estudios y análisis teóricos, construyeron un instrumento de medición de clima con 31 estímulos y estructurado en seis dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez y apoyo, conflicto.

Gonçalves (2000), por su parte señala que "el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc." (p. 3).

Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994) por su parte, definen el clima laboral como un "sentimiento en el ambiente" que se encuentra alrededor de la compañía y que es difícil de definir. Para estos autores el clima es la atmósfera que perciben los empleados. "Estas percepciones se desarrollan en la base del día a día, no están basadas en la administración, ni en las circulares ni en los reportes anuales, más bien se basan en el comportamiento de los ejecutivos y las acciones que ellos recompensan" (p. 18).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987) intentan vincular el conjunto de variables conductuales, de estructura y de procesos, como elementos que explican el Clima Organizacional y por ende el nivel de desempeño individual, grupal y organizacional; esto lo ilustra la figura 5.

Considerando las diferentes definiciones de clima laboral expuestas, se aprecia que dicho término se compone de un grupo de variables propias de la organización que aluden a diferentes fenómenos organizacionales tales como poder, conflicto, liderazgo, entre otros, ofreciendo así una visión multidimensional de la misma (Rodríguez, 1992). Estas variables configuran el clima de una organización a través de las percepciones que de ellas tienen los miembros de la misma. Por ello el clima, desde esta perspectiva, debe entenderse como el conjunto de apreciaciones y/o afirmaciones evaluativas que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el

sistema organizacional (Brunet, 1987). La figura 5 ilustra la coexistencia de estos factores que configuran el clima organizacional:

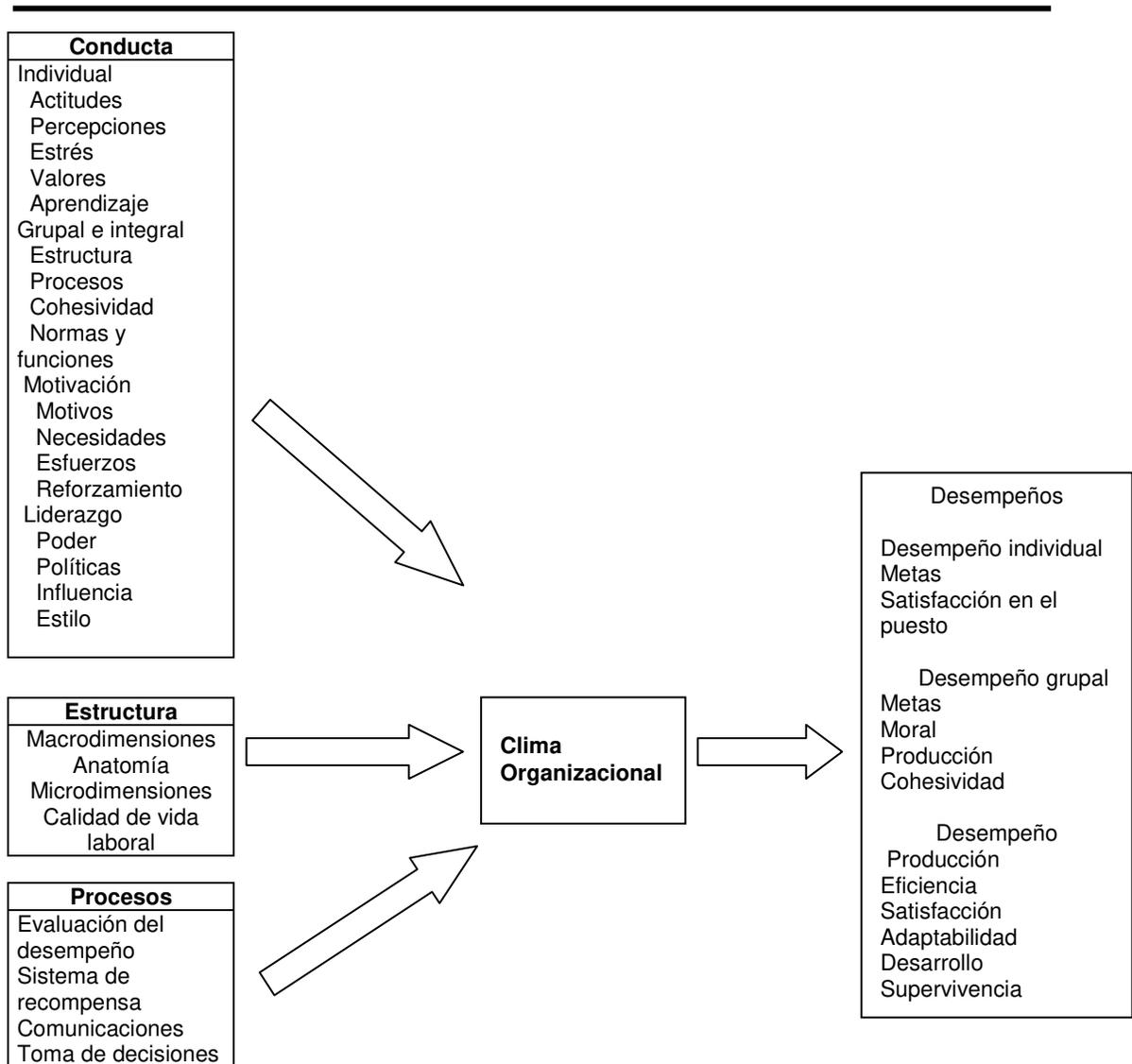


Figura 5. Clima, conducta, estructura, procesos y desempeño organizacionales (tomado de Gibson, et al., p. 529, c.p: Feliú, 1996)

Denison (1991) señala que aunque el clima se determina a través de las percepciones, estos datos se han tomado “como si fueran una

característica objetiva de un sistema social, así como también un conjunto de reacciones uniformes ante esa característica del sistema” (p.22). Para Brunet (1987), en Psicología existen dos escuelas de pensamiento que subyacen al concepto de Clima Organizacional:

Escuela de la Gestalt: enfatiza en la organización de la percepción, en captar el orden de las cosas tal y como éstas existen y crear un nuevo orden a través de un proceso de integración a nivel de pensamiento. Esto conduce a que el comportamiento de un individuo esté determinado por su percepción del medio laboral y del entorno.

Escuela Funcionalista: para este enfoque el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea, y la adaptación del sujeto a su medio estará determinada por sus diferencias individuales. Así, un individuo interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Ambas escuelas tienen en común la búsqueda del nivel de homeostasis que los individuos tratan de obtener con el medio. Para ello requieren información proveniente del entorno, en este caso el laboral, a fin de conocer los comportamientos que espera la organización y alcanzar un nivel de equilibrio aceptable. Es importante que la empresa cuente con mecanismos que permitan comunicar eficientemente a sus empleados qué es la organización, qué espera ésta de su gente, sus metas, hacia dónde quiere ir, entre otros aspectos. Esto beneficia tanto al personal como a la empresa y más aún cuando la ventaja competitiva de las organizaciones viene dada por el potencial humano que las conforma; si este recurso humano no percibe satisfactoriamente el ambiente laboral difícilmente podrá impulsar el desarrollo organizacional (Durán, 2001).

Para fines de la Psicología, la implicación de considerar las percepciones como elemento fundamental del Clima Organizacional, se asocia con el hecho de que el comportamiento de un trabajador no se explica sólo por sus características personales ni por los factores

organizacionales existentes, sino también por la percepción que tenga este individuo de cómo han sido y siguen siendo las actividades e interacciones que ha sostenido con su entorno laboral. A juicio de Leavitt (1976) uno de los errores más frecuentes que ocurre en las relaciones entre superiores y subordinados, es el cometido por aquellos cuando suponen que todos trabajan por las mismas razones y que los hechos hablan por sí mismos. Una manera de subsanar esta equivocación de los superiores, es que consideren que las percepciones de las personas están determinadas por sus necesidades y estas a su vez por los deseos y temores que sienta cada persona. De esta manera, las percepciones terminan siendo individuales y cada uno de los integrantes que conforman la unidad organizacional estará volcado a actuar para satisfacer, en la medida de lo posible, sus necesidades vitales o laborales. En este mismo orden de ideas, satisfacer las necesidades de esta forma, contribuirá a que cada individuo pueda alcanzar y mantener un nivel homeostático dentro del ámbito organizacional con miras a participar en el logro exitoso de las metas, objetivos, misión, visión y valores de la empresa.

La percepción del clima varía de acuerdo a la posición que ocupe la persona en la escala jerárquico-laboral de la organización. Según Brunet (1987), el personal directivo tiende a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los empleados de menor jerarquía; esto se podría explicar por el hecho de que el personal directivo y profesional están más implicados con la vida de su organización, suelen tener responsabilidades más grandes, cumplen con tareas menos estructuradas y consideran las relaciones interpersonales como importantes, por ende se sienten más comprometidos con el clima de esta última. Así mismo los empleados de nivel intermedio, pueden percibir el clima de su organización como dinámico, abierto y flexible, a diferencia del personal base que aprecia el clima como rutinario y rígido. Por otra parte, el mismo autor señala que en diversos estudios se han encontrado otras variables que determinan la existencia de un tipo de Clima

Organizacional, tales como edad y nivel de escolaridad, las cuales pueden generar un clima de desconfianza entre el personal que conforma la organización en el interior de niveles jerárquicos específicos.

Partiendo de estas concepciones y modelos teóricos sobre el Clima Organizacional, se puede afirmar la importancia que tiene para las organizaciones considerar el fenómeno del clima como algo que impacta de una u otra forma en su vida cotidiana. De allí, la imperiosa necesidad de abordarlo y medirlo para poder entenderlo y planificar intervenciones que estén dirigidas a desarrollar una percepción favorable de la empresa lo que puede conllevar a mejorar la productividad de la organización. En este sentido Brunet (1987) y Villegas (1991) expresan que la importancia de diagnosticar y analizar el clima laboral radica en que permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, como también permite evaluar si la fuerza de trabajo se está utilizando en la forma más adecuada en relación a los objetivos de la empresa; además, permite medir el grado de aceptación o rechazo de actividades o programas diseñados para incrementar la efectividad organizacional, contribuyendo así al desarrollo de la organización y a la previsión de los problemas que puedan surgir. En este sentido posibilita iniciar y sostener un cambio que indique a la gerencia los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, considerando, como bien lo dice Rodríguez (1992) que el cambio duradero en el clima laboral es posible siempre y cuando se adopten medidas que afecten a más de una variable y generen expectativas que se puedan satisfacer. Caso contrario, se pueden producir frustraciones, desconfianza y una actitud altamente negativa hacia la organización con el correspondiente Clima Organizacional.

Likert (1965), en su estudio de referencia de gestión, señala que en los enfoques de la teoría clásica lo usual es que toda medición y diagnóstico acerca del funcionamiento organizacional es para el consumo inicial de la

cúpula de la empresa y en buena medida para su uso exclusivo; pero en las nuevas posiciones teóricas organizacionales, la información de toda la organización y de sus grupos de trabajo debe darse a conocer a todos sus miembros. Así, cada grupo debe disponer, conocer y manejar la información para lograr y reforzar el sentido de responsabilidad con miras a impactar positivamente sobre la organización. Esto permitirá a los grupos tener una referencia de cómo han actuado respecto a lo esperado y del funcionamiento de otros con quienes interactúan, así podrán saber lo exitoso de sus interrelaciones para luego tomar decisiones y acciones pertinentes que logren los ajustes y mejoras requeridos (Feliú, 1996).

Por todas estas razones, el presente estudio pretende medir el Clima Organizacional de una empresa, considerándolo como "la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico" (Feliú, 1996, p. 58).

Analizando la definición de Clima Organizacional expuesta anteriormente, se encuentran dos tipos de variables en las organizaciones: variables estructurales y variables dinámicas (Figura 6). La existencia de estas variables también es advertida por Martínez y Nosnik (1998), cuando hacen referencia a que el estudio estructural comprende desde las condiciones físicas en las que trabajan las personas hasta todos aquellos aspectos que han sido formalmente planeados y contemplados por la organización. Para Feliú, el término "estructural" de la definición de Clima Organizacional expuesta, se refiere "al conjunto de dimensiones o variables organizacionales que son relativamente estables y que son definidas por sus dirigentes para guiar su esquema funcional" (p.60); estas variables son: estructura administrativa, supervisión, condiciones, los planes de capacitación y desarrollo y métodos de trabajo.

Por su parte, el estudio funcional de las organizaciones se corresponde con su aspecto dinámico. Martínez y Nosnik (1998) señalan al respecto que el ámbito funcional resalta el aspecto humano de las

corporaciones, al vincularse con las influencias que las conductas y opiniones de los miembros de la organización tienen sobre los otros. Así para Feliú (1996), las variables "dinámicas" son aquellas que guardan relación con los procesos funcionales de la organización y están más propensas a ser modificadas por la práctica organizacional; si bien estas variables pueden ser promovidas por los directivos de la organización, son el resultado de la combinación de las acciones de los directivos con las de los otros integrantes de la organización. Corresponden a este grupo, entre otros, los mecanismos de comunicación, orientación al logro, integración, proactividad y confianza.

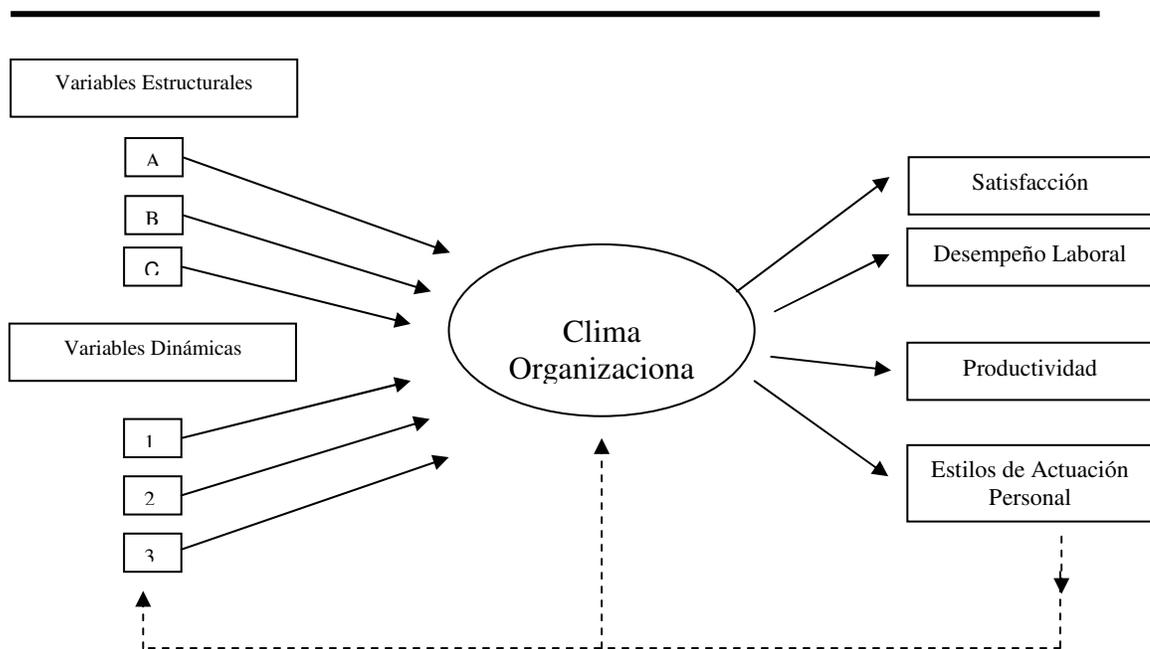


Figura 6. Representación de la definición de Clima Organizacional y sus efectos (tomado de Feliú, 1996)

Cabe resaltar que para la selección de estas dimensiones componentes de los aspectos estructurales y dinámicos de las organizaciones, se realizó una revisión de las diferentes definiciones, teorías y modelos concernientes al Clima Organizacional, entre ellos el de Likert, Litwin y Stringer, Gibson, Ivancevich y Donnelly, seleccionando aquellas

variables que mejor representasen y determinasen el Clima Organizacional. Las variables resultantes de este análisis dieron como producto un instrumento de medición de Clima Organizacional que aborda diez dimensiones: Comunicación, Capacitación y Desarrollo, Organización del Trabajo, Estructura, Identidad y Compromiso, Liderazgo, Reconocimiento y Recompensa, Toma de decisiones, Trabajo en Equipo y Cooperación e Innovación.

Como se ha podido apreciar, la naturaleza de la variable Clima Organizacional induce al abordaje de diferentes dimensiones según los criterios manejados por cada autor. Esto lo reafirma Brunet (1987), al expresar que los diferentes investigadores que han intentado medir el Clima Organizacional, no han llegado a un consenso en cuanto a las dimensiones que deben ser consideradas a fin de obtener una estimación lo más precisa posible del clima. Esta situación lo ilustra el cuadro 2.

Tabla 3. *Dimensiones de Clima Organizacional según Likert, Litwin y Stringer y Feliú (tomado y adaptado de Brunet, 1987)*

Likert (1965)	Litwin y Stringer (1968)	Feliú (1996)
Métodos de mando	Estructura organizacional	Integración
Naturaleza de las fuerzas de motivación	Responsabilidad	Orientación al logro
Naturaleza de los procesos de comunicación	Recompensa	Comunicación
Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	Riesgo	Supervisión
Toma de decisiones	Apoyo	Estructura
Fijación de los objetivos o de las directrices	Conflicto	Condiciones y métodos de trabajo
Procesos de control		Capacitación y desarrollo
Objetivos de resultados y de perfeccionamiento		Empoderamiento
		Confianza

Considerando el cuadro anterior, se aprecia que algunas dimensiones del clima propuestas por los diferentes autores coinciden entre sí. La tabla 4

permite visualizar algunas de estas categorías comunes en los tres enfoques descritos.

Tabla 4. *Dimensiones de Clima Organizacional donde coinciden Likert, Litwin y Stringer y Feliú.*

Dimensiones comunes	Likert (1965)	Litwin y Stringer (1968)	Feliú 1996
Nivel de autonomía	No aplica	Responsabilidad individual	Empoderamiento
Grado de estructura y obligaciones	Procesos de planificación. Procesos de control	Estructura	Estructura Condiciones y métodos de trabajo
Recompensa	Naturaleza de las fuerzas de motivación	Remuneración	No aplica
Consideración, agradecimiento y apoyo del superior al subordinado	No aplica	Apoyo	Supervisión Confianza Capacitación y desarrollo

Después de haber expuesto qué es el Clima Organizacional, algunos de sus modelos teóricos y la importancia de medirlo, se observa que éste depende de los comportamientos específicos de los miembros de la organización, como también, tal como lo señala Kreps (1995), de las políticas y la comunicación de la dirección. Si estas reflejan preocupación y respeto por los integrantes de la organización, el clima proyectará esa situación; por el contrario si las políticas y la comunicación vislumbran falta de preocupación y respeto por los miembros, el clima mostrará esa disposición.

En este sentido, se observa la existencia de una relación bidireccional entre el clima de la organización y la comunicación de la misma. La manera de comunicarse induce al desarrollo de climas, pero también el Clima Organizacional constituye una valiosa influencia en el comportamiento de los

miembros y en la forma en que estos se comunican (Hurt y Lee, 1976; c.p.: Kreps, 1995; Hellriegel y Slocum, 1974).

Asimismo, la estructura organizacional también afecta el clima laboral, ya que de acuerdo a Hax y Majluf (c.p: Rodríguez, 1999) la estructura organizacional debe facilitar la conducta normal de las actividades operacionales de la empresa y cuando no lo hace, comienzan a generarse una serie de síntomas en el clima de trabajo que sugieren que la estructura es inadecuada

En este sentido, la medición de Clima Organizacional también permite plantearse hipótesis acerca del funcionamiento de la estructura de la empresa, como una variable que impacta indefectiblemente en el ambiente de trabajo, tal como se puede apreciar.

MARCO METODOLÓGICO

Tal como se ha venido planteando a lo largo del presente trabajo, el objetivo a perseguir con su desarrollo, es conocer la dinámica de una organización en particular, no sólo con la firme pretensión de recopilar las opiniones de todos y cada uno de sus trabajadores acerca de sus características y diversos elementos de su dinámica, sino también de identificar los diferentes aspectos que conllevan a dichos empleados a sentirse bien con la empresa, percibiendo motivación, crecimiento y bienestar, tanto profesional, como personal, así como aquellos que, por el contrario, los alejan de su plena satisfacción, compromiso e identificación con sus actividades, jefes y compañeros, incluso con la misma organización.

El propósito no es tan sólo saber más sobre el funcionamiento de la empresa, su estructura, procesos y metodologías de trabajo, sino analizar cómo su desenvolvimiento desencadena determinadas experiencias, aprendizajes y situaciones que inducen a los trabajadores, que las viven, a formar opiniones y percepciones específicas sobre cada una de las variables que intervienen, desde las propias metodologías, procedimientos y procesos de trabajo, hasta las relaciones entre compañeros, pares, supervisores y supervisados; el ambiente y recursos con los cuales se llevan a cabo las diferentes actividades y la manera como la dinámica hace sentir a los trabajadores con su trabajo, líderes y demás actores intervinientes, tales como clientes, proveedores e instituciones públicas y privadas.

A lo largo de este estudio se irá planteando la necesidad de recopilar información sobre aspectos tales como: características de la organización, estilos de liderazgo, organización del trabajo, proceso de toma de decisiones, tipos de relaciones de intercambio, distribución de las cargas de trabajo, delimitación de las funciones y actividades inherentes a los cargos que

conforman la estructura organizacional y el ambiente general en medio del cual se desarrollan las operaciones. Esta información permitirá determinar, por una parte, las fortalezas de la empresa, es decir, aquellos aspectos claves que le han permitido alcanzar altos estándares de calidad y desempeño, adaptabilidad y versatilidad, competitivos márgenes de rentabilidad y productividad y calificación y profesionalización del capital humano, en fin, el efectivo y eficiente funcionamiento de sus operaciones cotidianas, de allí la importancia de identificarlas, a fin de garantizar su fortalecimiento y con ello el desarrollo, competitividad y crecimiento autosostenido de la empresa en el tiempo.

Asimismo, la información recogida facilitará la identificación de las limitaciones reales y latentes, disfuncionalidades o aspectos susceptibles de ser mejorados, en el presente, constituyendo, en un futuro cercano o lejano, fuentes potenciales de ineficiencia e ineficacia del sistema en su conjunto o en alguna de sus partes; baja productividad y rentabilidad financieras; conflictos; desmotivación, ausentismo y rotación de su recurso humano, razón por la cual su distinción y reconocimiento resultan meritorios, a fin de diseñar, planificar e implantar planes de acción concretos destinados a mejorarlos o reorientarlos, garantizándose, así, un futuro más promisorio tanto para la empresa en cuestión, como para sus miembros y asociados.

La compilación de información, entendida bajo los términos que se han descritos constituye, en otras palabras, lo que en el lenguaje del desarrollo organizacional se ha llamado "Diagnóstico Organizacional", ya que a través de diversos mecanismos tales como entrevistas y encuestas, se ha buscará y recopilará data sobre las características y funcionamiento de la organización, con el fin de poder evaluar con base a hechos y datos su dinámica, evitándose de esta manera las apreciaciones infundadas y los juicios equivocados que puedan conducir a formular conclusiones poco acertadas y a tomar decisiones equivocadas y perjudiciales para el futuro de

la organización y de sus miembros. Diseñar planes de acción y tomar las decisiones con base a datos o hechos válidos, representa un enfoque científico en la administración, cuya ciencia fundamental es la Estadística, la cual nos permite inferir realidades y situaciones, a partir de unos cuantos datos.

Si deseamos mejorar un proceso, reforzar algunas prácticas y metodologías de trabajo eficientes y exitosas o abordar algún problema existente, es de mucha utilidad el análisis de aquellos datos e información obtenida de la observación científica de los procesos de trabajo, sus actores, el ambiente y la dinámica organizacional propia, de allí el hecho que el presente trabajo parta de un proceso de recolección, interpretación y análisis de datos sobre el funcionamiento general de la empresa y algunos de sus aspectos claves.

En vista de la importancia de un diagnóstico organizacional, como base para una actividad de reforzamiento, mejoramiento o reorganización de la dinámica y funcionamiento de las organizaciones, surge entonces la preocupación por atender ciertos criterios básicos para asegurar su adecuación a la realidad que vive la organización en particular y la certeza y confiabilidad de sus conclusiones y sugerencias.

En este sentido, tres criterios serán de especial importancia: Primero, el procedimiento de diagnóstico organizacional deberá generar datos válidos y confiables, no "resultados" artificiales o falsos, producto de métodos de medición inadecuados u observadores particulares que estén "viciados". Frecuentemente se argumenta que "Todo buen gerente sabe lo que su gente está pensando y sintiendo, porque comparte con ellos el día a día", sin embargo, lamentablemente, esta expresión no constituye la realidad absoluta de la cotidianidad en las organizaciones, ya que muchos gerentes o directivos no siempre tienen éxito a la hora de "leer las mentes de su gente".

Un segundo criterio a considerar es el basamento teórico que debe contemplar un procedimiento de diagnóstico, en la medida en que éste se fundamente en teorías válidas. El papel central de la teoría se indica en la definición de diagnóstico organizacional señalada por diferentes autores, entre ellos French y Bell (1995), quienes lo conceptualizan como un proceso basado en la teoría de las ciencias de la conducta que persigue penetrar un sistema, recolectar datos válidos acerca de las experiencias que allí se viven y retroalimentar para promover un mayor entendimiento del sistema por sus miembros.

Esta definición y sentido del diagnóstico organizacional debe acompañar, constantemente, al investigador – consultor durante su desarrollo y desenvolvimiento, a fin de no distorsionar su cometido ni perder su verdadero norte, lográndose, en consecuencia, los resultados esperados y la meta para la cual fue planteado.

Un tercer criterio constituirá la amplitud de lo que abarque. Si un diagnóstico no examina todos los factores relevantes, las deducciones acerca del funcionamiento y dinámica de la empresa podrían resultar imprecisas, siéndolo también los planes de acción diseñados e implementados, a posteriori, para el fortalecimiento de sus prácticas exitosas o el mejoramiento o reorganización de sus limitaciones o disfuncionalidades, propiciándose el cambio.

La importancia de realizar un diagnóstico organizacional adecuado, apuntalando a la consideración de los criterios mencionados anteriormente, con la firme pretensión de garantizar su amplitud, su adecuación a la realidad organizacional y la validez y confiabilidad de sus resultados y conclusiones, conduce a una pregunta igualmente importante, ¿quién es la persona más adecuada para realizarlo?; la respuesta a esta interrogante ha adoptado tres enfoques distintos: uno que enfatiza la confianza y asignación de dicha

responsabilidad a las personas que no son parte de la organización (consultores, asesores o facilitadores); otro que le adjudica dicha confianza y autoridad a los miembros de la organización y, por último, el enfoque que concede esa confianza y potestad a los esfuerzos conjuntos, tanto de los que están afuera, como de los que están dentro de ella. El peso de la opinión favorece claramente al tercer enfoque, puesto que éste combina el conocimiento, familiarización y manejo de la información, operaciones y procesos de los que están adentro, con la experiencia, experticia y herramientas de los que están afuera. Las personas externas, normalmente, no involucran intereses y objetivos personales o profesionales en el proceso, por ello se puede confiar más en ellas, produciéndose un mayor y más real descubrimiento de la información relevante, arrojando un diagnóstico más preciso: todas las personas tienen intereses personales en las organizaciones. Aún si las personas no presionaran por sus intereses propios, otros miembros del sistema tal vez no aceptar una relación de consultoría con un colaborador. Además, puesto que un elemento externo no tiene que preocuparse de convivir con los miembros de una organización hay menos necesidad de adaptarse a normas o de ser influenciado por mitos; sin embargo, una de las limitaciones asociadas al uso de un elemento externo para la realización del diagnóstico, es la de la falta y facilidad de comprensión sobre aspectos esenciales del funcionamiento del sistema. El externo puede no ser sensible a las creencias, mitos y ansiedades compartidas, así como su lógica subyacente, más aún, el elemento interno puede ayudar a identificar algunas realidades políticas específicas de la empresa, tales como coaliciones y conflictos, las cuales constituyen parte importante de la vida organizacional incorporando información acerca de los mitos, símbolos y política, aspectos no racionales de la conducta organizacional que conllevan a que un diagnóstico organizacional pueda ser más incisivo y funcional.

Por lo expuesto en párrafos precedentes, en relación a la más adecuada y efectiva utilización de un diagnóstico organizacional, y para fines de este proyecto en cuestión, el proceso de diagnóstico a la empresa seleccionada contemplará como norte de su desenvolvimiento y desarrollo los tres criterios comentados con anterioridad, a saber:

- ✓ Obtención de datos válidos y confiables, alejados de los juicios de valor y de comentarios sesgados y viciados, gracias a la utilización de métodos de medición estadísticos y objetivos, tales como observaciones directas en las distintas sucursales de la empresa a nivel nacional, entrevistas a trabajadores y líderes y encuestas de clima organizacional.

- ✓ Respeto por el basamento teórico que debe conservar todo proceso de diagnóstico organizacional y la realización de sus diferentes fases, con el propósito de darle una connotación objetiva y científica que evite perder de vista lo que significa e implica; para ello se ha seleccionado, como modelo teórico para su realización, el enfoque de los seis cuadros de Marvin Weisbord, según el cual la organización se subdivide en seis subsistemas entrelazados, que reciben influencia del medio externo, constituyendo las áreas críticas sobre las cuales el consultor y cliente deben centrar su atención y dirigir la búsqueda sistemática y recolección de la información (diagnóstico), para conocer el estatus actual de la empresa y apuntalar los planes de acción hacia la resolución o mejoramiento de los problemas o limitaciones detectadas en dichos seis elementos, permitiéndose el funcionamiento exitoso de la misma. Estos elementos son: Objetivos o Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos de Ayuda o Útiles.

Este modelo teórico de diagnóstico resulta uno de los más sencillos, pero sumamente potentes dentro de la gama existente, además se centra en factores humano-sociales, los cuales a criterio del cliente seleccionado y del consultor que lleva el presente estudio, constituyen el punto focal del

presente trabajo, razones que orientaron, en consecuencia, la escogencia del modelo de Weisbord.

✓ Como tercer y último criterio: amplitud del diagnóstico organizacional, se puede comentar que con la finalidad de asegurar la amplitud más adecuada del estudio se tomarán en cuenta los siguientes criterios a la hora de establecer las dimensiones o factores que serán evaluados y sobre los cuales se centrará la atención y medición, a saber: tamaño y complejidad de la organización; focos de interés del cliente respecto al sistema total y sus distintas unidades; puntos fuertes y áreas problema de la empresa, evidenciados, hasta los momentos, por su historia, antecedentes y trayectoria.

Una vez que se consideraron los criterios más importantes para asegurar la efectividad y éxito del diagnóstico organizacional y de que se definiera que dicho proceso constituye el punto de partida para el desarrollo organizacional de cualquier empresa, dando paso a un conjunto de medidas, planes y programas que permitirán el afianzamiento de las fortalezas y oportunidades de la misma, así como la superación, mejoramiento y reorganización de sus limitaciones y disfuncionalidades para el posterior monitoreo y evaluación de dichos programas y planes de acción y su constante replanteamiento, se procederá a explicar la metodología a seguir para llevar a cabo el diagnóstico organizacional de Controval C.A.

La primera pregunta a responder era quiénes debían participar en la realización del diagnóstico, resultando contundente y concluyente la respuesta del dúo conformado por el sistema cliente – consultor, adoptando las ventajas de ambos tipos de actores y siguiendo el enfoque moderno de retroalimentación de encuestas (French y Bell, 1995) referido ya en el marco teórico.

En este sentido, se pautará una primera reunión de contacto con el cliente, a fin de proponerle la posibilidad real de iniciar un proyecto de investigación (diagnóstico) – acción – evaluación, que permita fomentar su desarrollo organizacional, a fin de que ambas partes, cliente y consultor, se conozcan, compartan e intercambien sus expectativas mutuas, intereses y objetivos con el establecimiento de esta nueva relación institucional y profesional. El cliente estará representado por quienes en lo sucesivo, desde el inicio hasta la culminación, constituirán las personas contacto, a lo largo del desenvolvimiento y desarrollo del referido proyecto.

En esta primera reunión se expondrán las expectativas de ambas partes, los intereses de cada uno, los posibles resultados, costos y recursos requeridos para el desarrollo del proyecto, estableciéndose así el contrato psicológico.

Los tópicos a tratar en esta primera reunión para la realización del proyecto, a través de una presentación sencilla de Power Point, serán: objetivo, dirección y tipo de trabajo, alcance, tema o requerimientos del cliente y metodología. En esta reunión el cliente dará a conocer sus primeros requerimientos, preseleccionando los aspectos o áreas sobre las cuales querrá poner especial atención, a lo largo del proyecto.

Una vez expuestas las inquietudes y expectativas del cliente con el presente trabajo, así como los temas y aspectos que le interesará abordar, se desarrollará la propuesta técnica – económica formal, a fin de presentarla al cliente, en una segunda reunión y obtener su aprobación final para el establecimiento del contrato psicológico y comienzo del proceso de consultoría a Controval, C.A.

La propuesta técnica - económica a ser presentada contemplará los siguientes aspectos: identificación, perfil y estructura del sistema consultor involucrado, situación actual de la empresa, objetivos de la propuesta,

alcance, metodología para el desarrollo del proyecto, productos a generar, cronograma del proyecto, requerimientos al cliente para la realización del proyecto y propuesta económica en cuestión, conjuntamente con los gastos y costos asociados al desarrollo del estudio.

Dentro de los objetivos principales del proyecto se planteará la realización de un diagnóstico organizacional, con el fin de evaluar el estatus quo de la empresa, identificar y evaluar sus fortalezas y debilidades, con el propósito de implantar acciones pertinentes que hagan más exitoso su funcionamiento. Estando el cliente de acuerdo con ello, el consultor propondrá una medición del clima organizacional de Controval como un mecanismo lo suficientemente preciso, útil y veraz como para conocer, de forma rápida, amplia y relativamente sencilla, la percepción y opinión de sus trabajadores sobre las distintas características y funcionamiento general de la empresa, pudiéndose obtener de esta manera una fotografía, tanto de la realidad organizacional de la empresa, como de su funcionamiento actual.

La propuesta por parte del consultor de una medición de clima organizacional se basa, además de las razones expuestas en el párrafo anterior, en los estudios que muchos intelectuales del desarrollo organizacional han realizado sobre ella y de su recomendación como una herramienta muy potente para los procesos de diagnóstico, aunado a la consideración de que el clima organizacional no es más que una radiografía de la organización, conformada por las apreciaciones de cada uno de sus trabajadores, de acuerdo a sus vivencias cotidianas, de allí su validez y significación; caracterizada, a su vez, por la amplitud y diversidad, al consultar a la población total de los trabajadores de la empresa, sometidos a diferentes condiciones de trabajo y por su versatilidad, ya que en un sólo instrumento, en este caso una encuesta, se podrá abarcar la opinión y percepción de los trabajadores sobre distintos factores: liderazgo, comunicación, diseño funcional de la organización, trabajo e integración de

los equipos y grupos, la cultura y clima organizacional y la toma de decisiones, lo que a su vez conlleva a conocer la motivación de los trabajadores, como una consecuencia de la interacción y mutua influencia de los factores anteriores.

La medición de clima se plantearía, entonces, para los cien trabajadores que conforman la empresa, distribuidos a nivel nacional, a lo largo de sus seis sucursales, bajo el lema de que para clientes y consultor resultaba de vital importancia conocer la opinión de todos los miembros de la empresa, sin distinción de cargo, nivel jerárquico, antigüedad ni tipo de trabajo.

Luego de ser planteada la medición de clima organizacional por parte del sistema consultor, se procederá a establecer el resto de los objetivos a perseguir por el presente trabajo, haciéndose hincapié, entre otros propósitos, en la identificación de las fortalezas y limitaciones de la empresa y sus unidades, la atención y acción respecto a las percepciones y sentimientos de su personal, el afianzamiento de la identificación del recurso humano con la empresa, su trabajo y compañeros y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, de intercambio y trabajo entre los equipos y grupos formales e informales que coexisten en la dinámica empresarial de Controval.

Por otra parte, en la referida reunión, se delimitará el alcance del proyecto en cuestión, especificándose que el mismo será la población total de los empleados de Controval, ubicados y distribuidos en las sucursales de Barcelona, Caracas, Maturín, Maracaibo, Puerto Ordaz y Valencia. Asimismo, se evaluarán, con el cliente, las ventajas y desventajas de las observaciones directas, encuestas y entrevistas al personal de la empresa como métodos a emplear en la obtención y recolección de la información necesaria para la realización del diagnóstico organizacional, aprovechándose la ocasión para validar su percepción y opinión respecto a ellas,

concluyéndose en consecuencia los mecanismos definitivos que serán utilizados por el consultor para tal fin.

Con respecto a las observaciones, se puede decir que éstas serán de tipo directo y vivencial, es decir, sobre las personas en el trabajo cotidiano en todas y cada una de las sucursales, ya que es una alternativa que permite vislumbrar los patrones de conducta manifestados, proporcionando una base para la formulación de algunas ideas preliminares e hipótesis subsecuentes, en relación con la organización.

En lo que se refiere a las entrevistas, éstas serán de tipo semi-estructurada, diseñadas bajo un sencillo esquema de preguntas abiertas y cerradas, dándole oportunidad al candidato de emitir todo tipo de respuestas y juicios, pudiendo referir aspectos y situaciones tanto precisas y concretas, como generales. Dichas entrevistas serán dirigidas al nivel medio de la organización, abordándose cargos ocupados por supervisores y profesionales, en todas las sucursales de la empresa, siendo catalogado como un instrumento que permitirá la interacción con las personas y la obtención de información sobre los problemas y oportunidades de Controval, permitiendo su mejor entendimiento y fungiendo como un medio que propicia el surgimiento de ideas no preconcebidas.

Finalmente, como mecanismo principal, a ser mayormente utilizado, se encuentran las encuestas, las cuales serán aplicadas a través del cuestionario de clima organizacional, las cuales permitirán recabar información sobre diferentes aspectos de la empresa y distintos puntos de vista respecto a su dinámica.

En conclusión, esta primera fase de diagnóstico organizacional, consistente en recolectar y obtener información válida y amplia acerca de la cultura, relaciones, procesos y estructura de la empresa, así como de otros elementos esenciales, para analizar y evaluar su funcionamiento, será de

vital importancia ya que ayudará a: detectar áreas y aspectos con oportunidad de mejora; determinar el(os) tipo(s) de intervención(es) futuras o potenciales más adecuado(s) de aplicar; detectar, delimitar y priorizar los problemas y soluciones detectados, lo que permitirá, en conclusión, realizar una intervención integral a la empresa, destinada a mejorar su efectividad y que contribuirá a su desenvolvimiento más exitoso.

Una vez que se establezca con el cliente la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional, como punto de partida para intervenir a la empresa con el propósito de procurar su mejoramiento y reorganización, a través de la medición de su clima, se definirán los factores específicos o dimensiones a ser evaluados en dicha medición, según los requerimientos manifestados por el cliente y la información que se logre recolectar, a través de consultas a fuentes bibliográficas, de autores que se han dedicado al desarrollo de algunos modelos de encuestas de clima organizacional y a la teorización de aquellos aspectos que son más recomendables medir.

En este sentido, el consultor comenzará la fase de diseño y elaboración del instrumento de medición de clima organizacional, tomando como referencia la información recolectada en libros y estudios anteriores; las opiniones y percepciones del cliente; los conocimientos y criterios del autor del presente trabajo; de internet y, por último, de algunas experiencias vividas por otros consultores.

Los pasos a seguir para obtener el instrumento final de medición de clima organizacional son resumidos a continuación, debiéndose explicar que para contar con este instrumento se debe decidir, en primera instancia, entre dos alternativas:

- 1) Investigar e indagar instrumentos de clima ya desarrollados por otros autores, disponibles y probados en estudios anteriores; con validez y confiabilidad comprobadas, entre los cuales sólo resta seleccionar aquel que se adecue al presente estudio.

2) Diseñar, construir y validar un instrumento nuevo y propio para el estudio en cuestión.

Siendo que se decidió elaborar un instrumento ad hoc para este estudio, se procederá a cumplir con los pasos subsiguientes:

- 1) Listar las variables o dimensiones a medir.
- 2) Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- 3) Definir operacionalmente las dimensiones, a partir de lo que se busca medir en cada una de ellas.
- 4) Elaborar y establecer los ítems y preguntas que miden cada una de las dimensiones.
- 5) Determinar el nivel de medición de cada ítem y, en consecuencia, el de cada dimensión.
- 6) Indicar la manera como se codificarán los datos y resultados obtenidos, en cada variable e ítem.
- 7) Aplicación de una “prueba piloto” del instrumento de medición.
- 8) Modificación, ajuste y mejora del instrumento de medición preliminar.
- 9) Validez y confiabilidad del instrumento.

Para cumplir con el primer paso de la metodología a aplicar para la obtención del instrumento, se elaborará una lista de aquellas dimensiones o factores que al cliente le interesaría y convendría medir con dicho instrumento, siendo posteriormente validadas con el uso de ciertos mecanismos o métodos, entre los que se pueden citar:

- a- Bibliografía vinculada al tema del desarrollo organizacional.
- b- Criterio y conocimientos consolidados por el autor del presente trabajo.

c- Análisis, evaluación y aprobación de las dimensiones por parte del cliente, pautándose para ello una tercera reunión.

d- Juicio de un conjunto de expertos, a fin de someter a su evaluación y opinión crítica el instrumento de medición de clima, sus ítems, dimensiones y definiciones.

Siguiendo con el segundo y tercer paso de la metodología, para efectos de este estudio y como parte de los requisitos de las investigaciones de fenómenos sociales, se investigarán distintos significados de las dimensiones que logren establecerse para la medición de clima y se procederá a redactar definiciones propias para cada una de las dimensiones, definiéndolas operacionalmente, con el fin de unificar y homologar conceptos y términos empleados, especificar que se entenderá e incluirá en cada una de ellas y delimitar este estudio, permitiéndole a todos los involucrados en este estudio hablar un mismo idioma, a la hora de emitir conclusiones y recomendaciones.

Además de las definiciones operacionales a cada dimensión, se establecerán, para cada una de ellas, un total de cinco ítems, en forma de afirmaciones y con orientación positiva, totalizándose un conjunto de cincuenta ítems para toda la encuesta. La dirección de las afirmaciones será en sentido positivo, con el objeto de indagar las opiniones y percepciones de los trabajadores de la empresa, respecto a las dimensiones, de una manera más favorable, resultando de parte de los encuestados una actitud y evaluación mucho más positiva, al momento de escogerse las opciones de respuesta más satisfactorias, obteniéndose puntajes más contundentes y fuertemente positivos para las dimensiones en cuestión.

Dichos planteamientos serán redactados y diseñados por la autora del presente proyecto, dispuestos de manera aleatoria y distribuidos a lo largo de la encuesta, con el objetivo de consultar, paralelamente y de forma combinada, la opinión de los trabajadores sobre todas las dimensiones y

características de la empresa, evitándose las parcelas de información tanto en las preguntas, como en las respuestas.

Además de los planteamientos, se establecerá un ítem adicional, fungiendo como una Pregunta de Cierre, con la cual se conducirá a los trabajadores encuestados a realizar una evaluación final de la empresa, sopesando los diversos elementos y dimensiones, a fin de emitir una opinión final sobre Controval como empresa para trabajar, lo que conducirá a los encuestados a hacer un balance general sobre sus impresiones y sentimientos, a raíz de las experiencias vividas en la cotidianidad del trabajo, de esta forma se cumplirá con el cuarto paso, dentro de la metodología a seguir para la construcción del instrumento de medición.

Para culminar con la encuesta el trabajador será invitado a responder, en la misma hoja y al final del ítem de “cierre”, un par de preguntas semi-abiertas, con las cuales se buscará recoger, de forma resumida, concreta y precisa, los tres elementos que, a juicio del encuestado, son necesarias cambiar en la empresa y los tres elementos que valía la pena mantener en ella, haciendo un cierre final de la percepción de cada trabajador respecto a Controval.

Luego de establecerse la estructura que tendría el instrumento se procedería a cumplir con el paso número cinco de la metodología a seguir para el diseño y construcción del instrumento de medición: definir el nivel de medición del mismo, obteniéndose así el primer borrador del instrumento en cuestión.

Con respecto al nivel de medición a aplicar para cada ítem y dimensión, así como a las diferentes categorías que conformarían las opciones de respuesta para las preguntas a los encuestados, se escogerá una escala de medición valorativa por Intervalos. Esto significa que la escala a emplear para la categorización de las opciones de respuesta poseerá un orden o jerarquía, de mayor a menor, en la cual cada categoría de respuesta tendrá

una valía o valor menor respecto al anterior, estableciéndose un orden decreciente (5, 4, 3, 2 y 1), donde la categoría de respuesta cinco poseerá un valor mayor a la opción de respuesta cuatro y así sucesivamente. Adicionalmente, en este tipo de escalas, se establecen intervalos iguales de medición, es decir, iguales unidades de medida, contándose con la misma distancia entre una categoría de respuesta y otra, a lo largo de toda la escala; en nuestro caso la distancia entre cada opción o categoría de respuesta es de uno, obteniéndose un intervalo constante entre cada categoría de respuesta de dicha escala.

Seguidamente será seleccionado el método de medición más adecuado y ajustado al tipo de variable que se pretende medir con el instrumento de clima; en este sentido, se partirá de la premisa de que las dimensiones e ítems definidos en la encuesta buscan medir, ciertamente, “actitudes”, en los trabajadores de Controval respecto a varios conceptos o características de ella.

Una actitud no es más que una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos (Fishbein y Ajzen, 1975; Oskamp, 1977); esto se traduce, en otras palabras, en que de acuerdo a la actitud que posea un ser humano respecto a un tema en particular, éste actuará de forma favorable y positiva o desfavorable y negativa hacia él o hacia cualquier otra cosa o tema que le haga alusión. Desde luego, las actitudes no son indicadores absolutos con los cuales se pueda concluir de manera contundente e inequívoca sobre algo, pero sí constituyen una referencia importante que dice mucho acerca de la tendencia a seguir, respecto al tema en cuestión, por parte de quien la pone en evidencia.

Definiendo que lo que se busca medir con el instrumento son las actitudes de los trabajadores de Controval, respecto a características o

temas, entonces el siguiente paso será escoger el método ideal para medir más eficiente y adecuadamente las mismas.

Es así como, revisando entre varias alternativas para medir variables que constituyen actitudes, se seleccionará la escala tipo Likert, por considerarse el método más ajustado y apropiado para medir lo que se pretende medir con la encuesta de clima. El escalamiento tipo Likert, como se le llama al método creado por Rensis Likert hacia los años 30, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les aplica. Cuando al sujeto se le pide la reacción, no es más que su opinión o percepción respecto a la afirmación que se le presenta, escogiendo para ello una opción de respuesta dentro de las cinco categorías que propone dicha escala; a cada categoría de respuesta se le asigna un valor numérico, a fin de que el encuestado al responder genere puntuaciones que puedan ir sumándose, para cada afirmación, obteniendo una puntuación total, por ello se le atribuye a este tipo de escala una propiedad aritmética y aditiva. Las afirmaciones tienen, en consecuencia, el objetivo de calificar el objeto de la actitud; en nuestro caso los ítems (afirmaciones) calificarán al objeto de la actitud (cada una de las dimensiones).

Frente a cada afirmación el sujeto sólo podrá seleccionar una opción de respuesta, para ser válida, razón por la cual al momento de girar las instrucciones en la aplicación del instrumento se hará hincapié en ello, garantizándose la mayor validez posible para los resultados que se obtengan.

Se establecerá entonces una escala numérica y valorativa, con fines aritméticos y aditivos, a fin de poder obtener por cada trabajador un total de puntos que darán las puntuaciones finales para cada una de las dimensiones. Esta escala irá desde el uno (Totalmente en Desacuerdo)

hasta el cinco (Totalmente de Acuerdo), pasando por los números intermedios, como se muestra a continuación:

- (2) Medianamente en Desacuerdo
- (3) Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo
- (4) Medianamente de Acuerdo

De esta manera se cumplirán con los pasos cinco y seis de la metodología a aplicar para el diseño y elaboración de instrumentos de medición.

Siguiendo con la descripción final del instrumento para la medición de clima, se contemplará en la encuesta con una sección de información general del encuestado, la cual será establecida con el firme propósito de segmentar la información y resultados obtenidos en la encuesta, a fin de hacer mas enriquecedor las conclusiones e interpretación establecidas sobre los resultados y presentarle al cliente una visión integral y exhaustiva del clima de su empresa, a la vez de ofrecer la oportunidad para aislar (segmentar) las conclusiones de acuerdo a distintos elementos y sucursales, identificándose más puntualmente las fortalezas a ser reforzadas y los aspectos susceptibles de mejora específicos para cada tipo de personal, área o sucursal, pudiéndose diseñar con mayor certeza, congruencia y concordancia a la realidad de Controval, los planes de acción o intervenciones futuras, lográndose los objetivos esperados y la satisfacción de todos los involucrados. Esta sección será validada igualmente con el cliente y los expertos a fin de constatar con ellos su pertinencia y valor agregado.

A partir de este momento se contará con un primer borrador del instrumento para ser empleado en la medición del clima organizacional de Controval, siendo de vital importancia para la autora de este estudio, someter a evaluación y consideración tanto del cliente, como de un "juicio de

expertos”, dicho instrumento, con el fin de darle una mayor consistencia y de contar con un instrumento pertinente y válido, antes de aplicar la referida “prueba piloto”, enunciada en el paso ocho de la metodología. Para ello se pautará una reunión con el sistema cliente, a fin de validar sus impresiones y opiniones sobre el instrumento.

Posteriormente, con el objeto de reforzar la evaluación y pertinencia del instrumento, será sometido a la crítica de un “panel de expertos”, conformado por un grupo de profesionales, con trayectoria laboral y experiencia en áreas conexas al desarrollo organizacional. Estos profesionales a ser consultados han sido catalogados como “expertos” en base a la diversidad de actividades y funciones que han desempeñado, caracterizándose por una gran versatilidad profesional y a los roles y cargos que han ocupado en la gestión del recurso humano y las dinámicas organizacionales.

En este mismo orden de ideas, la metodología a emplearse para consultar la opinión, impresiones y sugerencias de los “expertos” respecto al instrumento de medición de clima, contemplará el llenado de un formato especialmente diseñado para ello y la realización de entrevistas no estructuradas con cada uno de los expertos, donde además de indagar sobre su experiencia profesional, así como su conocimiento y familiarización con el desarrollo organizacional y con el diseño, elaboración y aplicación de instrumentos para la medición de clima organizacional e interpretación de sus resultados en pro de realizar diagnósticos organizacionales, se explorará su apreciación y opinión sobre el diseño, estructura, contenido, redacción, forma y presentación del instrumento.

El formato que se empleará con el propósito de consultar las impresiones y comentarios de los expertos, respecto al instrumento de medición de clima organizacional, será llamado “Validación de Encuesta de Clima Organizacional”; el mismo estará conformado por cuatro partes, a saber: la primera, la Portada, consistente en una breve introducción sobre el

objetivo general de la actividad, las instrucciones a seguir durante su desarrollo y una serie de preguntas semi-estructuradas destinadas a recolectar sus datos personales, académicos y laborales, paseándose por la experiencia profesional del “experto”, su vinculación con el área de desarrollo organizacional y el recurso humano, los cargos desempeñados hasta la actualidad y las empresas de las cuales ha formado parte a lo largo de su trayectoria laboral, elementos que conllevarán a conocer el perfil del individuo y su carrera profesional, permitiéndonos concluir sobre su nivel de experticia, conocimientos y calificación en el ámbito de nuestra pertinencia para participar en el proyecto; la segunda parte, Lista de Dimensiones, en la cual se les presentará la definición operacional de las diez dimensiones a ser medidas en la encuesta de clima organizacional, a fin de juzgar su adecuación, provistas de un espacio en el cual el “experto” deberá colocar la totalidad de los ítems que, a su juicio y opinión, evalúan y abordan a cada una de las referidas dimensiones; la tercera parte, Lista de ítems y dimensiones en la que el “experto” será inducido a colocar en un espacio contiguo a cada uno de los cien ítems del primer borrador de la encuesta de clima organizacional, la(s) dimensión(es) que a su juicio medía(n); la cuarta y última parte, Total de ítems por dimensión, donde el experto deberá puntualizar y colocar, para cada dimensión, la totalidad de ítems que, según su juicio, miden a cada una de ellas. (Ver Anexo A).

Luego de someter la encuesta preliminar de clima organizacional a la evaluación de los cinco “expertos”, se diseñará una tabla en Excel con el fin de resumir, analizar e interpretar los resultados obtenidos y de depurar los ítems más idóneos para abordar cada una de las dimensiones (cinco por cada dimensión). Los ítems más óptimos se seleccionarán en base al número de opiniones similares y coincidentes entre los cinco expertos, el consultor y el cliente, respecto a la dimensión que cada uno de dichos ítems pretende medir.

La tabla descrita anteriormente, se conformará entonces por doce columnas, a saber: una con los cien ítems de la encuesta preliminar y el número que le corresponderá en la encuesta; seguidamente, seis columnas más que representarán la opinión del consultor y la de los cinco “expertos,” acerca de cuál es la dimensión que dicho ítem estará midiendo; finalmente una columna con el número de opiniones similares y una con el porcentaje que representa ese total de coincidencias, terminando con una columna donde se colocará la dimensión definitiva, como primera opción, a ser evaluada por cada ítem y otra donde se colocará la dimensión a medir como segunda opción, en caso de opiniones encontradas; finalmente una última columna donde se reflejará la decisión definitiva de si dicho ítem será o no seleccionado para medir la dimensión en cuestión en la encuesta de clima organizacional, de esta manera se estará haciendo una evaluación excluyente de los ítems definitivos a ser considerados en la encuesta de clima final para medir las dimensiones propuestas (ver Anexo B).

Es importante destacar que para este momento, el instrumento de medición estará conformado por un número determinado de ítems, el cual disminuirá a la mitad, una vez que se evalúe el instrumento por parte del cliente, los expertos, el consultor y empleados de Controval, a través de la aplicación de la prueba piloto, ya que solamente serán seleccionados los “mejores” ítems del gran total y amplia gama. Estos “mejores” ítems se seleccionarán en función de varios criterios, a saber:

- Medidas estadísticas de correlación, calculadas en SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).
- Convergencia entre las opiniones del cliente, los expertos y la autora del proyecto.
- Concordancia y relación del contenido de los ítems con la definición operacional de las dimensiones.

- Pertinencia de la redacción de cada ítem a la definición operacional de las dimensiones

Con lo expuesto anteriormente, se dará cumplimiento a los pasos seis y ocho de la metodología de diseño y elaboración de instrumentos de medición.

Paralelamente, a las actividades anteriores, se procederá a aplicar una "Prueba Piloto" del instrumento de clima, con el objeto de someterlo a la evaluación y crítica de los trabajadores de Controval; para ello se seleccionará, aleatoriamente, una muestra de la población con condiciones similares a los individuos de la población, a ser convocada a través de un correo electrónico y que cuente, además, con un representante de todos los elementos a considerar en la encuesta final de clima, a fin de que la misma pueda ser lo suficientemente representativa y heterogénea y serán.

Posterior a la aplicación propiamente dicha de la encuesta a la muestra piloto, se vaciarán los resultados en una tabla diseñada en SPSS, donde las filas estarán representadas por cada uno de los encuestados, con el mismo número asignado a la encuesta en físico, para su mejor y más cómoda identificación y manejo, y las columnas estarán representadas por cada uno de los ítems de la encuesta; finalmente, con toda la información vaciada se obtendrá una tabla de frecuencia para cada ítem y dimensión (reuniendo los puntajes obtenidos para el conjunto de ítems que miden a cada una de ellas); Después de tabular los resultados, siguiendo la metodología descrita anteriormente, se procederá a calcular el coeficiente de correlación de Spearman, a fin de determinar la consistencia interna de los ítems para cada una de las dimensiones, pudiéndose evaluar la validez de los resultados obtenidos y determinar que sus posibles variaciones se deben a las mismas percepciones de los sujetos y no al azar.

La intención final de esta actividad será la de consultar y medir la opinión de los encuestados sobre la cantidad y tipo de ítems, diseño,

estructura, contenido, redacción, forma y presentación del instrumento, así como su nivel de comprensión, amigabilidad y facilidad de manejo, con el fin de tener un feedback valioso del instrumento y de aplicar los ajustes y correcciones necesarias al mismo; igualmente con la aplicación de la prueba piloto se pretenderá evaluar el desarrollo y desenvolvimiento de la actividad de aplicación del instrumento (tiempo, tipo de preguntas, comportamiento tipo de los encuestados, metodología más adecuada y recursos necesarios).

Esta actividad permitirá el cumplimiento del paso siete de la metodología de diseño de instrumentos de medición: aplicación de prueba piloto del instrumento en cuestión.

Siguiendo con el desarrollo de la referida metodología, para la elaboración de instrumentos de medición, se calculará y determinará la validez y confiabilidad del mismo, entendiendo por Confiabilidad, la consistencia de los resultados de la medición, es decir, el grado en que se obtienen mediciones similares a partir de aplicaciones repetidas del instrumento en los mismos sujetos, garantizándose así la disminución del error de medición.

A partir de su definición, comentaremos a continuación el procedimiento seleccionado en este estudio, a fin de garantizar la confiabilidad del instrumento en cuestión.

El mecanismo destinado para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de clima organizacional, se iniciará con el apoyo y solidez de la estadística, empleándose para ello el cálculo, en el sistema SPSS, del Coeficiente Alfa de Cronbach, siendo éste estadístico considerado como un coeficiente muy potente para hablar y concluir elocuentemente sobre la consistencia interna de cualquier instrumento; el cual tiene, además, según Kerlinger y Lee (2002), aplicabilidad para estimar la confiabilidad de instrumentos que empleen Escalas tipo Likert, tal como es nuestro caso.

Por otra parte, como otro de los criterios asumidos para emplear el Alfa de Cronbach y no otro estadístico de la amplia gama existente, tenemos el hecho de que el Coeficiente Alfa de Cronbach requiere de una sola aplicación del instrumento para ser calculado; propiedad que permitirá considerar la realización de la prueba piloto del instrumento de medición de clima como una primera aplicación parcial del mismo, lo cual se ajusta a esta investigación, a la luz de las limitaciones de tiempo que impone el cronograma de entrega del estudio.

Continuando con las propiedades básicas con las cuales debe contar todo instrumento de medición para ser catalogado como consistente y veraz, procederemos a hablar de la segunda de ellas, la Validez, definida ésta como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 243). Igualmente, para el caso de la Validez, existen diferentes procedimientos para determinarla, entre los cuales se encuentra la Validez de Constructo o Construcción, método a ser empleado por la autora del presente estudio.

La Validez de Constructo o Construcción parte de la premisa de que una medición debe relacionarse consistentemente con otras mediciones obtenidas en el pasado o más recientemente, a partir de teorías, investigaciones científicas y empíricas.

De la información recopilada, se levantará un listado inicial preliminar de ítems y dimensiones, redactadas y definidas operacionalmente, en el caso de las dimensiones, para someterlas a evaluación y consideración del juicio de los expertos, a fin de constatar la congruencia de los ítems con las dimensiones definidas y a medir, así como la amplitud y adecuación de los ítems y dimensiones para medir el clima organizacional, obteniéndose, en el futuro, una selección cuidadosamente evaluada y minuciosamente analizada, con los métodos comentados en párrafos anteriores (coeficientes de correlación, juicio de expertos, cliente y autores y prueba piloto), para

garantizar la selección más acertada, adecuada, consistente y congruente de ítems y dimensiones para conformar el instrumento de medición clima definitivo y obtener los resultados esperados, bajo los niveles más altos de validez posibles.

Una vez determinada la confiabilidad y validez del instrumento y de someter a evaluación y crítica sus distintos ítems y dimensiones ante el cliente, ante un grupo representativo de trabajadores, los cuales constituyen el punto focal del estudio, ante expertos y especialistas y ante la revisión de la autora del proyecto en cuestión, se procederá a obtener a partir de las modificaciones, ajustes y mejoras al instrumento, la versión definitiva del mismo para aplicarlo a los trabajadores de Controval y medir el clima organizacional de la empresa, poniéndose fin al paso ocho y a toda la metodología de diseño y elaboración de instrumentos de medición.

A partir de este momento, contando ya con el instrumento oficial para medir el clima organizacional de Controval, se programará y planificará con el cliente el cronograma de visitas y traslados hasta cada una de las seis sucursales, a nivel nacional, a fin de aplicar el referido instrumento a la población de los trabajadores de la empresa.

En este sentido, es importante destacar que la población a emplear para la aplicación de la encuesta y desarrollo del presente estudio, no obedecerá a los criterios estadísticos comunes y habituales de toda investigación para su definición y selección, ya que por voluntad expresa del sistema cliente, la encuesta y estudio general deberán ser dirigidos a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, independientemente del área, sucursal, antigüedad, tipo de trabajo y condición de contratación que tuviera, siendo constituida, en consecuencia, la población de este estudio por los cien trabajadores de Controval, sin la aplicación de métodos estadísticos ni aleatorios para definirla, ni la diferenciación resultante entre población y muestra, ya que estas dos últimas, en el caso del presente estudio, serán iguales en toda circunstancia, salvo para la aplicación de la prueba piloto, en

cuyo momento si se establecerá un número diferente de personas para ambas.

Siguiendo con las condiciones de aplicación del instrumento de clima, cabría mencionarse que se pretenderá consultar las percepciones y opiniones del 100% de la población del estudio respecto a las dimensiones que conformarán el concepto de clima organizacional.

La metodología de aplicación de la encuesta de clima contemplará, además del cronograma y los viajes hasta las distintas sucursales a nivel nacional, la realización de una pequeña presentación en la cual se esbozará con mucha sencillez y claridad lo que significa e implica el concepto de clima organizacional, cómo se constituye y sus características, explicándose, adicionalmente, a los trabajadores las dimensiones que en el caso concreto de este estudio lo conformarían y ya validadas con el cliente, siendo en consecuencia los elementos que iban a ser medidos a través de la encuesta. Asimismo, la presentación a los trabajadores de Controval ilustrará la manera cómo serán presentados los resultados obtenidos en la encuesta y los objetivos a alcanzar con el proyecto.

Paralelamente a lo anterior, con el fin de hacer mucho más formal el desarrollo de la actividad y contar con el absoluto apoyo, respaldo y compromiso del cliente, se elaborará un correo – carta de convocatoria general a todos los trabajadores de la empresa, en físico y electrónico, firmada por el presidente de la misma, haciéndoles extensiva una cordial invitación para participar en la encuesta de clima y anexando un volante que llamará su atención y los hará tomar conciencia de la importancia del proyecto y lo vital de su participación, haciéndose alusión, incluso y muy responsablemente, al carácter confidencial de la encuesta.

A partir de este momento se dará por finalizada esta fase, llegándose a la conclusión final de que el presente estudio, por todo lo expuesto anteriormente, debe y puede ser catalogado, en términos generales, como descriptivo, ya que las variables (dimensiones e ítems), objeto de atención,

serán medidas de manera independiente, aunque conformando un fenómeno general (clima organizacional y dimensiones), sin pretender establecer relaciones de causalidad entre ellas o interdependencias, salvo únicamente como elementos que forman parte, todas en conjunto, de un mismo fenómeno que intenta ser medido en su totalidad (clima organizacional y dimensiones), a través de sus elementos (dimensiones e ítems) constituyentes; sin embargo sí es objetivo del estudio emitir conclusiones, tendencias o aseveraciones, a partir de los resultados que se obtengan, a fin de describir el comportamiento del fenómeno que se está estudiando, gracias a la información recogida de sus elementos individuales y de algunas conclusiones sobre ellos.

Teniendo claro el tipo de estudio y las herramientas metodológicas de las cuales el consultor dispondrá para recabar información del sistema cliente, indagar sobre el estatus quo de la organización y validar con sus protagonistas las opiniones, percepciones y sentimientos que han formado en torno a la realidad organizacional que viven, la fase de diagnóstico organizacional estará llegando prácticamente a su final, una vez que se tabule, consolide, analice e interprete los resultados obtenidos y la información recaudada, a través de las encuestas de clima, con el fin de presentarle al cliente dichos resultados y esbozar conjuntamente con él, en una reunión formal de presentación y evaluación de resultados de la medición del clima organizacional de Controval, los aspectos a ser abordados en la segunda fase del estudio (intervención al sistema cliente), partiendo de aquellos aspectos identificados como oportunidades de mejora para la empresa y con los cuales los trabajadores no sienten absoluta satisfacción, debiendo ser atendidos con un carácter de urgencia y un sentido personalizado, a fin de mejorar la motivación de los empleados y su identificación, no sólo con el trabajo que realizan, sino también con la empresa de la cual forman parte, llegándose a fomentar un espíritu mucho más humano por parte de la dirección de la empresa y una cultura más

enfocada hacia el recurso humano como cliente principal. Es entonces cuando el estudio entrará en su segunda fase, la de intervención al sistema cliente, la cual, al igual que la fase de diagnóstico organizacional, contará con su cronograma de actividades y metodología propia, pero que no constituyen parte del presente trabajo.

Una vez distribuidas en físico las encuestas de clima organizacional, gracias a la valija interna de la compañía (en el caso de aquellas sucursales con pocos trabajadores, no ameritándose un traslado hasta la ciudad para la aplicación directa de la encuesta) y aplicadas (en el caso de aquellas sucursales claves, con porcentajes significativos de trabajadores a encuestar y de operaciones), se procederá a recabar la totalidad de las referidas encuestas para ser posteriormente procesadas y comenzar, así, la consolidación de los resultados obtenidos, tabulando los mismos y enfocándolos de una manera integral, a fin de poder establecer posibles relaciones que aporten una visión particular de los microclimas de Controval, ya sea por las distintas sucursales, unidades, líderes, operaciones, equipos o grupos de trabajo a los que están expuestos sus trabajadores.

Las encuestas recogidas serán enumeradas una a una, con la finalidad de ser identificadas rápidamente y manejadas con facilidad. Con respecto al contenido de las mismas, éste será vaciado en una tabla diseñada en el sistema SPSS, en la cual se colocarán, por una parte, tantas filas como trabajadores de cada sucursal hayan participado en la encuesta, lo que originará que las tablas tengan diferentes números de filas, en vista de que cada sucursal tiene una población de trabajadores encuestados diferente, enumeradas con el mismo número que se le asignó a la encuesta en físico. Por otra parte esta misma tabla tendrá cincuenta y siete columnas, representadas tanto por la información adicional que se solicitaba al candidato al inicio de la encuesta (tipo de trabajo, nivel jerárquico del cargo, antigüedad, condición de contratación, área o departamento y sucursal), como por cada uno de los ítems propios de la encuesta, siendo el mismo

número de columnas para todas las tablas; a medida que se vaya avanzando por cada ítem, se irá colocando, en el espacio de dicho encuestado, el número de la categoría de respuesta escogida por él para ese ítem en particular. De esta manera se vaciarán las 100 encuestas en cada una de las tablas correspondientes (dependiendo de la sucursal a la cual pertenezca el encuestado) y se obtendrá la información concerniente a cada una de las respuestas dadas por todos los encuestados a cada ítem de la encuesta, lo que permitirá obtener una tabla de frecuencias para cada ítem en cuestión y una primera aproximación de los puntajes obtenidos para cada dimensión, resaltando aquellas cuyas percepciones resultaron más positivas (mayores puntajes), por parte de los trabajadores, y aquellas cuyas percepciones resultaron más negativas (menores puntajes). (Ver Anexo C).

Una vez que se logren vaciar todos los resultados de las encuestas de clima y que se obtengan todas las tablas, se procederá a elaborar los gráficos concernientes, empleando para ello el modelo radial, por ser un modelo que permite presentar la información con mayor claridad e identificar, analizar e interpretar la misma en forma más asertiva, a la vez de constituir una manera original de presentarla. Los gráficos se elaborarán para los siguientes casos:

- Información complementaria (tipo de trabajo, nivel jerárquico del cargo, antigüedad, condición de contratación, área o departamento y sucursal).
- Dimensiones (reflejándose en cada una los puntajes obtenidos para el conjunto de los cinco ítems que las constituyen).

Es importante destacar que hasta aquí se ha descrito la forma en que serán presentados y tabulados los resultados de la encuesta de clima en el caso de las preguntas cerradas (ítems), siendo ahora pertinente exponer, a continuación, la metodología a seguir para presentar y tabular los resultados de las dos preguntas abiertas, contempladas en la parte final de la encuesta

de clima, como una manera de evaluar a Controval en los aspectos positivos y negativos de su dinámica.

En este sentido, la metodología a seguir para presentar la información y tabular los resultados recabados a través de las preguntas abiertas será la del análisis de contenido, la cual contemplará, tanto para la pregunta uno, como para la pregunta dos, los siguientes pasos, a saber:

- Identificación de los diferentes términos, expresiones o palabras planteadas como respuestas, así como las repetidas, a lo largo de todas las encuestas.
- Agrupamiento de dichos términos o palabras en categorías generales, de acuerdo al tópico con el cual se relacionen, las cuales recibirán los mismos nombres y números a los asignados a las dimensiones medidas por la encuesta de clima (por ejemplo: título de la primera gran categoría: 1. Comunicación).
- Identificación de subcategorías, las cuales a pesar de estar relacionadas con el tema general contemplado por la categoría, tocarán variantes del mismo, recibiendo, igualmente, una numeración que será correlativa y subsiguiente, bajo el siguiente esquema: 1.1, 1.2; 2.1; 3.1, 3.2., 3.3.
- Elaboración de un listado con todas las categorías y subcategorías identificadas, así como también con sus números correspondientes, a fin de tener un inventario de las mismas y poder identificar, con mayor facilidad y claridad, las respuestas; colocándose para ello solamente el número de la categoría y subcategoría a cual dicha respuesta hace referencia, evitándose así la complejidad de los nombres y conjuntos de palabras que pudieran causar, aún, mayor confusión.
- Codificación de todas y cada una de las respuestas, siguiendo para ello la lista mencionada en el apartado anterior. Es importante destacar que una misma respuesta podrá contemplar más de un código, ya que al ser preguntas abiertas, la gente no limitará sus respuestas a una sola palabra o

expresión, sino a muchas, pudiendo en consecuencia una misma respuesta ser codificada bajo varias categorías o subcategorías.

- Elaboración de una tabla para presentar e interpretar la información recogida; dicha tabla estará constituida, en el lado de las filas por el número de la encuesta de la cual se trate, coincidente con el número asignado a la encuesta en físico, y en el lado de las columnas, por la codificación correspondiente tanto a las categorías, como a las subcategorías. De esta manera a medida que se vaya revisando cada encuesta, se irá anotando con un símbolo (1) la respuesta dada dentro de la categoría y subcategoría con la cual se relacione la misma. Al finalizar el vaciado de todas las respuestas para ambas preguntas, se obtendrá finalmente una tabla de frecuencias, tanto para las subcategorías, como para las categorías en cuestión, pudiéndose vislumbrar las dimensiones y tópicos que en mayor y menor grado fueron referidos por el personal de Controval, tanto para los aspectos que quisieran cambiar dentro de su dinámica organizacional, como para aquellos que quisieran mantener en ella. (Ver Anexo D).

Esta metodología detallada anteriormente conllevará a la obtención de tantas tablas, como sucursales tiene Controval, ya que dentro de los elementos a considerar para segmentar la información recogida con el estudio de clima, se hizo mención a la sucursal; por lo que los resultados de las preguntas abiertas serán segmentados, de acuerdo a la sucursal a la cual pertenezca cada individuo o empleado de Controval.

Luego de vaciar la data, siguiendo la metodología anterior, se procederá a elaborar los gráficos correspondientes bajo el modelo de tortas, por ser un modelo ilustrativo, en el cual destacan fácilmente los resultados presentados, pudiéndose generar conclusiones rápidas y visibles, de un primer vistazo. Las tortas serán elaboradas, tanto para cada una de las sucursales, como para Controval en su conjunto, como totalidad.

Es importante destacar que en las tortas mencionadas, no se especificará el nombre de cada una de las categorías ni subcategorías

graficadas, sino más bien el número – código asignado, con el cual fueron inventariadas en la lista, de manera de obtener una presentación de resultados mucho más sencilla, con el uso de gráficos menos recargados.

Asimismo, es meritorio recalcar que cada categoría (dimensión) tendrá un color específico, igual para todos los gráficos, y se conformará por varios pedazos de torta; a su vez, cada subcategoría (variantes de la dimensión) tendrá el mismo color de la categoría a la cual pertenece, y se conformará por un único pedazo o slide de torta, de esta manera se podrá identificar con mayor claridad, los puntajes finales de cada dimensión y el nivel de significación que tienen dentro de las percepciones positivas y negativas de los trabajadores de cada sucursal de la empresa, debiendo de ser interpretados los pedazos grandes de la torta como aquellas dimensiones que son vistas y percibidas con limitaciones, convirtiéndose en oportunidades de mejora y futuros tópicos de intervención a la empresa y los pedazos pequeños, como fortalezas de Controval, que deberán ser mantenidas y fortalecidas en el tiempo, dentro del desenvolvimiento de su dinámica, para alcanzar el mayor de los éxitos, materializar el mejoramiento continuo y fomentar el crecimiento autosostenido.

Aunado a los gráficos descritos anteriormente se construirán unas tablas en las cuales se combinarán por el lado de las columnas las diez dimensiones evaluadas en la medición de clima y por el lado de la filas tanto las áreas o departamentos de la estructura de Controval, como las sucursales con las cuales opera en el país, siendo elementos que igualmente se indagarán en la referida encuesta; ello con la finalidad de presentar al cliente, en forma resumida y esquemática, la información obtenida, de tal manera que las conclusiones finales y aspectos resaltantes, ya sea bajo la óptica de percepciones positivas o negativas, sean fácilmente identificables y evaluables y se cumpla, paralelamente, con el objetivo de segmentar la información por áreas y sucursales, a fin de personalizar y ajustar a las verdaderas necesidades y requerimientos de cada una de ellas y de los

grupos y equipos de trabajadores asignados a las mismas, los planes de acción a ser diseñados, planificados, coordinados e implementados como herramientas de intervención para superar las limitaciones evidenciadas y procurar una dinámica organizacional mucho más eficiente, eficaz y exitosa.

Una vez tabulados, graficados y resumidos los resultados arrojados por la medición de clima, en especial por sus preguntas abiertas, se iniciará una etapa de entrevistas directas a diferentes líderes de la organización, empleando para ello una guía de preguntas abiertas basadas en el modelo teórico de Weisbord (Ver Anexo E), el cual ha constituido, a lo largo del presente estudio, la orientación ideológica y el marco referencial, que la teoría suele darle a la práctica, para darle un sentido de orden, finalidad y resultado, así como un valioso carácter científico que le dará una connotación formal y serio a los resultados que se obtengan y a las conclusiones a las cuales los mismos permitan llegar, orientando la futura toma de decisiones e implementación de acciones en el ámbito organizacional.

Estas entrevistas tendrán como objetivo indagar con mayor profundidad las percepciones, opiniones y prácticas de algunos líderes respecto a los seis elementos claves del modelo, pudiendo complementarse la interpretación de los resultados encontrados en el estatus quo de Control y obtener así una visión mucha más integral de la dinámica empresarial en manos de quienes protagonizan tantos procesos estratégicos en la empresa y que pueden, además, por el cargo que ocupan, desempeñar funciones en las cuales deberán diseñar y establecer objetivos, liderar equipos y relaciones interpersonales, coordinar mecanismos útiles y de apoyo para alcanzar los objetivos propuestos y optimizar el uso de recursos, favorecer e interpretar estructuras para organizar el trabajo y liderar estratégicamente la visión y misión de la organización sobre la base de sus valores; desde esta óptica sería mucho más rico y enriquecedor conformar la muestra de encuestados con supervisores claves para la dinámica

empresarial y no otro tipo de posiciones, que pudieran tener una visión más limitada y cortoplacista de los procesos, relaciones, mecanismos y realidades de Controval.

Posterior a la realización de las entrevistas, la información recolectada será analizada, resumida, ordenada y presentada, en forma complementaria con la de la encuesta de clima, siguiendo el esquema del modelo descrito (Weisbord), facilitándose la descripción del estatus quo de la empresa y su diagnóstico organizacional.

A partir de este momento, ya consolidada la información necesaria para la presentación y discusión de los resultados con el cliente y la formalización del diagnóstico organizacional a la empresa, como punto de partida para el establecimiento de las intervenciones futuras, el próximo paso será pautar una reunión con el cliente, extensiva no sólo al presidente y vicepresidente de la empresa, sino también a aquellos líderes claves que constituyen el motor de la empresa, que actuarán como entrevistados durante la sección de las preguntas abiertas bajo el modelo de Weisbord y que, finalmente, constituirán personas contacto para el desarrollo de varias de las actividades y procesos que conforman el presente trabajo de consultoría.

Para la discusión y comunicación de los resultados de la medición de clima se elaborará una presentación en Power Point en la que se refrescará la definición de clima organizacional y sus características con el objeto de situar al cliente en el tema que nos compete y del cual se ha estado trabajando en la organización; se enunciarán las dimensiones que en el caso concreto de Controval serían evaluadas en dicha medición, obviamente con el consentimiento y validación de los intereses, expectativas y necesidades del cliente, dando final a la sección introductoria de la presentación.

Seguidamente se entrará en materia propiamente dicha y objetivo central de la reunión: presentación de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional de Controval, tanto a través de las

preguntas cerradas (50), la pregunta de cierre y evaluación (ítem 51), como de las preguntas abiertas (2), empleándose para ello los gráficos modelo radial y de tortas, así como las tablas descritas anteriormente. .

Además de presentar los resultados de la encuesta, la reunión con el cliente permitirá aclararle dudas, explicarle la metodología aplicada para tabular y graficar los resultados, validar con él algunas inquietudes que se le generen y darle la oportunidad para reflexionar, interiorizar y concientizar las conclusiones e información expuesta; asimismo se podrán discutir algunas confusiones o subjetividades despertadas en algunos de los asistentes y comentar posibles relaciones de interdependencia entre los elementos del fenómeno estudiado, aprovechando la segmentación de la información y la coexistencia de varios elementos. Luego de discutir y analizar los resultados, se expondrán las conclusiones finales del estudio y las recomendaciones propuestas ante la realidad detectada. Es importante destacar que el sistema consultor no dará sus recomendaciones ni posibles planes de acción al cliente, hasta tanto no se indague con él sus propias sugerencias y opiniones, respecto a cuáles deberían ser los tópicos a ser abordados en las futuras intervenciones, destinadas a superar las limitaciones y mejorar las dimensiones debilitadas en la dinámica de Control.

Para el sistema consultor es importante explorar inicialmente la opinión y recomendaciones del mismo cliente, a fin de no inducir respuestas ni decisiones en él o aparentar intereses personales o profesionales de parte del consultor, sino más bien ajustarse a las que el mismo cliente logre identificar y proponer, a partir de los resultados comentados; claro está fomentando una pequeña discusión aclaratoria y complementaria sobre los aspectos sugeridos y dimensiones cuyo interés del cliente es abordar, a fin de dilucidar los verdaderos intereses de la empresa y diseñar las estrategias más acordes a sus verdaderos requerimientos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El mundo de las organizaciones es tan dinámico y veloz, que muchas veces las empresas no detienen momentáneamente su curso para darse a la tarea de analizar, evaluar y criticar su dinámica, su modo de proceder y ser y el ambiente que le ofrecen a sus trabajadores.

En medio de la cotidianidad, la globalización, la tecnología, los constantes cambios, la competitividad y la necesidad de adaptarse y sobrevivir a un entorno cada vez más exigente, el día a día de las empresas comienza su curso sin pararse en procesos sutiles y frágiles, de los cuales pueden depender no sólo su funcionamiento, sino también su éxito, crecimiento y estabilidad en el tiempo; y es que los momentos de análisis, reflexión y examen dentro de una empresa son escasos, pero igualmente importantes, ya de ellos dependerá en gran medida: el impulso e implementación de los cambios necesarios para cerrar las brechas entre lo que se quiere y debe ser y hacer versus lo que se es y hace; la redefinición y reorganización de estructuras, procesos, procedimientos y actividades, aspectos funcionales que hablan de la eficiencia y eficacia; el ambiente, oportunidades y valoración a sus principales protagonistas, su gente, aspectos más sociales y sensibles que hablan de la personalidad de la empresa y de su condición humana.

Es por ello que en el mundo moderno cada vez hay más personas que, desde fuera y dentro de las empresas, se dedican a ayudarlas para propiciar estos momentos de autoevaluación y autocrítica, como una manera de despertar en medio de la rutina y la monotonía, la automatización e inercia, dándose cabida al desafío de los modelos y prácticas actuales y una evaluación sobre su pertinencia.

Bajo esta óptica se gestan entonces las condiciones necesarias para realizar procesos de consultoría a las empresas, haciéndose propicio el establecimiento de contratos psicológicos, propuestas técnico – económicas y acuerdos formales en los que se le da cabida a la participación de un ente externo a la empresa y se le permite observar y diagnosticar el estatus quo de la misma, identificándose aquellos aspectos que podrían estar favoreciendo una dinámica exitosa, eficiente, motivadora y satisfactoria para sus miembros, como aquellos que lejos de la realidad anterior, han sido descuidados, abandonados o subestimados, dándoseles poco valor y significado, concentrando por ende pocos esfuerzos y recursos a repotenciarlos, reactivarlos o reconducirlos para hacerlos germinar y recoger después los frutos capaces de brindarle plenitud, llenura y bienestar a la colectividad y al sistema en su conjunto, favoreciendo la calidad de lo que se ofrece, la motivación y compromiso en lo que se emprende, la calificación, profesionalismo y mejoramiento continuo en lo que se hace y el éxito en cómo se funciona, perpetuando la competitividad, la excelencia y el crecimiento como organización.

Esto es precisamente lo que ha motivado, conducido y desarrollado el presente trabajo: la existencia y preocupación de una empresa por ser cada vez mejor, por darse un tiempo para reflexionar sobre su dinámica y hacerse un autoexamen, cuestionándose hasta que punto ha escuchado la opinión de sus trabajadores y se ha abocado a conocer sus percepciones respecto a los diferentes elementos que forman parte de ella, para dirigir planes de acción que mejoren dichas percepciones y haga sentir a estos trabajadores atendidos en sus verdaderas necesidades, involucrados en los cambios y valorados lo suficiente, como para trabajar con gran ahínco, profundidad y detalle en aquellos aspectos con los cuales no se sienten del todo satisfechos y motivados.

En conclusión, se han dado las condiciones para “examinar” una empresa, Controval, a través de diversas técnicas, tal como lo hace un médico con su paciente (consulta y exámenes), a fin de diagnosticar lo que padece y recetarle un tratamiento que implicará un conjunto de acciones que deberán hacerse para su mejoría y cura, gozando entonces de mayor salud, energía y vitalidad para el futuro.

Se ha planteado, entonces, la necesidad de evaluar la dinámica de una organización en particular, Controval, no sólo como una oportunidad para reflexionar sobre la pertinencia y adecuación de sus prácticas, políticas, procedimientos, organización y metodologías actuales, sino también como una enriquecedora ocasión para tener un contacto más directo y profundo con las percepciones, opiniones y sentimientos de su gente acerca de qué y cómo lo hace Controval y qué tipo de patrono es frente a sus trabajadores. Por ello, hasta los actuales momentos, se ha concentrado la atención y los esfuerzos a la tarea de recopilar información, opiniones, puntos de vista, percepciones y sentimientos de todos y cada uno de sus trabajadores acerca del perfil que tiene como empresa, sus características y el tipo de elementos que coexisten en medio de su dinámica, pudiéndose identificar, tal como lo hemos venido comentando a lo largo del presente trabajo, las fortalezas y oportunidades de mejora para Controval.

Desde el inicio se ha descrito la metodología a seguir para diagnosticar las áreas de mejora de Controval, por eso ahora centraremos nuestra atención en conocerlos detalladamente para poder recomendar los “tratamientos” más adecuados y ajustados para procurar su curación y salud definitivas. Esto significa que hasta este punto, el estudio se ha dedicado a describir, justificar y analizar el marco referencial y teórico de los que es e implica un diagnóstico, dentro del ámbito del desarrollo organizacional; el marco institucional, antecedentes y perfil de la empresa que es sujeto del presente estudio y el marco metodológico, gracias al cual se efectuará el

diagnóstico organizacional de Controval, como punto de partida del proceso de consultoría y como insumo valiosísimo para establecer el tipo y forma de intervención futura.

Es por ello que la fase de diagnóstico organizacional antecede a esta sección, facilitando la identificación de las limitaciones reales y latentes de la empresa, sus disfuncionalidades, focos de desmotivación o descontento y aspectos susceptibles de ser mejorados, a fin de diseñar, planificar, coordinar e implementar planes de acción concretos destinados a superar, subsanar o reorientar las mismas, garantizándose, así, un futuro más promisorio para la empresa en su conjunto.

La información que daría forma y sentido al diagnóstico organizacional de Controval, disipando las incógnitas y expectativas del consultor y las del cliente mismo, ya ha sido compilada, tabulada y graficada, bajo las condiciones descritas en la sección del marco metodológico, por lo que de aquí en adelante sólo resta analizar, interpretar y evaluar lo aportado por ella, a la luz del entorno y la dinámica propia de Controval, lo que conducirá a dilucidar un conjunto de conclusiones y a vislumbrar una realidad particular, la cual deberá ser abordada por el consultor y cliente, de manera detallada, minuciosa y focalizada, concentrando los esfuerzos y recursos necesarios para garantizar el éxito de la(s) futura(s) intervención(es), siempre y cuando el norte final planteado por el sistema cliente sea el de emprender acciones y medidas concretas, que permitan mejorar el perfil, condición y proceder de la organización, de cara a sus clientes internos (personal), externos y asociados.

Si se desea mejorar algún proceso o procedimiento, reforzar algunas prácticas y metodologías de trabajo eficientes y exitosas o abordar algún foco de problema latente, resulta de gran utilidad analizar, bajo un enfoque sistémico e integral, los datos e información obtenidas a partir de la

observación directa y estudio del sujeto que motiva la realización del presente trabajo, sus actores y variables, así como de la aplicación de la metodología descrita en la sección anterior, por ello será objetivo principal de esta fase la evaluación, interpretación y razonamiento de la misma.

Los resultados arrojados por la medición de clima organizacional, su interpretación y análisis para generar un conjunto de conclusiones contundentes y consistentes sobre la dinámica y realidad de Controval, así como la identificación de los aspectos fuertes y positivamente percibidos por el personal y los débiles y negativamente percibidos, constituyen todas fases del tan nombrado y referido diagnóstico organizacional, por lo que en esta fase, al interpretar y examinar los resultados arrojados por la encuesta de clima y la realización de las entrevistas, conllevando a la formulación de conclusiones, estaremos aportando un grano más para hacer aún más completo y preciso el diagnóstico organizacional, dando fin a tan crítica y valiosa etapa.

Gracias a este diagnóstico organizacional y a las conclusiones que el mismo arroje, podrán diseñarse, planificarse, coordinarse e implementarse, entonces, los planes de acción y medidas para abordar aquellos aspectos debilitados de la empresa y abordar las oportunidades de mejora, todo lo cual, al llevarse a cabo bajo técnicas metodológicamente justificadas y respaldadas constituirán lo que ha sido denominado Intervención. Dichas intervenciones poseerán la ventaja de ajustarse y adecuarse a cada una de las realidades evidenciadas, de forma personalizada y particular, siendo diseñadas conforme cada oportunidad de mejora lo amerite, de aquí la importancia del diagnóstico y el análisis concienzudo de sus resultados.

Es importante destacar que el análisis de los resultados seguirá, al igual que la búsqueda sistemática y recolección de la información (diagnóstico), cuya metodología fue ya explicada, las directrices de una

teoría que lo respalde, dándole un sentido más formal y científico, así como un orden a la interpretación y presentación de la información. Para ello sólo cabe recordar que el modelo seleccionado fue el de los seis cuadros de Weisbord, motivado a razones de sencillez, utilidad y abordaje de factores humano-sociales, los cuales a criterio del cliente y consultor deberán constituir el punto focal del presente trabajo y de la cultura futura de Controval.

Se comenzará entonces a ir describiendo, de manera cronológica y secuencial, los acuerdos asumidos y los productos y resultados aportados, no sólo por la medición de clima organizacional, sino también por cada una de las actividades, reuniones y presentaciones con el cliente y el personal de la empresa y las técnicas aplicadas, según lo referenciado en el marco metodológico; elementos todos que fueron dándole orden y forma al proceso de consultoría propiamente dicho y que poco a poco irían facilitando la obtención de la información, percepciones, opiniones y sentimientos necesarios para la realización cobertura de las primeras fases del proceso de diagnóstico organizacional.

El proceso de consultoría y, por ende, el de diagnóstico organizacional, se inició, gracias a un primer contacto establecido con el sistema cliente Controval, el pasado 01/07/05. En esta primera reunión celebrada, el consultor propuso la posibilidad real y formal de iniciar un proyecto de investigación (diagnóstico) – acción – evaluación, que permitiera fomentar el desarrollo organizacional de la empresa. Fue una reunión amistosa, en la que ambas partes se dieron la oportunidad de conocerse, compartir e intercambiar sus expectativas mutuas, intereses y objetivos con el establecimiento de esta nueva relación institucional y profesional. Por el lado del cliente asistieron:

- Presidente de la empresa: Ing. Francisco Guzmán

- Contralor de la empresa: Lic. Francesco Cartolano, quienes en lo sucesivo, constituirían las personas contacto durante el desarrollo del proyecto.

- Sistema consultor

En términos generales, se puede decir que fue una reunión introductoria, en la cual se lograron explorar, indagar y exponer las expectativas de ambas partes, el interés de cada uno por participar en el proyecto, los posibles resultados y logros, vislumbrándose la utilidad del proyecto para ambos y, finalmente, los recursos requeridos para su desarrollo y los costos en los cuales cada actor tendría que incurrir. En otras palabras, se expresaron las ventajas y beneficios, desventajas y limitaciones, compartiendo, de igual forma, las impresiones sobre los objetivos, alcance e impacto que debía tener el referido proyecto, así como los temas o aspectos que podrían, en una primera instancia, abordarse en el mismo.

Los tópicos abordados por parte del consultor, en una presentación sencilla de Power Point (Ver Anexo F), fueron: qué se busca lograr (objetivo) con el proyecto, qué enfoque se le podría dar (dirección y tipo) al trabajo, qué se podría alcanzar (alcance) con él, de qué podría hablarse (tema o requerimientos del cliente) y que técnicas y métodos podrían aplicarse para desarrollarlo (metodología). Por su parte, el cliente dio a conocer sus primeros requerimientos e inquietudes, preseleccionando (resaltados en color amarillo y letra azul), dentro de la gama de temas presentados (color negro), los aspectos o áreas sobre las cuales era su interés poner especial atención, a saber:

- Calidad de servicio
- Clima y cultura organizacional
- Comunicación
- Diseño funcional de la Organización

- Desarrollo de personal
- Liderazgo
- Modelo de Competencias
- Motivación
- Sensibilización Estratégica (Misión, Visión y Valores)
- Sistema de recompensa y reconocimiento
- Sistema de selección de personal
- Trabajo e integración de Equipos
- Toma de Decisiones

A partir de aquí el consultor comenzó a desarrollar la propuesta técnica – económica formal para presentarla al cliente, en una segunda reunión realizada el 14/07/05 en sus instalaciones, dándole su aprobación final y estableciéndose con él, seguidamente, el contrato psicológico correspondiente para comenzar de manera oficial la consultoría a Controval, C.A. La propuesta técnica - económica presentada al sistema cliente contempló los siguientes aspectos: Quién constituiría el sistema consultor y perfil del consultor involucrado, situación actual de la empresa, objetivos de la propuesta, alcance, metodología para el desarrollo del proyecto, productos a generar, estructura del sistema consultor, cronograma del proyecto, requerimientos al cliente para la realización del proyecto y la propuesta económica en cuestión, conjuntamente con los gastos y costos asociados al desarrollo del estudio (ver Anexo G).

Dentro de los objetivos principales del proyecto resaltó la realización de un diagnóstico organizacional, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa y evaluar sus fortalezas y debilidades, para implantar acciones

que hicieran más exitoso su funcionamiento. Ante este primer planteamiento del consultor, el cliente mostró absoluto acuerdo, por lo que seguidamente el referido consultor propuso la necesidad de medir el clima organizacional de Controval, como un mecanismo confiable, práctico, sencillo y potente para conocer de manera rápida y amplia, al basarse en la consulta masiva de todo el personal, la percepción y opinión del recurso humano respecto a distintas características y dinámica de la empresa, pudiéndose obtener una fotografía de la realidad y la manera como en presente funciona.

La medición de clima organizacional fue planteada, entonces, para los 100 trabajadores que componen la población de la empresa, distribuidos a en todo el territorio nacional, en seis sucursales, a saber: Barcelona, Caracas, Maturín, Maracaibo, Puerto Ordaz y Valencia.

Al concluir esta reunión se establecieron, además de la realización de la medición de clima, los siguientes objetivos:

- Determinar fortalezas y aspectos de mejora para la organización en general y sus distintas unidades.
- Diseñar e implementar planes de acción destinados a reforzar y mantener las fortalezas detectadas y abordar los aspectos de mejora claves.
- Contribuir con la sensibilización hacia los objetivos estratégicos de la organización, su misión, visión y valores.
- Estimular la atención a las necesidades de los trabajadores como clientes internos.
- Afianzar la identificación del personal con la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo y la integración de grupos de trabajo.

A partir de este momento, se definieron los diversos métodos a emplear, por parte del consultor, para obtener y recolectar la información del diagnóstico organizacional, a saber: observaciones, entrevistas y encuestas.

Durante el proceso de observación se contó con una retroalimentación útil sobre las observaciones conductuales, lo que favoreció la adecuación y complejidad de las interpretaciones. En lo que se refiere a las entrevistas, fueron empleadas en un menor grado, bajo un sencillo esquema de preguntas abiertas y aplicadas a todos los niveles y cargos de la pirámide organizacional y sucursales de la empresa. Finalmente, las encuestas, método aplicado en mayor grado, a través del cuestionario de clima organizacional; dichas encuestas permitieron recabar información sobre diferentes aspectos de la empresa y distintos puntos de vista respecto a su dinámica, en especial de aquellos elementos que el cliente enfatizó como parte de sus requerimientos, en la segunda reunión.

Una vez establecido con el cliente la importancia y trascendencia de realizar un diagnóstico organizacional, como insumo para intervenir a la empresa, a través de la medición de su clima, se definieron los factores específicos a evaluarse en la encuesta y el número de dimensiones ideal para no tornarla aburrida, larga y tediosa, teniendo presente al mismo tiempo las primeras inquietudes manifestados por el cliente y la información recolectada de las consultas bibliográficas sobre otros modelos de encuestas de clima organizacional realizadas y probadas, teorizándose los aspectos que resultaban más recomendables medir, a fin de ir con una primera propuesta al cliente, resultando una lista de diez dimensiones o factores a ser medidos: Comunicación, Capacitación y Desarrollo, Organización del Trabajo, Estructura, Liderazgo, Remuneración y Recompensa, Trabajo en Equipo y Cooperación, Toma de Decisiones, Identidad y Compromiso e Innovación.

La determinación de las dimensiones definitivas de la encuesta de clima organizacional, se logró con la validación de la bibliografía consultada en torno a otros instrumentos de medición desarrollados; del criterio y conocimientos consolidados por el autor del presente trabajo, gracias a su

trayectoria profesional y a las experiencias recogidas en las diversas empresas y cargos desempeñados, relacionados con recursos humanos, psicología industrial y desarrollo organizacional; del cliente, celebrándose para ello una tercera reunión, el 23/08/05, en la cual se discutieron y revisaron las mismas con él, siendo finalmente aprobadas; y, por último, el juicio de un conjunto de expertos en materia de relaciones industriales y psicología aplicada a las organizaciones.

Para efectos de este estudio y como parte de los requisitos propios de las investigaciones de fenómenos sociales con carácter científico, que pretenden evitar los juicios de valor, las subjetividades y distorsiones, se investigaron los distintos significados de las dimensiones establecidas y se redactaron definiciones propias para cada dimensión, definiéndolas operacionalmente, con el fin de unificar y homologar los conceptos, situaciones y términos asociados y contenidos en ellas y de especificar claramente que se entendería e incluiría en cada una, delimitándose este estudio y permitiéndole a todos los involucrados hablar el mismo idioma, para que a la hora de emitir conclusiones y recomendaciones se comprenda mejor lo que se pretende decir y lo que se relaciona a cada dimensión.

En este sentido, cada una de las diez dimensiones fue definida, operacionalmente, como se muestra a continuación:

COMUNICACIÓN: Se refiere a los procesos empleados para transmitir información relacionada con el trabajo así como para fomentar la participación de los trabajadores en el planteamiento de ideas, la posibilidad de ser escuchados y la facilidad de interacción entre los grupos de trabajo. Comprende todos los actos comunicativos, sean orales, escritos, formales o informales.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: Se refiere a la preocupación de la organización por fomentar oportunidades de crecimiento profesional y personal para sus empleados, a través de la evaluación de desempeño, planes de entrenamiento y carrera destinados a actualizar conocimientos, desarrollar competencias, mejorar el desempeño y estimular la promoción interna dentro de la estructura.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Se refiere al diseño, manejo y aplicación de formatos, metodologías, normas y procedimientos para la realización del trabajo, a fin de garantizar su alto desempeño, calidad y la obtención de los resultados esperados. Implica la oportuna y adecuada dotación de recursos materiales, financieros y humanos para la realización del trabajo.

ESTRUCTURA: Grado de delimitación y definición de las funciones, responsabilidades, actividades y roles de cada puesto y área de trabajo así como la coherencia que guardan estos elementos con la misión, visión y valores de la empresa. También implica el diseño de las líneas de mando, de la red de cargos y de las líneas de relación formal entre ellos.

IDENTIDAD Y COMPROMISO: Sentimiento de orgullo por formar parte de la organización, sintiendo que los objetivos personales se identifican plenamente con los de ella, llegando a experimentar afecto por la empresa.

LIDERAZGO: Características de los estilos de dirección, influencia y actuación de los supervisores, gerentes y directores de la empresa ante sus supervisados. Incluye los mecanismos y recursos usados para la alineación de los esfuerzos, la supeditación de los intereses colectivos sobre los personales y la integración y complemento de las competencias y destrezas de los miembros de los equipos, para la realización exitosa de las tareas y el logro de los objetivos planteados.

RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA: Conjunto de políticas salariales y de beneficios que contempla la empresa para sus trabajadores. Percepción de que el salario y las recompensas devengadas son justas y guardan relación con los esfuerzos, los conocimientos requeridos para el desempeño y es competitiva con relación al mercado laboral.

TOMA DE DECISIONES: Representa la manera en que se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en la organización, ya sea a través de la centralización de las decisiones o el fomento de la participación de supervisores y supervisados, permitiéndoles el aporte de sus ideas, escuchándolas y considerándolas. Implica el diseño e implementación compartida de los planes de acción para optimizar el trabajo, formular metas e impulsar los cambios que sean necesarios.

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN: Es la voluntad percibida entre los compañeros de trabajo de ofrecer y dar ayuda mutua, indistintamente que se trate de pares, subordinados o superiores, con el propósito de alcanzar metas propuestas y de alinear esfuerzos hacia un fin común, teniendo una visión compartida.

INNOVACIÓN: Espíritu y voluntad de infundir una nueva manera de hacer las cosas, inspirando a la gente a ver posibilidades hasta entonces no percibidas, asumiendo riesgos y permitiéndonos experimentar la posibilidad de materializar las nuevas ideas.

Aparte de las definiciones operacionales de las dimensiones, se validó también con el cliente la información general definitiva a contemplar en la parte inicial de la encuesta de clima, seguida de la presentación general del instrumento (Ver Anexo H) y la exposición del propósito del mismo, en una sección que fue denominada “Datos del Encuestado”, con la finalidad de segmentar la información, atendiendo a varios elementos que forman parte de la realidad e identidad de Controval como empresa, tornando más integralmente la visión de los microclimas existentes en ella y enriqueciendo, aún más, el análisis de los resultados arrojados para emitir conclusiones más veraces y reales, presentar un diagnóstico final mucho más completo y diseñar intervenciones futuras más idóneas y asertivas.

Los “Datos del Encuestado” discutidos, validados y seleccionados de mutuo acuerdo entre el cliente y el consultor, fueron:

Tipo de Trabajo:

- 1.- Trabajo manual
- 2.- Trabajo de campo
- 3.- Trabajo de oficina o administrativo

Nivel Jerárquico del Cargo:

- 1.- Base
- 2.- Técnico
- 3.- Profesional sin función supervisora
- 4.- Gerentes y/o jefes de área

Antigüedad:

- 1.- De 0 – 1 Año
- 2.- De 1 año y 1 mes – 3 Años
- 3.- De 3 años y 1 mes – 6 Años
- 4.- De 6 años y 1 mes – 9 Años
- 4.- De 9 años y 1 mes – 12 Años
- 4.- De 12 años y 1 mes – 15 Años

Condición de Contratación:

- 1.- Nómina
- 2.- Contratado
- 3.- Paquete

Área o Departamento:

- 1.- Administración
- 2.- Ingeniería
- 3.- Inf. y Sistemas
- 4.- Logística
- 5.- Mercadeo y Ventas
- 6.- Producción
- 7.- Servicios y SHA
- 8.- Calidad
- 9.- Recursos Humanos

Sucursal:

- 1.- Barcelona
- 2.- Caracas
- 3.- Maracaibo
- 4.- Maturín
- 5.- Puerto Ordaz
- 6.- Valencia

Esta información fue establecida con el firme propósito de segmentar la información y emitir conclusiones de acuerdo a distintos elementos y sucursales, identificándose más puntualmente las fortalezas a ser reforzadas y los aspectos susceptibles de mejora específicos para cada tipo de personal, área o sucursal, pudiéndose diseñar con mayor congruencia y concordancia a la realidad Controlval, los planes de acción o intervenciones futuras, lográndose los objetivos esperados y la satisfacción de todos los involucrados.

Esta sección fue validada igualmente por el consultor y con los “expertos”, a fin de constatar con ellos su pertinencia y valor agregado, buscándose con ella que el encuestado se ubicara en cada uno de los títulos o apartados presentados, seleccionando la opción de respuesta más ajustada a su condición y realidad en Controlval; de esta manera se contó con información valiosa que complementó, como ya dijimos antes, el análisis de los resultados y la presentación de las conclusiones al sistema cliente.

Asimismo, se consideró la concordancia y relación del contenido de los ítems, su redacción y significado, con la definición operacional de las dimensiones

En esta misma reunión del 23/08/05, se le expuso al sistema cliente un conjunto de ocho preguntas abiertas, ubicadas hacia el final del instrumento

de medición de clima, con la finalidad de profundizar la información a ser recogida, a saber:

1. Describa el estilo de dirección actual de Controval en su unidad, en base a cómo se dan los siguientes aspectos: a) Toma de decisiones, b) Comunicación; c) Establecimiento de Objetivos

2. Mencione los tres aspectos más favorables de Controval que usted mantendría

3. Mencione los tres aspectos que usted cambiaría en este momento en Controval

4. Comente cómo percibe usted el nivel de preocupación de los gerentes por el progreso de los empleados

5. Explique cómo participan los empleados en la determinación de los planes de trabajo

6. Comente cómo se dan en su grupo de trabajo los siguientes puntos: a) Cohesión; b) Cooperación; c) Confianza y Autonomía

7. Haciendo un balance de todos los factores, ¿cree Ud. que Controval es una buena empresa para trabajar? Argumente su respuesta

8. Si tiene algún comentario adicional, puede hacerlo en el siguiente espacio destinado para tal fin

De la evaluación y validación con el cliente sobre la redacción, contenido y significado de estas preguntas abiertas, el resultado fue la eliminación de las preguntas 1, 4, 5, y 8, siendo solamente pertinentes para el cliente las preguntas 2, 3, 6 y 8. En el caso de la pregunta 7 se llegó incluso, a un consenso entre cliente y consultor, el cual consistió en convertirla y plantearla como el ítem número cincuenta y uno de la encuesta, fungiendo entonces como un ítem o pregunta de “cierre” y excluyéndose de la sección de preguntas abiertas donde se encontraba, conllevando a los

trabajadores encuestados a realizar una evaluación final de la empresa y emitir una opinión final sobre Controval. La pregunta – ítem fue presentada como se describe seguidamente: Haciendo un balance de todos los factores, ¿cree Ud. que Controval es una buena empresa para trabajar?.

En lo que concierna a la opinión del cliente y consultor sobre la concordancia y sentido del contenido de los ítems, su significado, impacto y pertinencia para medir cada dimensión, en función de la definición operacional de las mismas, se obtuvo el siguiente feedback: el antiguo ítem 2, queda sustituido por el actual ítem 37; separar el anterior ítem 31 en dos diferentes, ya que como un solo ítem resulta muy complejo porque mide dos dimensiones a la vez, por lo que la redacción y presentación del mismo fue mejorada y dividido en los actuales ítems 36 y 45; el anterior ítem 34 resultaba muy similar al actual ítem 29, por lo que se decidió eliminar el primero y dejar sólo el segundo de ellos; el anterior ítem 38 se reformuló y presentó como reza el actual ítem 29; el anterior ítem 46 se eliminó y se dejó el actual ítem 38, al considerarse muy similares en su contenido; se eliminó el anterior ítem 48 y se dejó el actual ítem 26, debido a una gran similitud en su redacción y significado; se recomendó pulir la redacción del anterior ítem 60, mejorándose y presentándose como definitivo el actual ítem 25, igualmente sucedió con el anterior ítem 80, ajustándose y dejándose en su lugar el actual ítem 47. De esta manera se realizaron los ajustes correspondientes a los ítems de la encuesta de clima organizacional, según las opiniones y sugerencias compartidas entre cliente y consultor.

Finalmente, para obtener el instrumento de medición de clima definitivo el consultor eliminó la pregunta abierta número 6, por considerar que la misma ya estaba contemplada a lo largo de los ítems que medían la dimensión de Trabajo en Equipo y Cooperación, dejándose tan sólo las preguntas semi-abiertas 2 y 3, y la 8 como ítem número cincuenta y uno, tal como se dijo anteriormente. En estas preguntas semi-abiertas, se buscaría recoger la

percepción final de cada trabajador respecto a Controval, a través del siguiente texto:

1. Mencione los tres aspectos más favorables de Controval que usted mantendría.
2. Mencione los tres aspectos de Controval que usted cambiaría.

En este sentido, con todas las observaciones, cambios y ajustes descritos anteriormente, el consultor diseñó y elaboró el primer borrador de instrumento de medición de clima definitivo para ser presentado al cliente, partiendo de la premisa de diseñar y construir un instrumento de clima nuevo y propio para el caso particular de este estudio, ya que los instrumentos consultados en la bibliografía, no satisficieron los intereses de la investigación, al no resultar atractivos ni en su forma ni contenido, por lo que se decidió construir uno propio, capaz de superar las expectativas del sistema consultor, las inquietudes y necesidades del sistema cliente y las exigencias metodológicas de la estadística y la psicometría para este tipo de investigaciones de corte social y humano.

Paralelamente a la evaluación y validación del primer borrador del instrumento de medición de clima con el cliente (Ver Anexo H), resultó de vital importancia, también para el consultor, de acuerdo al carácter científico de la investigación, someter dicho instrumento a la evaluación, consideración y “juicio de expertos”, antes de aplicar la “prueba piloto”. Este “conjunto de expertos”, estuvo conformado por un grupo de cinco profesionales del área de Recursos Humanos, Psicología y Administración, cuya trayectoria laboral y experiencia logró consolidarse en áreas conexas al desarrollo organizacional, tales como diseño, elaboración y desarrollo de instrumentos de clima organizacional; realización de estudios de Benchmarking en clima organizacional con empresas nacionales y extranjeras; estudios de consultoría y diagnóstico organizacional, planificación de carrera, entrenamiento y evaluación de personal; desarrollo y gestión de modelos de

competencias; planificación estratégica; definición, desarrollo y campañas de divulgación de visión, misión y valores organizacionales; diseño, desarrollo y aplicación de procesos de reclutamiento y selección de personal; diseño, desarrollo y definición de estructuras organizacionales y descripciones de cargos; Coaching; Desarrollo y ejecución de intervenciones. Estos profesionales consultados fueron catalogados como “expertos” no solamente por la diversidad de actividades y funciones desempeñadas en el ámbito del desarrollo organizacional, sino también por los roles y cargos de envergadura e impacto ocupados en la gestión y desarrollo del recurso humano y de las dinámicas organizacionales, en empresas de variados sectores económicos, tales como: Consultor de Recursos Humanos, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Capacitación y Desarrollo, Gerente de Gestión Humana, Psicólogo, Coordinador de Captación, Gerente de Desarrollo, Jefe de Reclutamiento y Selección, Docente y Director Ejecutivo.

Asimismo son personas que han laborado en empresas pertenecientes a distintas actividades económicas y mercados, teniendo comportamientos, características y ambientes muy diferentes y peculiares. Dentro de este grupo de empresas se encuentran las del sector bancario – financiero; universitario; de servicios; consumo masivo; entes gubernamentales y públicos y consultoras generales y de recursos humanos, logrando reunir una experiencia que puede ubicarse entre los 8 años y 20 años de experticia y práctica profesional y empresarial.

En este mismo orden de ideas, la metodología empleada para consultar la opinión, impresiones y sugerencias de los “expertos” respecto al instrumento de medición de clima, contempló un conjunto de entrevistas no estructuradas con cada uno de ellos y el vaciado del formato “Validación de Encuesta de Clima Organizacional” (Ver Anexo A), descrito en la sección del marco metodológico. Esta actividad se desarrolló durante los días Miércoles

24, Jueves 25, Viernes 26, lunes 29 y Miércoles 31 de Agosto del año en curso, obteniéndose los siguientes resultados:

Para medir la dimensión Comunicación, en la encuesta de clima, fueron seleccionados los ítems número 1 (Me resulta fácil comunicarme con mis superiores ya que hay una actitud receptiva a mis ideas), 13 (La información fluye con facilidad, claridad y oportunidad a lo largo de todos los niveles de la organización), 27 (Existe constante comunicación entre las áreas de la organización acerca de los diferentes planes, logros y proyectos de la empresa), 37 (Existe comunicación fluida entre usted y sus compañeros de trabajo) y 46 (En su lugar de trabajo existen diferentes medios de divulgación, carteleras, periódicos, afiches, a fin de brindarle constante información), totalizándose así los cinco ítems previstos para cada dimensión. Todos los ítems fueron aprobados con un 100% de consenso entre los cinco “expertos”, cliente y consultor, exceptuando el ítem número 1, escogido con un 80% de acuerdo.

Para medir la dimensión Capacitación y Desarrollo, se seleccionaron los ítems número 9 (Mi desempeño es evaluado con miras a fomentar el desarrollo de las competencias que requiero), 12 (Considero que Controval destina tiempo y recursos para la capacitación de sus empleados), 20 (En la empresa existen oportunidades de ser promovido y/o transferido a cargos que favorecen el crecimiento profesional, pudiendo hacer carrera dentro de la organización), 28 (La empresa le proporciona el entrenamiento y capacitación necesarios para la mejor ejecución de su trabajo) y 32 (Previo al desempeño de mi cargo recibí un completo programa de entrenamiento), totalizándose así los cinco ítems. Todos los ítems fueron aprobados con un 100% de consenso entre los cinco “expertos”, cliente y consultor.

Para medir la dimensión Organización del Trabajo, se seleccionaron los ítems número 6 (En mi área de trabajo se cuentan con manuales de normas y procedimientos para los diferentes procesos, actividades y operaciones),

15 (Cuento con los elementos, equipos y/o herramientas adecuados para el desempeño de mi trabajo), 24 (La organización del trabajo permite cumplir con las actividades y tareas asignadas en el tiempo establecido), 31 (En Controval, los procesos y metodologías están diseñadas de forma lógica, precisa y clara) y 45 (Las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a cada cargo están claramente definidas y delimitadas para sus ocupantes), completándose los cinco ítem correspondientes. Los ítems 6, 24 y 31 fueron seleccionados con el mayor porcentaje posible de consenso (100%), mientras que los ítems 15 y 45 con el 80% de él.

Para el caso de la dimensión Estructura los cinco ítems escogidos por los “expertos”, cliente y consultor fueron, a saber: el número 3 (La empresa cuenta con estructuras, líneas de reporte y autoridad bien delimitadas, para cada una de sus áreas y sucursales), 18 (Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación), 29 (Conozco y comprendo las metas y objetivos que debo alcanzar en el cargo que desempeño y el rol que debo cumplir dentro de la organización), 36 (Las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a cada cargo están equitativamente distribuidas entre sus ocupantes, existiendo una adecuada organización del trabajo) y 40 (Se conocen las responsabilidades de los cargos que desempeñan el resto de los compañeros). Los ítems 3 y 36 se establecieron con 60% de consenso, el ítem 18 con 80% y los ítems 29 y 40 con 100% de consenso.

Con respecto a la dimensión Identidad y Compromiso los ítems escogidos para su medición fueron el 5 (Estoy dispuesto a defender a Controval cuando es objeto de críticas destructivas), 11 (Estoy dispuesto a laborar horas extras, si con ello satisfago a los clientes de la empresa), 26 (Me siento parte importante del área a la cual pertenezco), 38 (Digo con orgullo que soy empleado de Controval) y 42 (Me siento identificado con el

negocio al que se dedica Controval), cubriéndose así los cinco ítems contemplados, todos con 100% de consenso entre los diversos actores.

Para la dimensión Liderazgo fueron seleccionados los siguientes cinco ítems, a saber: número 2 (Mi supervisor me felicita cuando lo hago bien) con un 100% de consenso; 10 (Cuando me equivoco en la realización de algún trabajo, mi supervisor me brinda una retroalimentación oportuna y justa), 25 (Mi supervisor fomenta una comunicación abierta y respetuosa dentro del equipo), 43 (Cuando enfrento alguna dificultad en mi trabajo, mi supervisor me ofrece apoyo para resolverla) y 49 (Mi jefe confía en mí, en mis criterios y conocimientos, por lo que toma en cuenta mis planteamientos), completándose los cinco ítems esperados, con un 80% de acuerdo (ítems 10, 25, 43 y 49).

En lo que concierna a la dimensión Reconocimiento y Recompensa los ítems seleccionados para su medición fueron: ítem número 8 (Cuando logro un desempeño excelente recibo reconocimiento por ello), 14 (En Controval la remuneración contemplada para su cargo es similar a la que ofrecen otras organizaciones para ese mismo puesto), 33 (Los beneficios ofrecidos por Controval a sus trabajadores le proporcionan una mejor calidad de vida), 39 (La remuneración que obtengo es adecuada con respecto al nivel de responsabilidad del cargo y del trabajo que realizo) y 44 (Se observa una intención y actitud de valorar y reconocer los logros y triunfos profesionales y personales de los trabajadores), totalizándose los cinco ítems correspondientes y sumando todas un 100% de consenso para su elección.

Para la dimensión de Toma de Decisiones se escogieron los ítems 16 (Mi jefe me delega tareas y proyectos de envergadura, dándome autonomía para decidir sobre su avance y desenvolvimiento), 21 (La Toma de decisiones en Controval es oportuna y efectiva), 30 (En Controval se toleran las diferencias de opinión), 35 (En la empresa se ofrece el apoyo necesario para tomar y mantener las decisiones) y 47 (Cuando se introducen cambios

en mi área se consultan las opiniones del equipo para implantarlos), totalizándose los cinco ítems estipulados. Con respecto a los porcentajes de acuerdo alcanzados para seleccionar los ítems destinados a medir esta dimensión, tenemos que hubo un 60% para el 30, un 80% para el 35 y un 100% para los ítems 21 y 47.

En el caso de la dimensión Trabajo en Equipo y Cooperación los cinco ítems seleccionados fueron el número 7 (Yo confío en el profesionalismo de mis compañeros de equipo), 19 (Existe cooperación entre las distintas áreas y equipos de trabajo para lograr los objetivos y solucionar los problemas), 23 (Cuando existen "picos" de trabajo, necesidad de laborar tiempo extra, etc, es fácil contar con la colaboración de otros compañeros), 34 (En mi equipo de trabajo tendemos a compartir información e intercambiar ideas) y 41 (La individualidad y apatía son desplazadas por el espíritu de colaboración y el trabajo en equipo). Todos los ítems fueron seleccionados con un 100% de consenso, excepto el ítem número 34, el cual fue escogido con 80%.

Finalizando ya con las dimensiones medidas en la encuestas de clima organizacional y con los ítems seleccionados para medirlas, tenemos la dimensión Innovación, en cuyo caso fueron escogidos los ítems: número 4 (En Controval nos mueven las nuevas ideas), 17 (Se producen avances en los procesos y actividades de Controval gracias a las innovaciones que impulsan los trabajadores), 22 (Propongo entusiastamente mejoras a mi trabajo para contribuir con el éxito de Controval), 48 (Introducimos mejoras y actualizaciones en lo que hacemos para adaptarnos a los cambios externos) y 50 (En Controval asumimos el reto se soñar), completándose de esta manera las cinco ítems correspondientes. Los ítems 4, 17, 48 y 50 obtuvieron un 100% de consenso, mientras que el ítem 22 obtuvo un 80% de consenso entre "expertos", cliente y consultor.

Es importante destacar que para el momento en que el primer borrador del instrumento de clima fue sometido a la evaluación y

consideración, tanto del cliente, como de los cinco “expertos”, el mismo contaba con cien ítems, diez para cada una de las dimensiones, con el fin de escoger dentro de una rica y amplia gama de planteamientos, aquellos que, a juicio y criterio del cliente y los “expertos”, fueran considerados como los más idóneos, potentes y pertinentes, para medir cada una de las referidas dimensiones, llegando a escogerse los “mejores” cincuenta ítems. Estos ítems depurados fueron enlistados con anterioridad, dejando aquellos que por consenso se evaluaron como los más propicios para medir con claridad y eficiencia cada una de las diez dimensiones.

Además de las definiciones operacionales se establecieron, entonces, para cada dimensión, un total de cinco ítems, totalizándose cincuenta ítems. Dichos enunciados fueron totalmente redactados y diseñados por la autora del presente proyecto y dispuestos aleatoriamente a lo largo de la encuesta.

Para complementar la responsable tarea de escoger los cincuenta “mejores” ítems para la encuesta de clima, se recurrió también al cálculo del estadístico: coeficiente de correlación de Spearman, coeficiente escogido y empleado a razón de que todas la graficación de todas las dimensiones representaban distribuciones asimétricas, empleando para ello el sistema SPSS; dicho coeficiente fue estimado para cada uno de los ítems en cuestión, agrupándose en torno a cada dimensión los que las medían y evaluando los resultados arrojados por cada uno de ellos, de la siguiente manera: se tomaron como ítems válidos y adecuados, para medir cada dimensión, aquellos primeros cinco ítems cuyos valores del coeficiente de correlación de Spearman oscilaba entre 0,50 y 1,00, considerando que dicho coeficiente puede arrojar valores entre cero y uno, donde cero representa la inexistencia de una correlación y uno la correlación más potente entre dos variables o elementos. En consecuencia, los coeficientes de los ítems cuyos valores se ubicaron entre 0,5 y 1, representaban las correlaciones más fuertes respecto dicho ítem y la dimensión que pretendía medir.

Aunado a las actividades anteriores, se aplicó la mencionada “Prueba Piloto” del instrumento de clima, con el propósito de que los trabajadores de Controval evaluaran y criticaran constructivamente la encuesta de clima en su primer borrador; para ello se seleccionó, aleatoriamente, una muestra de la población, la cual representó el 7% de la misma, siendo considerado un porcentaje significativo, por lo que sólo siete individuos de la sucursal de Caracas, por razones de practicidad, comodidad y tiempo, con características y condiciones similares a los trabajadores que serían encuestados en la medición de clima, fueron convocados a través de un correo electrónico personalizado. La muestra contó, además, con un representante de todos los elementos a considerar en la encuesta final de clima (tipo de trabajo, nivel jerárquico del cargo, antigüedad, condición de contratación, área o departamento y sucursal), a fin de poder conformar una muestra heterogénea. Esta encuesta piloto de clima se realizó el Viernes 26/08/05 en las instalaciones del cliente, con una duración de dos horas aproximadamente.

Con el desarrollo de esta actividad se consultó la opinión de un grupo de trabajadores de Caracas sobre la encuesta preliminar de clima organizacional: cantidad y tipo de ítems, estructura, contenido, redacción y forma; así como el nivel de comprensión y cómoda posibilidad de manejo, con el fin de tener un feedback certero del diseño del instrumento y aplicar los ajustes necesarios al mismo. Igualmente se evaluó el desenvolvimiento de la actividad y aplicación (tiempo, posibles preguntas por parte de los encuestados, su comportamiento, metodología y recursos necesarios). El resultado final de la aplicación fue un conjunto de sugerencias y cambios a realizar en la redacción y presentación de algunos ítems (1, 6, 9, 10 y 25); eliminación de ciertos ítems, por ser muy similares en su redacción y significado, respecto a otros, pudiéndose, por ende, sacrificar y dejar aquellos cuyo sentido fuera más idóneo para medir la dimensión respectiva (eliminar antigua pregunta 13 y dejar la actual pregunta 28 y 46, eliminar

antigua pregunta 19 y dejar la actual pregunta 30, eliminar la antigua pregunta 31 por estar contenida en las actuales preguntas 17, 22, 47 y 48, antigua pregunta 82 por la actual 26); eliminación de algunos ítems (antigua pregunta 10,12, 54, 71, 83 y 84); eliminación o replanteamiento de las preguntas abiertas en el instrumento, observación que fue similar en el caso de los “expertos”, el cliente y consultor, por considerarse que el instrumento podría resultar muy largo y tedioso; disminución del texto de la sección presentación general, primera hoja, e instrucciones, segunda hoja, del instrumento, reorientando su redacción y evidenciándose que los cambios sugeridos por los trabajadores eran de forma, más no de contenido.

Una vez evaluada por el cliente, expertos, trabajadores y consultor la redacción, contenido y significado de los ítems, en función de las definiciones operacionales de las dimensiones, se determinó la Confiabilidad y Validez del instrumento en cuestión, tal como se comentó en el marco metodológico del presente trabajo, empleándose una serie de mecanismos o métodos. En el caso de la confiabilidad se recurrió al cálculo del estadístico: Coeficiente Alfa de Cronbach, en el sistema SPSS, con el fin de obtener los valores de las correlaciones entre los ítems del instrumento y las dimensiones y su homogeneidad, procediéndose con una metodología muy similar a la del cálculo del coeficiente de correlación de Spearman y siguiendo los mismos criterios, ya que al igual que el anterior, el coeficiente Alfa de Cronbach arroja valores entre 0 y 1 (Hernández, Fernández y Baptista, 1991), concluyéndose que a medida que los valores del coeficiente se acerquen más a uno, más fuerte y cierta será la homogeneidad del instrumento y por ende la coherencia interna de sus ítems para medir las diferentes dimensiones, lo que significa que las variaciones ocurridas en las dimensiones se deberán expresar a la variabilidad que arrojen las respuestas de los individuos a cada uno de los ítems que las miden, no a la influencia o intervención de variables que son ajenas a este estudio. Para el caso de la investigación que nos ocupa los cálculos de dicho Alfa arrojaron

valores que oscilaron entre 0,62 y 0,92, considerándose como altos, por lo que el instrumento evidenció consistencia interna entre sus ítems y entre ellos y las dimensiones que pretendían medir, concluyéndose que dicho instrumento de medición de clima organizacional diseñado y elaborado por la autora es confiable.

Esta realidad se vio reforzada, además, por los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, ya que los mismos se replicaron una y otra vez en los diferentes trabajadores que conformaron la muestra – población del estudio, independientemente de las diferentes condiciones de cada uno de ellos (tipo de trabajo, nivel jerárquico, área, antigüedad, condición de contratación) e, incluso, de las condiciones para la aplicación (sucursal y tiempo) del instrumento, a pesar de que son condiciones que tratan de repetirse con la mayor exactitud posible, a fin de que no intervengan ni alteren los resultados otras variables que no son objeto de atención del presente proyecto.

Con respecto a la Validez, se recurrió a la metodología de la Validez de Constructo o Construcción.

En este sentido, se puede decir que este tipo de validez fue empleada parcialmente en este proyecto, ya que como se hizo mención anteriormente, para el desarrollo metodológico del estudio en cuestión, así como del instrumento de medición que lo soportaría, a través de sus resultados, se consultó bibliografía especializada, tanto en el tema de desarrollo organizacional, como de clima, considerándose las dimensiones, elementos, definiciones, estudios, resultados, conclusiones y análisis aportados por autores e intelectuales resaltantes en esta materia; incluso fueron consultados otros instrumentos de medición cuya confiabilidad y validez ya han sido comprobadas, a fin de tomar referencia teórica para el instrumento seleccionado, finalmente, para este estudio.

Autores como Audirac, C (1994/2003), Brunet, L. (1987), Denison, D. (1991), French, W y Bell, C (1995), Gonçalves, A. (2000), Likert, R (1965), Magnusson, D. (1983), Schein, E. (1982), Rentsch, J. (1990), Robbins, S. (1996), Rodríguez, D. (1992 y 1994), Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994), entre otros fueron consultados y revisados, los cuales con sus hallazgos han contribuido a desarrollar una sólida teoría sobre el tema, sirviéndonos de marco referencial, al mismo tiempo, para definir algunas dimensiones e ítems del instrumento, ofreciéndonos una guía de cómo poder utilizarlas para orientar el presente estudio; sin embargo cuando afirmamos que este tipo de validez se usó parcialmente, nos referimos a que a pesar de la bibliografía y a los estudios referenciales consultados, el instrumento definitivo para alimentar y soportar este trabajo, fue diseñado, elaborado y desarrollado por la propia autora del proyecto y refrendado por los “expertos”, quienes fungieron como pequeños intelectuales y especialistas de la materia, por encontrarse familiarizados con él y con los distintos elementos que forman parte del mismo, con algunas teorías, modelos y metodologías.

De la información recopilada, inicialmente, se elaboró un listado preliminar de ítems y dimensiones definidas operacionalmente, siendo sometidas a evaluación y consideración de los expertos, pudiéndose constatar la congruencia de los ítems con las dimensiones, la amplitud y adecuación de los mismos y de las dimensiones para medir el clima organizacional, obteniéndose la selección de las diez dimensiones, los cincuenta ítems y un último ítem, número cincuenta y uno, para obtener una completa y eficiente medición del clima organizacional de Controval, gracias, a su vez, a la aplicación de métodos complementarios, comentados en párrafos anteriores (coeficientes de correlación, juicio de expertos, cliente, prueba piloto y autor del proyecto), garantizándose un instrumento para la medición de clima definitivo capaz de arrojar resultados con los más altos niveles de validez posibles.

Reuniendo todos los criterios antes expuestos, habiendo escogido los “mejores” cincuenta ítems, agrupando cinco para cada una de las diez dimensiones y reflejándose un último ítem para la evaluación de cierre de los trabajadores respecto a la empresa, se obtuvo pues el instrumento de medición de clima organizacional definitivo (Ver Anexo I), considerando al mismo como un instrumento de fácil y rápida comprensión, entendible por todo tipo de audiencia, “amigable”, sencillo de manejar, aplicar y responder para todos los actores involucrados a lo largo del desarrollo y desenvolvimiento del presente estudio, iniciándose entonces con la programación del cronograma de aplicación del mismo a la población de los trabajadores de la empresa, distribuida a nivel nacional, en las seis sucursales con las cuales opera Controval.

En este orden de ideas, se hace meritorio destacar que la aplicación de la encuesta de medición de clima organizacional, para desarrollar este estudio, se dirigió a todos y cada uno de los cien trabajadores de Controval, independientemente del área, sucursal, antigüedad, tipo de trabajo y condición de contratación que tuviera, siendo constituida la población y muestra por igual número de trabajadores de Controval, a voluntad expresa del sistema cliente, excepto en la aplicación de la prueba piloto, en cuyo momento si se estableció un número diferente de personas.

Dentro de las condiciones de aplicación del instrumento de clima, cabría mencionarse que se pretendió consultar las percepciones y opiniones del 100% de la población del estudio, respecto a las diez dimensiones que conformaban el clima organizacional de Controval, sin embargo este objetivo no pudo concretarse ni cubrirse en su totalidad, debido a que la aplicación del referido instrumento se realizó durante fechas en las cuales parte de los trabajadores de la empresa, se encontraban disfrutando de sus vacaciones (Agosto), siendo una período dispuesto, comúnmente, por los empleados para compartir con sus familiares y descansar; esto trajo como consecuencia que la población efectivamente encuestada fuera del 90% del total.

Ya para la aplicación del instrumento en cuestión, se estableció el siguiente cronograma y metodología, abarcándose todas las sucursales a nivel nacional, tal como era el deseo del sistema cliente, a saber:

El Martes 06/09 fueron enviadas y el Miércoles 07 aplicadas las encuestas de clima en las sucursales de Maturín (nueve personas), Puerto Ordaz (tres personas) y Valencia (nueve personas). La metodología aplicada para la realización de las encuestas fue la que a continuación se describe: para el caso de las sucursales de Maturín y Puerto Ordaz, se aprovechó el viaje y traslado de sus Gerentes de Sucursal a un curso a ser dictado en la ciudad de Caracas el Viernes 2 y Sábado 3 de Septiembre, a fin de conversar personalmente con ellos y explicarles no sólo el propósito del proyecto, sino también el objetivo de la actividad, la importancia de contar con la activa participación de todos sus empleados y de mostrar el instrumento en cuestión, sus dimensiones, ítems y preguntas semi-abiertas, con la finalidad de que se familiarizaran con su estructura, modo de aplicación y forma de responderlo y manejarlo, para la aplicación del instrumento en sus respectivas sucursales, el 06/09/05, previa distribución de las encuestas a través del sistema de valija interna y de una breve comunicación dirigida a todos los empleados de Controval por correo electrónico y en físico (Ver Anexo J), anexándose también al instrumento de clima y siendo firmada personalmente por el presidente de la empresa; en ambas comunicaciones, se explicaba el objetivo del proyecto y la actividad de medición de clima, el uso futuro de la información recogida y la importancia de consultar y contar con las percepciones, opiniones y sugerencias de todos los trabajadores de Controval hacia los elementos de su dinámica, de cara hacia el gran reto de construir una mejor empresa para todos.

En el caso de la sucursal de Valencia, el contacto se realizó vía telefónica con la Administradora/Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de Ventas que funge como Gerente de Sucursal, con el fin de explicarles el

propósito del proyecto y la actividad, la importancia de contar con la activa participación de todos y de informar que las encuestas serían enviadas por la valija interna, para ser debidamente llenadas por todos los trabajadores asignados a dicha sucursal; para ello se les explicó, brevemente, sus dimensiones, ítems y preguntas semi-abiertas, con la finalidad de que se familiarizaran con su aplicación y forma de responderlo y manejarlo, para la aplicación del instrumento el 06/09/05. En este caso, igualmente, fueron incorporadas a las encuestas las comunicaciones dirigidas a los trabajadores, tanto por correo electrónico, como en físico (Ver Anexo J), resaltándoles la importancia de consultar y contar con las percepciones y opiniones de todos los trabajadores hacia la dinámica de Controval, para dar los pasos necesarios hacia la construcción de una empresa mucho más exitosa. Es importante aclarar que para estas sucursales no se consideró vital el traslado y viaje del consultor para la aplicación de las encuestas de medición de clima, ya que poseen una muestra poco significativa de personas y no cuentan con la congregación de las diferentes áreas, departamentos o procesos que contemplan las operaciones de la empresa.

Las encuestas se hicieron llegar a las Sucursales de Maturín y Valencia Martes 06, aplicadas el Miércoles 07 y retornadas, por la misma vía, entre el Viernes 9, Lunes 12 y Martes 13 de Septiembre. La decisión de no viajar hasta las sucursales consideradas “pequeñas” fue validada con el sistema cliente para consultar su opinión, contando con su acuerdo.

El Jueves 08/09 se abordó la sucursal de Barcelona, gracias al traslado aéreo y en persona hasta esta sucursal, pudiéndose no sólo aplicar la encuesta cara a cara a sus trabajadores, sino también hacer la presentación introductoria ya descrita con anterioridad y entrevistar a los trabajadores para recoger sus percepciones y opiniones respecto a los diferentes elementos que componen la dinámica de Controval, aprovechándose la ocasión para explicarles lo que implica y significa un estudio de medición de clima organizacional, el uso futuro de la información

recolectada y la importancia de contar con sus opiniones de manera sincera y abierta, para mejorar todo aquello con lo que no estaban satisfechos y que establece una amplia brecha entre lo que es la empresa y lo que sueña ser. En esta sucursal la aplicación de la encuesta de clima se efectuó de manera personalizada, no sólo por la cantidad considerable de personal que la conforma (43 personas), sino también por ser la sucursal más crítica de la empresa, en la cual convergen todas las áreas y dependencias que posee la estructura de Controval, representando las distintas etapas y momentos en los procedimientos que sustentan las operaciones de la empresa, siendo una muestra significativa y heterogénea, cuyo comportamiento y actitud, bien valía la pena observar y analizar, personalmente.

El Lunes 12/09 se cubrió la sucursal de Maracaibo, siguiendo para ello los mismos criterios y metodología descrita en la sucursal precedente, sólo que en este caso particular, el personal encuestado y entrevistado contempló 18 personas, siendo la segunda sucursal más importante de Controval, en la cual se concentran casi todas las áreas, procesos y dependencias que posee la empresa y sus operaciones.

Finalmente, el Martes 13/09, se aplicó la encuesta en el salón de conferencias de las instalaciones del cliente, en la sede de Caracas, consultándose la opinión a las 25 personas de las distintas áreas, antigüedad, tipo de trabajo y condición de contratación que la conforman, siguiendo la metodología explicada en el caso de las sucursales de Barcelona y Maracaibo.

La metodología de aplicación de la encuesta de clima contempló la realización de una pequeña presentación en Power Point (Ver Anexo K), exceptuando las sucursales de Maturín, Puerto Ordaz y Valencia, la cual esbozaba con mucha sencillez y claridad lo que significa el término de clima organizacional, cómo se constituía, qué implicaba y sus características, explicándose, adicionalmente, a los trabajadores que el clima organizacional de Controval sería medido a través de diez dimensiones (Comunicación,

Capacitación y Desarrollo, Organización del Trabajo, Estructura, Liderazgo, Remuneración y Recompensa, Trabajo en Equipo y Cooperación, Toma de Decisiones, Identidad y Compromiso e Innovación), cómo serían presentados los resultados obtenidos y que objetivos se pretendían alcanzar con el proyecto; esta iniciativa aunque fue de parte de la autora del trabajo, fue validada con el cliente recibiendo una respuesta receptiva hacia su aplicación, de manera tal que con esto se pretendía acercar al personal al concepto de clima y darle una explicación sobre lo que ello implicaba, sin suponer ni deducir que todo el personal de la empresa conocía el tema y sensibilizándolos hacia él; aunado a ello se empleó el correo – carta de convocatoria general a todos los trabajadores de la empresa, invitándolos muy especialmente a participar de la encuesta e involucrando en ello al sistema cliente, anexando, además, un volante (Ver Anexo L) que llamara su atención y los hiciera tomar conciencia de la importancia del proyecto y de lo vital que era su participación, haciéndose alusión, muy responsablemente, al carácter confidencial de la encuesta.

De esta manera se concluyó con la aplicación del instrumento de clima en toda la población del sistema cliente, sin mayores contratiempos, inconvenientes o conflictos, mostrando la colectividad no sólo entusiasmo por el tipo de proyecto que se estaba realizando, sino también por la actividad, haciendo mención a su satisfacción por ser considerados como importantes, tomados en cuenta y por permitirles opinar, sugerir y expresar sus sentimientos y pensamientos para mejorar el clima y dinámica de la empresa; asimismo solicitaron que los resultados arrojados por la encuesta se dieran a conocer públicamente y no fueran “engavetados” en el olvido, la apatía y la inercia de sus líderes.

Una vez aplicadas las encuestas de clima organizacional al 90% de la población, distribuida en las seis sucursales del sistema cliente, bajo los criterios y condiciones ya descritos, se obtuvieron los resultados que se

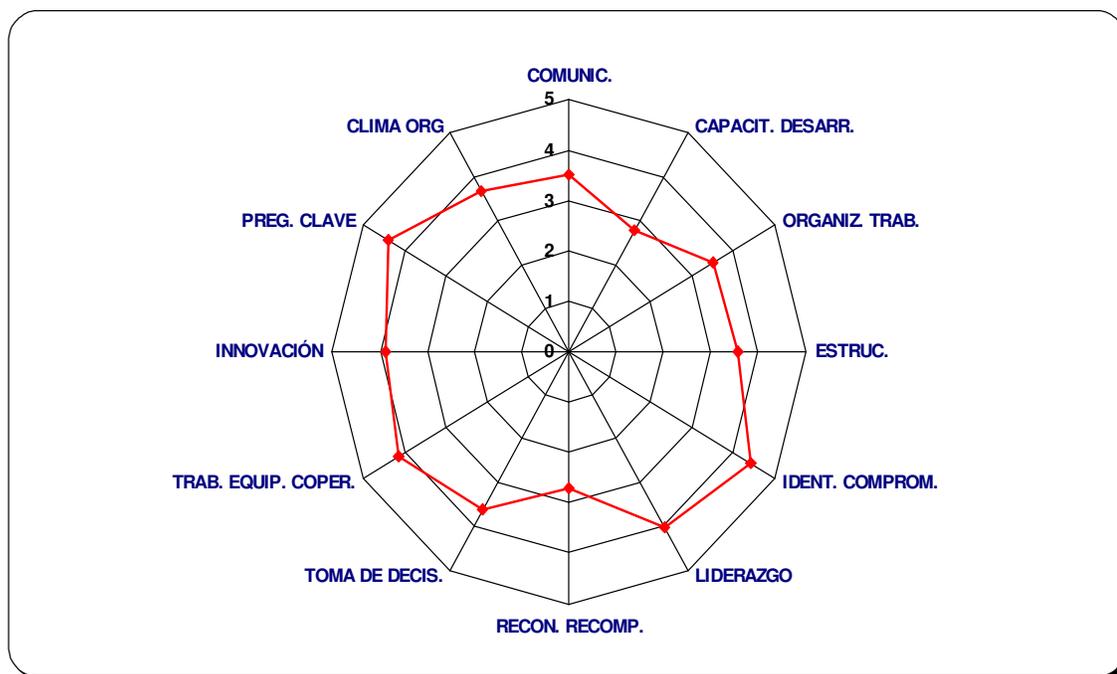
detallan a continuación, tanto para el caso de las preguntas cerradas (cincuenta y un ítems), como para las dos preguntas semi-abiertas, a saber:

Preguntas Cerradas (ítems)

En una primera instancia, se vació, organizó y tabuló la información recabada por las cincuenta y un preguntas cerradas (ítems), en tablas especialmente diseñadas para ello, atendiendo por una parte a los diferentes elementos complementarios considerados al inicio de la encuesta para fines de segmentación de la información (Tipo de trabajo, nivel jerárquico del cargo, antigüedad, condición de contratación, área o departamento y sucursal), al número asignado a la encuesta (igual al número que tenía la encuesta en físico) y a la categoría de respuesta dada a cada uno de los ítems, tal como se describió en el marco metodológico del presente trabajo. Posterior a la tabulación, codificación y organización de la información, pudiéndose obtener frecuencias y, por ende, promedios para cada una de dichos elementos y dimensiones, se graficaron los resultados para cada uno de los elementos (información complementaria) y dimensiones en cuestión, medidos en la encuesta de clima organizacional, a fin de ser comprendidos con mayor facilidad, comodidad y claridad, garantizándose un análisis y presentación futura de los resultados al sistema cliente mucho más pertinente, eficiente, eficaz y real.

Los gráficos realizados son los que a continuación se irán presentando, cada uno con su respectivo análisis de resultados:

RESULTADOS GENERALES: DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Dimensión	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDERAZGO	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOVACIÓN	PREG. CLAVE	CLIMA ORG
Meda	3,52	2,76	3,51	3,56	4,42	4,00	2,72	3,63	4,13	3,86	4,39	3,68

Gráfico 2. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para toda Controval.

Tal como se aprecia en el gráfico 2, las dimensiones Identidad y Compromiso y Trabajo en Equipo arrojaron los promedios más altos en el estudio, lo que indica que los trabajadores de la empresa sienten orgullo por formar parte de la misma, sintiendo que los objetivos personales se identifican plenamente con los de ella, llegando a experimentar afecto por la empresa; esta realidad se ve reforzada por los resultados obtenidos en la “pregunta clave”, la cual conducía a los encuestados a hacer un balance general de los distintos factores, a fin de que reflexionaran en forma definitiva su apreciación hacia Controval, emitiendo un juicio final sobre sí la misma constituía una empresa con las condiciones óptimas para trabajar y fomentar su bienestar profesional y personal; el resultado de dicho ítem fue de 4,39 puntos.

En este mismo orden de ideas, un resultado alto en la dimensión Identidad y Compromiso demuestra que el personal está dispuesto a defender a la empresa ante críticas destructivas y a laborar horas extras para satisfacer y atender en forma personalizada a los clientes de la empresa, sintiéndose afín con el tipo de negocio al que se dedica Controval, sintiéndose parte fundamental para el éxito de la misma.

En lo que respecta a la dimensión Trabajo en Equipo y Cooperación se obtuvo un resultado de 4,13 puntos, siendo percibida entre los compañeros de trabajo una voluntad de alinear esfuerzos para el logro de los objetivos planteados y una intención de ofrecer la ayuda necesaria para la realización de las tareas.

Igualmente, se evidenció que existe gran confianza hacia el profesionalismo de los compañeros de trabajo y a la posibilidad de contar con su colaboración y apoyo, a la hora de realizar proyectos que demanden tiempo extraordinario y un esfuerzo adicional del equipo.

Otra dimensión que arrojó un resultado satisfactorio fue la de Innovación, con un puntaje de 3,86 puntos. Esto se traduce en que en líneas generales se aprecia la disposición a fomentar una nueva manera de hacer las cosas y de llevar a cabo los procesos de trabajo bajo otras perspectivas, favoreciéndose que los grupos de trabajo asuman concepciones hasta entonces no vislumbradas y permitiéndoles la posibilidad de materializar las nuevas ideas. Esta última realidad se experimenta más de cerca en aquellas áreas (Ingeniería, Mercadeo y Ventas e Informática y Sistemas) o sucursales (Puerto Ordaz, Valencia y Caracas) que en los actuales momentos tienen a su cargo interesantes proyectos donde se debe poner de manifiesto la inventiva y la capacidad de generar nuevos productos y servicios.

Con respecto a las dimensiones de puntuación más baja, podemos citar las de Reconocimiento y Recompensa con un puntaje de 2,72 puntos y Capacitación y Desarrollo con 2,76 puntos.

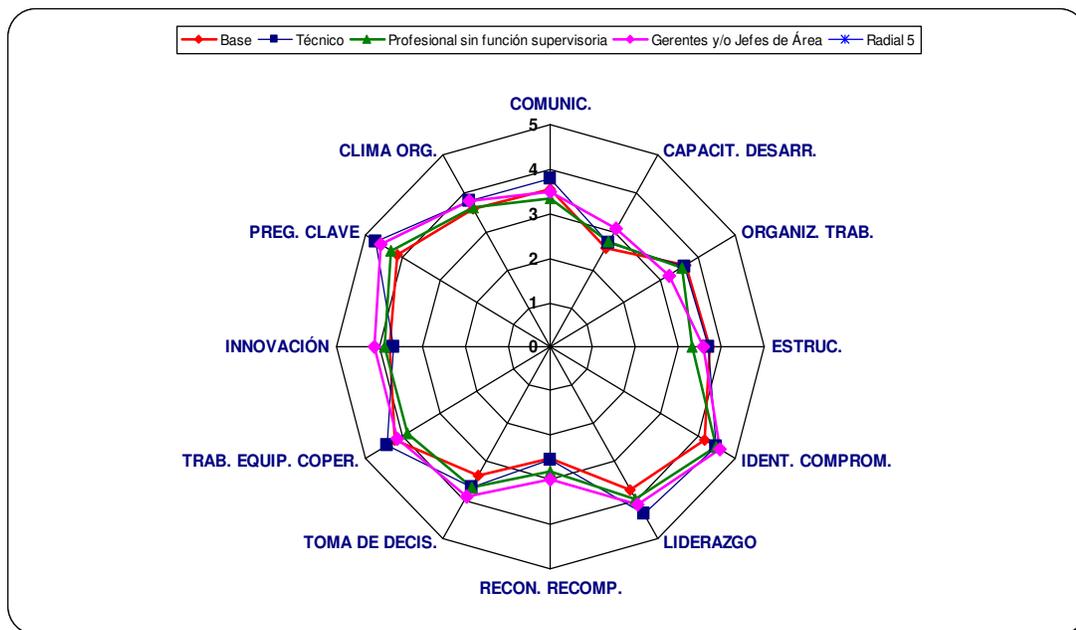
En este sentido, se puede deducir que el personal de la empresa manifiesta descontento por la ausencia de una política salarial formal para compensar la dedicación y experiencia de los trabajadores. Igualmente se aprecia una percepción de que el salario y beneficios devengados no son proporcionales a los esfuerzos ni conocimientos demandados por el desempeño, ni resulta competitiva con relación al mercado laboral.

Con relación a Capacitación y Desarrollo, que también obtuvo un puntaje bajo, se puede decir que el personal no experimenta suficientes oportunidades de crecimiento profesional y personal, asimismo, considera que no recibe la inducción previa al desempeño del cargo, necesaria para facilitar su mejor adaptación al cargo y un mayor conocimiento de la organización.

Otro aspecto que puede estar afectando la baja puntuación en esta dimensión, es la percepción de los trabajadores respecto a la poca utilidad que le encuentran a la evaluación de desempeño como un instrumento de apoyo para el cierre de las brechas detectadas entre las competencias exigidas por el cargo y las habilidades actuales de los trabajadores y el comienzo de la planificación de carrera.

Analizando el gráfico nº 3, nivel jerárquico del cargo, podemos notar que para todos los niveles de la estructura organizacional de Controval las dimensiones que mayor puntuación arrojaron fueron Identidad y Compromiso con 4,43 puntos y Trabajo en equipo y Cooperación con 4,17 puntos, replicándose en esta variable, nivel jerárquico, los resultados obtenidos en toda la empresa, descritos en el gráfico nº 2.

NIVEL JERARQUICO DEL CARGO



Nivel Jerarquico del Cargo	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDERAZGO	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOVACIÓN	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
Base	3,55	2,58	3,68	3,74	4,18	3,73	2,50	3,34	4,20	3,76	4,13	3,58
Técnico	3,78	2,68	3,61	3,71	4,47	4,34	2,55	3,66	4,42	3,66	4,71	3,78
Profesional sin función supervisoria	3,34	2,72	3,54	3,32	4,46	3,97	2,82	3,65	3,89	3,87	4,28	3,62
Gerentes y/o Jefes de Área	3,50	3,09	3,21	3,57	4,60	4,09	2,98	3,91	4,14	4,12	4,59	3,80

Gráfico 3. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones por cada nivel jerárquico de los cargos.

Esta realidad mostrada en el gráfico nº 3, evidencia, sin lugar a dudas, que independientemente del nivel jerárquico que se ocupa dentro de la estructura organizacional, los trabajadores de la empresa sienten orgullo al formar parte de ella y perciben que sus propias metas guardan mucha relación con las de ella, llegando a experimentar un verdadero afecto por Controval. En este caso, al igual que el anterior, estos resultados se ven confirmados con los obtenidos en la “pregunta clave”, 4,43 puntos, la cual buscaba que los encuestados al realizar un balance general de los factores, dieran a conocer su apreciación definitiva hacia Controval, sus condiciones de trabajo, crecimiento y bienestar profesional y personal.

Siguiendo con la dimensión Identidad y Compromiso y los elevados resultados evidenciados en ella, se demuestra que el personal está dispuesto a defender a la empresa ante críticas destructivas y a laborar horas extras si con ello logra satisfacer a los clientes de la empresa, sintiéndose agrado con el tipo de negocio al que se dedica Controval y vislumbrándose como parte del éxito conjunto de la misma.

Por otra parte, se vislumbra que la Identidad y Compromiso con la empresa se va haciendo más fuerte y contundente a medida que se sube de nivel dentro de la pirámide organizacional.

En lo que respecta a la dimensión Trabajo en Equipo y Cooperación se obtuvo un promedio de 4,16 puntos, sintiendo los empleados que entre los compañeros de trabajo, más específicamente los que forman parte de un mismo grupo o equipo, existe colaboración y una visión compartida acerca de los esfuerzos y condiciones necesarias para lograr los objetivos planteados y alcanzar las metas propias del equipo y, en consecuencia, las de la misma empresa.

Igualmente, se evidenció que existe gran confianza en el profesionalismo de los compañeros de trabajo y la posibilidad de contar con su colaboración para trabajar tiempo adicional cuando así lo demandan los proyectos y tareas. Al contrario de la dimensión anterior, la de Trabajo en Equipo y Cooperación, muestra que el puntaje mayor se concentra en los niveles jerárquicos más bajos (Base y Técnico), mientras que el puntaje menor en los niveles superiores de la pirámide, por lo que puede concluirse que la integración, la colaboración y el trabajo en equipo, en Controval, es mayormente percibido y vivenciado en los niveles más bajos, donde se ejecuta un trabajo de tipo manual y de campo, en los que en definitiva es clave el trabajo en equipo para el éxito de las operaciones y la satisfacción de los clientes.

Siguiendo con las dimensiones que arrojaron resultados satisfactorios encontramos la de Liderazgo con un puntaje de 4,03 puntos. Esto se traduce

en que a medida que se asciende por los niveles de la jerarquía organizacional la percepción de los estilos de dirección, influencia y actuación de los supervisores se hace más positiva, adquiriendo mucha más validez y confiabilidad ante sus supervisados los mecanismos y recursos empleados para la alineación de los esfuerzos, la supeditación de los intereses colectivos sobre los personales y la integración y complemento de las competencias y destrezas de los miembros de los equipos, lográndose los objetivos planteados.

Adicional a la dimensión de Liderazgo está la de Innovación, con un puntaje de 3,85 puntos. Vuelve a evidenciarse, como en el primer gráfico, que a rasgos generales existe en Controval la disposición a fomentar la aparición de nuevas ideas y materializarlas, afin de lograr la adaptación constante a los demandas cambiantes del entorno y de propiciar la optimización de las actividades y procesos de trabajo, desde nuevas perspectivas, Esta última realidad se experimenta más de cerca en los niveles superiores de la estructura organizacional, siendo, en consecuencia, menor en los niveles inferiores, debido, muy probablemente, al tipo de trabajo que se ejecuta en estos niveles de la pirámide, donde la rutina, mecanicidad y estandarización de las tareas y actividades predominan sobre la versatilidad, innovación y creatividad, quienes ceden su paso a la norma y la repetición de los productos, servicios y resultados.

Con respecto a las dimensiones con menor puntuación fueron, Capacitación y Desarrollo y Reconocimiento y Recompensa, con 2,77 puntos y 2,71 puntos respectivamente; estos resultados fueron congruentes con la percepción general de los trabajadores de la empresa a nivel nacional, tal como se evidenció en el primer gráfico

En este sentido, se puede decir que tanto el personal base, como Técnico, Profesional (sin función supervisoria) y gerencial o jefes de área manifiestan descontento por la ausencia de una política salarial formal destinada a reconocer no sólo los conocimientos, experticia y experiencia,

sino también el nivel de responsabilidad e impacto de la funciones inherentes a cada uno de los cargos que desempeñan. Igualmente resulta negativa la opinión respecto al salario y a los beneficios generales brindados por la compañía, ya que los empleados de los diferentes niveles jerárquicos consideran que los mismos no ofrecen un verdadero y cómodo bienestar personal y familiar.

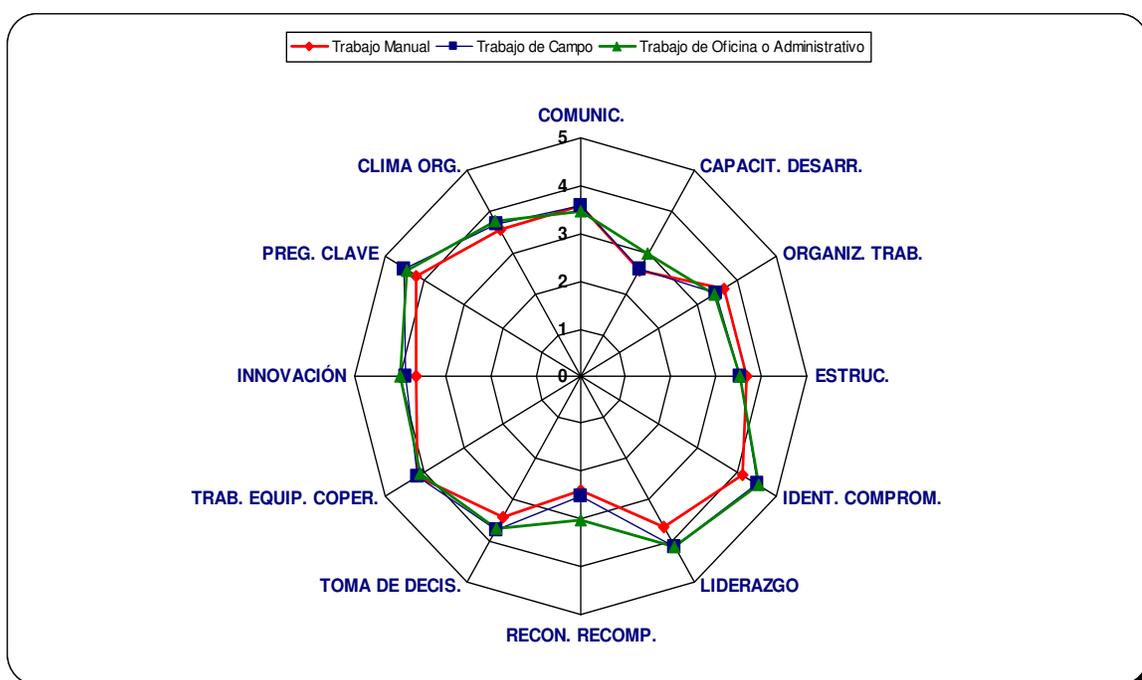
Con relación a la Capacitación y Desarrollo se puede reiterar, a raíz de los resultados obtenidos, que el personal de todos los niveles jerárquicos de la empresa considera que no se brindan oportunidades reales de crecimiento profesional y personal, a través de una adecuada y efectiva planificación de carrera, ni siquiera, aún, con una sencilla y útil evaluación de desempeño que al menos intente medir las competencias y habilidades necesarias por desarrollar en el personal, para cumplir más eficiente y eficazmente con sus labores, actividades y funciones e ir formando al personal que sea capaz de reemplazar, incluso, a las cabezas de área para liderizar las operaciones y destinos de la empresa en el futuro.

Por último, para concluir con el análisis de los resultados de este gráfico nº 3 enfatizaremos sobre dos dimensiones, Estructura y Organización del Trabajo, las cuales no obtuvieron resultados tan satisfactorios, a saber 3,58 puntos y 3,51 puntos respectivamente. Estas dos dimensiones, aunque no obtuvieron resultados tan elevados, muestran puntajes menores a medida que los cargos desempeñados tienen mayor nivel jerárquico en la empresa; esta realidad evidenciada puede deberse a que en los niveles inferiores el trabajo realizado es bastante mecánico, manual y preciso, pudiendo escapar a la sensación de una falta de delimitación y definición, como si las mismas estuvieran presentes por añadidura. Esta situación es bastante contraria a la que vive el personal supervisorio y gerencial, por la constante exigencia de asumir proyectos y responsabilidades que ameritan iniciativa, proactividad y una visión integral y sistémica de los procesos y procedimientos donde resulta de vital importancia conocer muy claramente el límite entre las

actividades propias y la de los compañeros, las funciones inherentes al cargo que se desempeña versus al que desempeñan los demás.

Seguidamente serán analizados los resultados obtenidos en la encuesta de clima de acuerdo al tipo de trabajo, a saber: como se puede ver en el gráfico n° 4, las dimensiones con más alta puntuación para todos los tipos de trabajo de la empresa son las de Trabajo en Equipo y Cooperación con 4,14 puntos e Identidad y Compromiso con 4,39 puntos, siendo congruente con los resultados obtenidos y con los comentarios derivados en los gráficos anteriores.

TIPO DE TRABAJO



Tipo de Trabajo	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDER.	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOV.	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
Trabajo Manual	3,58	2,56	3,68	3,66	4,15	3,65	2,40	3,44	4,18	3,65	4,19	3,56
Trabajo de Campo	3,57	2,60	3,45	3,53	4,50	4,13	2,50	3,72	4,17	3,88	4,50	3,69
Trabajo de Oficina o Adm.	3,45	2,97	3,44	3,52	4,53	4,14	3,03	3,70	4,08	3,98	4,45	3,75

Gráfico 4. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones por tipo de trabajo.

Con respecto a la dimensión Identidad y Compromiso se observa que sus puntuaciones van incrementándose a medida que el tipo de trabajo va exigiendo habilidades de índole cognoscitiva, tornándose más analítico, versátil e integral, como es el caso del trabajo de oficina o administrativo. Por el contrario, los resultados obtenidos en trabajos de tipo más manual, rutinario, mecánico y físico son más bajos y evidencian un decrecimiento conforme disminuye la complejidad del trabajo que se ejecuta en la empresa.

Esto significa que a rasgos generales, a pesar del tipo de trabajo que se realiza, los trabajadores cuyas responsabilidades exigen un esfuerzo principalmente físico o mental o ambos inclusive, sienten identificación no sólo con la empresa en cuestión, sino también con el tipo de negocio y actividad comercial a la cual ésta se dedica, llegando a percibirla como una empresa que ofrece bienestar, resultando satisfactorio y deseable formar parte de ella y permanecer en el tiempo como su recurso humano. Al igual que en los casos anteriores, esta afirmación se ve reforzada con los resultados arrojados en la dimensión Pregunta Clave, la segunda con mayor puntuación, 4,38 puntos, ya que siendo una oportunidad para los encuestados de hacer una evaluación final sobre el tipo de empresa que es Controval y lo bien o mal que pueden llegar a sentirse dentro o como parte de ella, la mayoría de los consultados emitieron buenos comentarios y dieron respuestas muy positivas.

Por otra parte, la dimensión de Trabajo en Equipo y Cooperación evidencia un comportamiento contrario al de la dimensión anterior, ya que a medida que se va haciendo más complejo el tipo de trabajo que se realiza en la empresa, menor se hacen los puntajes de la misma. Este hecho puede deberse a que en tipos de trabajo más rutinarios, mecánicos y, prácticamente, en serie, el trabajo en equipo, la cooperación e integración entre los compañeros directos y cercanos es casi natural, obvio y se ve, además, reforzado en vista de que para producir un resultado final o producto es fundamental la concatenación y aporte de cada uno en el

proceso, a fin de lograr el producto final, dándose, innatamente, un trabajo en equipo y una visión más necesaria de equipo y grupo para el logro de las metas planteadas y los resultados esperados.

Como cuarta dimensión se encuentra la de Liderazgo con 3,97 puntos, demostrando, a través de sus resultados, que a medida que el tipo de trabajo demanda responsabilidad, versatilidad, proactividad e inteligencia para el logro de las metas y la concatenación del equipo y la motivación e impulso de la gente hacia el apoyo y participación en los cambios, la percepción de los estilos de dirección, influencia y actuación de los supervisores se hace más positiva, adquiriendo mucha más validez y confiabilidad ante sus supervisados los mecanismos y recursos empleados para la alineación de los esfuerzos, la supeditación de los intereses colectivos sobre los personales y la integración y complemento de las competencias y destrezas de los miembros de los equipos, lográndose los objetivos planteados. La percepción agradable de los trabajadores hacia sus líderes y supervisores se va haciendo mayor y sólida en los tipos de trabajo de oficina o administrativo, probablemente debido a que en este tipo de trabajo el contacto con el supervisor es mucho más frecuente y directo, intercambiándose impresiones, conocimientos, información y sugerencias que permiten, día a día, ir alimentado y fortaleciendo una relación más personalizada y hasta amigable, donde además de los aspectos formales se comparten los informales y se recibe con más receptividad el feedback mutuo.

Para concluir con el análisis del gráfico nº 4, se puede decir que las dimensiones con menor puntuación resultaron Reconocimiento y Recompensa con 2,64 puntos y Capacitación y Desarrollo con 2,71 puntos, reiterándose la información y las conclusiones comentadas en párrafos anteriores, independientemente del tipo de trabajo que diariamente se ejecuta.

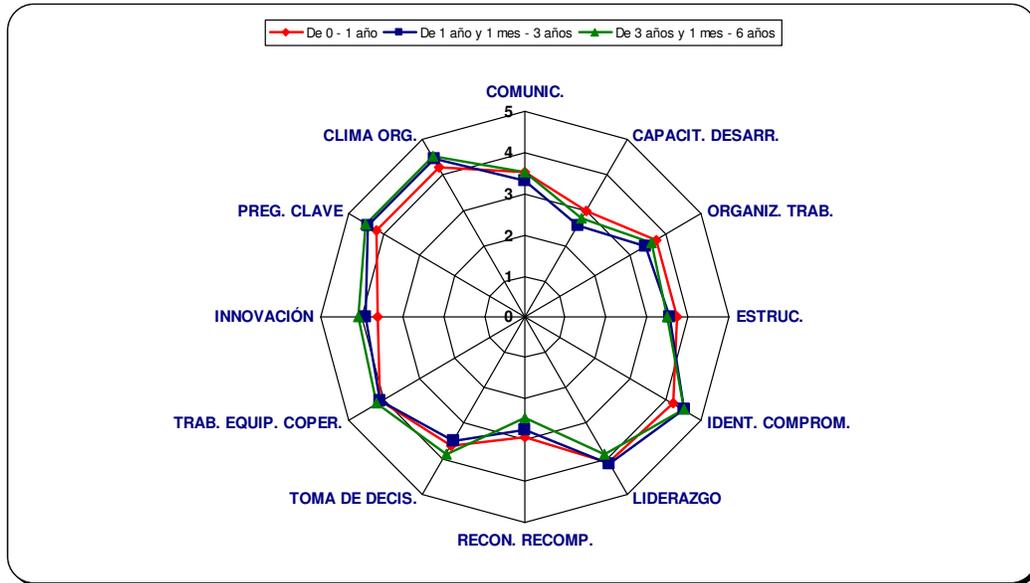
En este sentido, se puede decir que tanto el personal que realiza un trabajo que demanda esfuerzo físico y expone al trabajador a condiciones de riesgo, como aquel que requiere esfuerzo mental y expone al trabajador a condiciones más óptimas de luz, temperatura, ventilación y espacio, manifiestan descontento por la ausencia de una política salarial formal destinada a reconocer los conocimientos, experticia y experiencia de los empleados, como también su buen, alto y exitoso desempeño. De igual forma, resulta negativa la opinión respecto al salario y a los beneficios sociales y económicos que brinda la compañía, ya que los empleados de los diferentes tipos de trabajo no consideran que dichos beneficios proporcionen un contundente y verdadero bienestar personal y familiar. Incluso, es una percepción que no sólo se vislumbra en los niveles bases y de trabajo técnico – especializado, rudo y de campo, sino también a nivel de las cabezas de área y departamentos, aún cuando la percepción de la limitación económica y la “mala o paga incompleta”, versus el nivel de responsabilidad que se tiene y ejerce, suele asociarse más comúnmente con los que no forman parte de la nómina ejecutiva de una empresa, no teniendo en consecuencia beneficios y prerrogativas complementarias en compensación a cargos que por ser gerenciales, demandan gran compromiso, esfuerzo, dedicación y trabajo por parte de sus ocupantes. Aunque es una dimensión de puntuaciones bajas en puestos de trabajo manual y mental, sus valores van aumentando conforme se van desempeñando cargos con un tipo de trabajo más complejo, siendo además en los cuales se exige un mejor y más exigente perfil en los ocupantes, que al ser posiciones de mayor reto compensan económicamente mejor al candidato.

Con relación a la Capacitación y Desarrollo se puede reiterar que el personal de todos los tipos de trabajo de la empresa considera que no se brindan suficientes oportunidades de crecimiento profesional y personal, a través de una adecuada y efectiva planificación de carrera, ni siquiera, aún, con una sencilla evaluación de desempeño que al menos intente medir las

competencias y habilidades necesarias por desarrollar en el personal, para cumplir más eficiente y eficazmente con sus labores. Estas puntuaciones van subiendo de valor a medida que el tipo de trabajo es más analítico e integral, probablemente porque para poder desempeñar este tipo de cargos y trabajo, se requiere un mínimo entrenamiento que potencie, desarrolle y prepare a los ocupantes en ciertas habilidades y competencias, razón por la cual estarán más propensos a recibir alguna clase de entrenamiento.

Por último para concluir con el análisis de los resultados de este gráfico enfatizaremos sobre dos dimensiones, Estructura y Organización del Trabajo, las cuales no obtuvieron resultados tan satisfactorios, a saber 3,57 puntos y 3,52 puntos respectivamente. Estas dos dimensiones, aunque no obtuvieron resultados muy satisfactorios, muestran puntajes menores a medida que los cargos desempeñados tienen mayor complejidad; esta realidad evidenciada y reiterada en este caso, puede deberse a que en los trabajos rutinarios, técnicos y manuales puede que no se experimente la falta de delimitación y definición de funciones y actividades, ya que las mismas pueden llegar a confundirse con la mecanicidad y automatización de las tareas, creyendo en la real existencia de la organización del trabajo y la estructura. Esta situación es bastante contraria a la que vive el personal supervisorio y gerencial, por la constante exigencia de asumir retos que necesitan iniciativa, proactividad y una visión integral y sistémica de los procesos, personas, responsabilidades y procedimientos involucrados, resultando crítico la claridad y el límite de las actividades y los roles de todos y cada uno de los compañeros, sus funciones y relaciones.

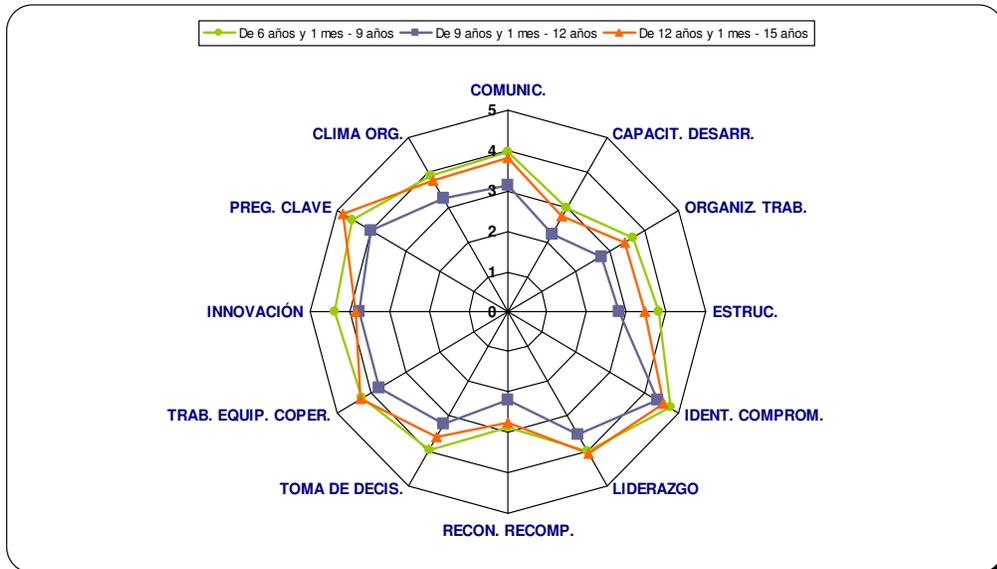
ANTIGÜEDAD 1/2



Antigüedad	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDER.	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOV.	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
De 0 - 1 año	3,52	2,99	3,73	3,72	4,19	4,07	2,92	3,61	4,09	3,82	4,20	4,20
De 1 año y 1 mes - 3 años	3,30	2,56	3,40	3,55	4,49	4,13	2,76	3,50	4,07	3,90	4,43	4,43
De 3 años y 1 mes - 6 años	3,53	2,76	3,59	3,50	4,49	3,87	2,47	3,86	4,20	4,09	4,50	4,50

Gráfico 5: Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para una antigüedad de 0 a 6 años en la empresa.

ANTIGÜEDAD 2/2



Antigüedad	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDER.	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOV.	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
De 6 años y 1 mes - 9 años	3,97	2,96	3,68	3,82	4,74	4,00	2,86	3,96	4,27	4,37	4,56	3,92
De 9 años y 1 mes - 12 años	3,13	2,23	2,73	2,80	4,37	3,53	2,20	3,23	3,77	3,77	4,00	3,25
De 12 años y 1 mes - 15 años	3,81	2,73	3,42	3,46	4,53	4,04	2,75	3,59	4,33	3,85	4,82	3,76

Gráfico 6: Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para una antigüedad de 6 años y un mes hasta 15 años en la empresa.

A continuación se analizarán los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional atendiendo a la antigüedad de los consultados.

En este sentido, podemos notar en los gráficos 5 y 6, que se repiten las conclusiones y planteamientos descritos en cada uno de los gráficos anteriores, es decir, también en esta oportunidad las dimensiones de mayor puntuación fueron Identidad y Compromiso con 4,39 puntos y Trabajo en Equipo y Cooperación con 4,12 puntos.

Asimismo, vuelve a reforzarse la dimensión de Identidad y Compromiso con la puntuación arrojada por la pregunta clave, 4,18 puntos, entendiéndose dicho resultado como la existencia de una fuerte y plena identificación, tanto de los trabajadores nuevos, como de aquellos mediana y considerablemente antiguos, evidenciándose un significativo compromiso con la empresa, con lo que en ella se realiza y con el estilo general que persigue de cara a sus clientes, proveedores, trabajadores y demás asociados. Es importante destacar que a medida que los trabajadores permanecen en la empresa y que sus relaciones laborales alcanzan mayores lapsos de tiempo, los lazos alcanzan mayor solidez y el sentimiento de compartir una misma visión se hace cada vez mas incondicional con el paso del tiempo y la vivencia del día a día en la organización.

La significativa Identidad y compromiso de los trabajadores para con la empresa se ve reforzada, además, por el comportamiento de esta dimensión en cuestión, detallado en las líneas anteriores; nos referimos a que ésta es menor en los empleados más nuevos y mayor en los más viejos, lo que puede interpretarse como que a medida que se conoce más la organización, se comparte más con su gente y se familiariza mejor con sus procesos, actividades y operaciones mayor interés y gusto se siente por ella y por formar parte de su capital humano, eso significa que a medida que pasan los días lejos de sentir frustración, desencanto, desmotivación y apatía por la empresa, los trabajadores perciben y sienten sentimientos precisamente opuestos, es decir, con el tiempo los empleados de Controval llegan a

sentirse parte integral de la empresa, a sentir afecto por ella, motivación, interés, agrado y orgullo de pertenecer a ella, pudiendo suscitarse una situación contraria como de hecho pasa en algunas organizaciones, donde a medida que se comparte con ella, que se conocen sus operaciones, su gente y su dinámica mayor es el desencanto, desmotivación y descontento sentido por sus trabajadores.

Con respecto a la dimensión de Trabajo en Equipo y Cooperación pasa un fenómeno distinto, ya que en los primeros momentos, recién se ingresa a la organización, los trabajadores sienten que sus nuevos compañeros les brindan el apoyo, feedback y colaboración necesarios para la realización y familiarización con el trabajo; sin embargo después de cierta vinculación con él, contándose ya con los conocimientos e información requerida, los compañeros tienden a concentrarse más en sus propias actividades, labores y tareas, dejándose alcanzar por ciertos niveles de individualidad y apatía.

Por su parte, cuando ya se han compartido conocimientos, retos, proyectos, secretos, prácticas, hábitos y costumbres se logra una mayor visión compartida de las cosas y situaciones y el compañerismo parece renacer para hacerse, aún, más fuerte y sólido, bajo el compartir de los años y las experiencias.

Siguiendo con el análisis de las dimensiones se encuentra la cuarta con mayor puntuación que es Liderazgo, con 4,02 puntos. En este caso, el fenómeno que ocurre es similar al de la dimensión anterior y al de las dimensiones de Comunicación, Toma de Decisiones, Estructura y Organización del Trabajo, donde en los primeros tiempos los trabajadores tienen una percepción de ellas un tanto limitada, debido al poco tiempo y conocimiento que poseen sobre la empresa y su funcionamiento en general, pero aún así es una opinión muy positiva, quizás por las expectativas que se forman, natural y espontáneamente, alrededor de lo que significa un nuevo

trabajo, distintos compañeros y, en fin, por una empresa que tiene una dinámica desconocida, marcando el inicio de una etapa novedosa.

Luego, al correr del tiempo, estas primeras percepciones cambian tornándose un tanto de negatividad y pesadumbre, razón por la cual dichas dimensiones obtienen puntuaciones menores cuando los trabajadores tienen entre 1 a 3 años de antigüedad. Ya a estos niveles existe una gran familiarización, conocimiento, comprensión y amplio manejo de los procesos, actividades y funciones de la empresa entrando en una etapa de observar con más objetividad y frialdad la verdadera dinámica de la empresa, pudiendo llegar a desarrollarse incluso un cierto sentido de crítica constructiva hacia ella y sus procesos y hacia la forma en que se están haciendo las cosas para impulsar posibles cambios y procurar su optimización. Es por ello que las puntuaciones en cuanto a estilos de comunicación, decisión, organización y distribución del trabajo, así como de la red de cargos, roles y funciones disminuyen su valor y su connotación positiva frente a los trabajadores.

Por último, el caso de los trabajadores que tienen mayor antigüedad (de 3 a 6 años), según el gráfico anterior, los cuales forman ya parte de la historia de la empresa, habiendo vivido cualquier tipo de experiencias y situaciones con ella, sobrepasando, sobrellevando y superando los lados de la crítica exacerbada, para darle paso a los sentimientos, el agradecimiento, la familia y el compañerismo. A estos niveles, los hechos y características de la empresa se observan y analizan con mayor madurez, paciencia y entendimiento, quizás porque ya las formas de comportarse y de ser forman parte de los hábitos y las costumbres, perdiéndose el espíritu de querer cambiar las cosas, debido a la comodidad, certeza, seguridad, amplio conocimiento y manejo de las que ya existen. Por ello, las dimensiones recobran niveles más altos de puntajes, porque ya no se critican las condiciones bajo las cuales se encuentran, sino más bien se adapta a ellas, considerándolas las más adecuadas por ser con las que se está más

tranquilo y familiarizado, capacitado y seguro y con la cual se están acostumbrados a tratar.

En el caso particular de la dimensión Estructura, los puntajes van aumentando con los años de antigüedad, ya que a medida que los trabajadores se van familiarizando con las operaciones y cotidianidad, se van dando cuenta de que hay que mejorar y redefinir la red de cargos, roles, funciones, líneas de reporte y autoridad, a fin de delimitar y definir las tareas y actividades de todos, desempeñándose más óptimamente las funciones y conociendo con más propiedad, amplitud y conocimiento el papel y rol que cumple cada quien en el sistema, en el todo, de allí la percepción de que es un aspecto a mejorar, que no obtuvo puntuaciones tan satisfactorias.

Finalmente, para concluir con la interpretación de los resultados del gráfico nº 5 en sus dos partes, identificaremos las dos dimensiones de más baja puntuación, coincidiendo, nuevamente, con lo que ya ha sido expuesto ante aspectos diferentes a éste.

En este sentido, las dimensiones de Reconocimiento y Recompensa y la de Capacitación y Desarrollo evidencian los resultados más bajos, siendo éstos de 2,72 puntos y 2,77 puntos respectivamente. Este hecho pone a la luz que el personal nuevo manifiesta descontento por la inexistencia de una política salarial formal que pretenda reconocer los conocimientos, experticia y experiencia de los empleados, así como su buen, alto y exitoso desempeño. De igual forma, resulta negativa la opinión respecto al salario y a los beneficios sociales y económicos que brinda la compañía, ya que los empleados de diferentes años y tiempo de antigüedad no consideran que dichos beneficios proporcionen un verdadero bienestar personal y familiar. Incluso, es una percepción que no sólo se vislumbra en los niveles de menor antigüedad, sino también de los más antiguos, Aunque es una dimensión de puntuaciones bajas en cargos desempeñados desde hace mayor tiempo, sus valores van aumentando, siendo además en los de mayor data, donde por

ser posiciones de mayor reto compensan económicamente mejor al candidato.

Con relación a la Capacitación y Desarrollo se puede reiterar que el personal con diferentes años de antigüedad en la empresa, consideran que no se brindan suficientes oportunidades de crecimiento profesional y personal, a través de una efectiva planificación de carrera, ni siquiera, aún, con una evaluación de desempeño que al menos intente medir las competencias y habilidades necesarias por desarrollar en el personal, para cumplir más eficiente y eficazmente con sus labores. Estas puntuaciones van subiendo de valor a medida que el trabajador forma parte integral de la empresa y ha compartido, con ella, su historia, siendo además las personas que por antigüedad no sólo de tiempo, sino también de conocimiento y manejo de la operatividad, son los que tienen un legado que cultivar para futuras generaciones y materializar cuadros de reemplazo, razón por la cual estarán más propensos a recibir alguna clase de entrenamiento que termine por sentado su alto, sólido y amplio nivel de conocimiento y experticia, para poderlo enseñar a los que vienen.

Siguiendo con el análisis de los resultados atendiendo al elemento Antigüedad, las personas entre los 6 y 15 años de permanencia en la empresa, evidenciándose los mismos resultados de los cuales ya hemos hablado en el gráfico anterior, a saber:

Las altas puntuaciones se concentran en las dimensiones de Identidad y Compromiso con 4,54 puntos, Pregunta Clave con 4,46 puntos y Trabajo en Equipo y Cooperación con 4,12 puntos.

Con respecto a la dimensión Identidad y Compromiso ocurre un fenómeno curioso suscitado en los 2 gráficos anteriores: a medida que los años pasan y que los trabajadores poseen más antigüedad con la organización, su sentido de Identidad y Compromiso va disminuyendo lejos de ser mucho más significativo, quizás porque con el paso del tiempo esperan mucho más de lo que la organización les ha podido dar, aún con la

honestidad, fidelidad, integridad y compromiso que ya a estos niveles le han demostrado a la misma; no sienten una respuesta que se corresponda, realmente, a tanta dedicación, esfuerzo y entrega demostrada durante tantos años de servicio, evidenciándose una cierta desmotivación y desencanto por la incondicionalidad no recompensada.

A pesar de lo anterior, los rasgos de Identidad y Compromiso son significativos prácticamente a todos los niveles de la organización, en cualquier tipo de trabajo y a pesar de los años que se tengan dentro de Controlval, siendo ésta ocasión una prueba más de ello, incluso reforzada por los resultados ya descritos para la dimensión de la Pregunta Clave (4,46 puntos). Aunque hay vestigios de inconformidad y descontento, casi todos los trabajadores de la empresa, desde los más nuevos hasta los más viejos, sienten un cariño especial por la organización y hacen una evaluación de todos los aspectos y experiencias concluyendo que en definitiva es una buena empresa para trabajar y para formar parte de sus filas de trabajadores para emprender los retos que se proponga, en un tipo de negocio con el cual ya se sienten ampliamente identificados y satisfechos, cómodos y seguros.

Con respecto a la dimensión Trabajo en Equipo, se puede decir que existe una mayor diferenciación de las percepciones respecto a este tema, ya que aunque la tendencia es que a medida que los trabajadores poseen más antigüedad con la empresa su visión sobre el Trabajo en Equipo aumenta, no es un sentir generalizado, evidenciándose ligeras y sutiles discrepancias de percepciones entre los encuestados, dependiendo de los años de servicio que se tengan.

Durante los primeros años de servicio (0 - 4 años) los trabajadores aunque sienten cierto espíritu de grupo y de Trabajo en Equipo, no es el más elevado que se pudo evidenciar en los resultados obtenidos por la dimensión, debido, probablemente a que al ser tan nuevos, no poseen aún una visión muy amplia y precisa de la dinámica y funcionamiento de la empresa; sin embargo, si es una visión que luego de pasar superarse la

etapa de iniciación y de la novatada, mejora progresivamente su perspectiva y presencia, especialmente dentro de los grupos de trabajo de cada área y en menor grado entre los grupos de trabajo de los diferentes departamentos de la empresa.

Luego al correr del tiempo, ubicándonos en los años de servicio promedio (4 – 8 años), si se toma en cuenta que la empresa tiene 14 años de fundada, se viven en el día a día diferentes tipos de experiencias y situaciones que conducen a los empleados a establecer vínculos mucho más fuertes de compañerismo, incrementándose las opiniones favorables hacia el Trabajo en Equipo.

Finalmente, ya en los trabajadores de mayor antigüedad (9 – 14 años), se experimenta un sentimiento de Trabajo en Equipo, el cual aunque muestra cierto decrecimiento, se mantiene aún en niveles satisfactorios, debido más a la fidelidad, el compañerismo y la visión compartida de un negocio llevado por años entre todos, cuyos desenlaces han sido asumidos y superados gracias al aporte conjunto de cada uno, que a la propia metodología, estilo de trabajo y dinámica de funcionamiento cotidiano entre departamentos y grupos.

Luego del Trabajo en Equipo y Cooperación, se encuentra como cuarta dimensión de más alta puntuación, la de Innovación, con 3,99 puntos.

A rasgos generales, la Innovación va experimentando un crecimiento a medida que los trabajadores van acumulando más antigüedad con la empresa, hasta cumplir los años de servicio promedio, momento en el cual dicha percepción comienza a sufrir un decrecimiento. En otras palabras, la opinión de los trabajadores sobre la existencia y cabida de la Innovación en Controval, entendida como la voluntad de impulsar a la gente a materializar nuevas maneras de hacer y afrontar las cosas y situaciones, va siendo cada vez más positiva y satisfactoria, desde que ingresan a la compañía y comienzan su familiarización y vinculación con la operatividad y funcionamiento de la empresa, debido a las expectativas que tienen sobre el

aporte que cada uno pueda dar, desde sus conocimientos y experticia, para la optimización y mejoramiento de los procesos y procedimientos de trabajo, así como por los conocimientos y habilidades que puedan adquirir como consecuencia de un nuevo trabajo y de otras actividades a aprender.

Aunque la opinión de la Innovación es positiva durante los primeros y promedios años de antigüedad (0 – 9 años), a partir de este momento comienza a debilitarse y a decrecer la misma, ya que la cotidianidad y operatividad abrumadora de la empresa, no dejan casi espacio para la novedad y los cambios, dejándose superar éstos trabajadores, más antiguos, por la rutina, el hábito y la costumbre.

Con respecto a las dimensiones Comunicación (3,63 puntos), Toma de Decisiones (3,59 puntos), Estructura (3,36 puntos) y Organización del Trabajo (3,28 puntos) en los gráficos relativos a la antigüedad del personal, se evidencia un comportamiento similar al descrito en la dimensión Liderazgo, es decir, un incremento progresivo de la percepción positiva de la dimensión, así como de lo que cada una de ellas significa e implica, hacia los primeros años de relación laboral de los trabajadores (0 – 4 años) con la empresa, siguiendo esta tendencia hasta alcanzar los años de antigüedad promedio (5 – 9 años); luego, a partir de este momento, comienza a decrecer los valores de las dimensiones en cuestión, debilitándose su presencia y visión ante los trabajadores, entre los años promedios (5 – 9 años) y el tope de los años de servicio (10 – 14 años), como si la costumbre, el hábito y la rutina perdieran espacio frente a la disponibilidad y disposición hacia los cambios, la objetividad, la crítica constructiva y la intención y voluntad para refrescar, redimensionar, redefinir y dinamizar los procesos y procedimientos de trabajo, contribuyéndose de esta forma, aún más, a su optimización y reorganización para el éxito y la mayor competitividad de Controlval.

Para culminar con el análisis del elemento antigüedad, comentaremos que las dos dimensiones con más baja puntuación fueron Capacitación y

Desarrollo y Reconocimiento y Recompensa, con 2,64 puntos y 2,60 puntos respectivamente.

Dicho resultado vuelve a replicarse, tal como lo hemos venido alertando en la descripción de los resultados anteriores, por lo que en esta ocasión se harán los mismos comentarios que en los casos anteriores.

En este sentido, se pone de manifiesto que aunque ambas dimensiones son objeto de altas y bajas puntuaciones a lo largo de los años de antigüedad que va cumpliendo el personal de la empresa, su comportamiento se caracteriza por un aumento progresivo en la percepción positiva de los trabajadores respecto a ellas hacia los primeros años de relación laboral (0 – 4 años), hasta alcanzar los años de antigüedad promedio (5 – 9 años); luego, a partir de este momento, comienza a decrecer los valores, debilitándose cada vez más la opinión de los trabajadores sobre la presencia de estas 2 dimensiones en la empresa, desde los años de servicio promedio (5 – 9 años) hasta el tope (10 – 14 años), concluyéndose la valoración y evaluación de ambas dimensiones en un valor más bajo del de los trabajadores recién ingresados a la empresa, radicándose en este punto la diferencia respecto a las dimensiones anteriores, ya que aunque se denotan altas y bajas en las percepciones y apreciaciones de los trabajadores respecto a la Capacitación y Desarrollo y Reconocimiento y Recompensa, la tendencia es a decrecer hasta niveles en los cuales la impresión inicial de los trabajadores es mayor a la del personal que prácticamente ha estado en Controval desde su fundación, contando con el máximo de los años de servicio.

A pesar de lo anterior, el personal nuevo y viejo manifiesta, en términos generales, descontento por la inexistencia de una política salarial formal que pretenda reconocer a los empleados y a su buen, alto y exitoso desempeño. De igual forma, resulta negativa la opinión respecto al salario y a los beneficios sociales y económicos que brinda la compañía, ya que los

empleados con diversos años de servicio no consideran que se proporcionen beneficios que garanticen un verdadero bienestar personal y familiar.

Con relación a la Capacitación y Desarrollo se puede reiterar que el personal nuevo y antiguo de la empresa, considera que no se brindan suficientes oportunidades de crecimiento profesional y personal, a través de una efectiva planificación de carrera, ni una evaluación de desempeño que mida las competencias y habilidades necesarias de desarrollar en el personal, para cumplir más eficiente y eficazmente con sus labores.

CONDICIÓN

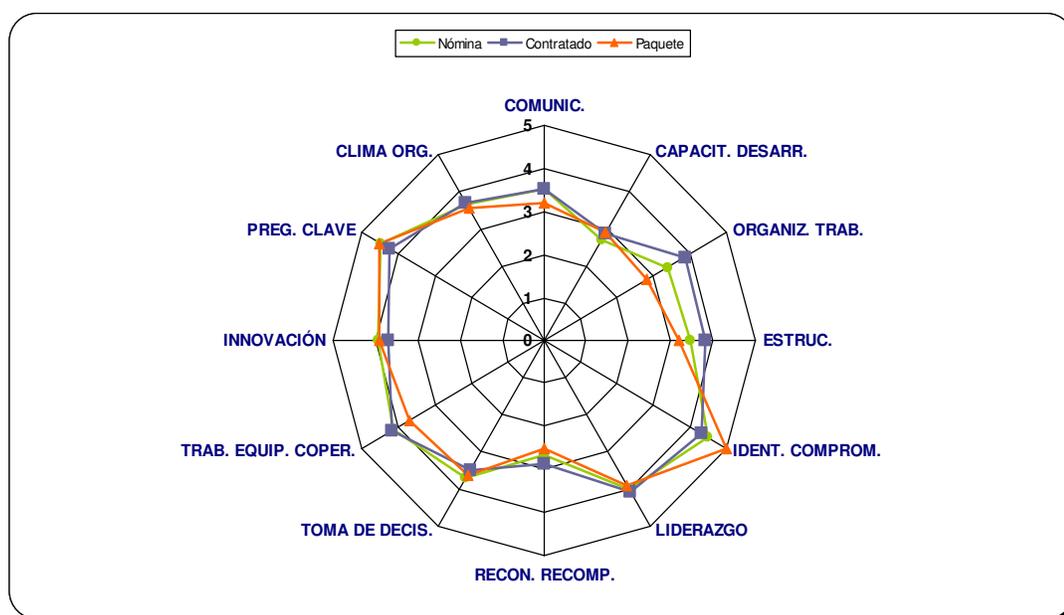


Gráfico 7. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones por condición de contratación.

Si siguiendo con otro de los elementos medidos en la encuesta de clima organizacional, encontramos la *Condición de Contratación* (que se ilustra en el gráfico 7), la cual a nuestra forma de ver podría haber afectado las opiniones o apreciaciones de algunos de los trabajadores respecto a

Controval, ya que implica los diferentes tipos de beneficios económicos y sociales que le son ofrecidos al personal, así como también su modalidad y periodicidad de pago; incluyen las prerrogativas y disposiciones que regirán sus relaciones laborales y la estabilidad con la que pueden contar en el trabajo, en un corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, podemos notar que las dimensiones de más alta puntuación vuelven a ser Identidad y Compromiso con 4,58 puntos, Pregunta Clave con 4,40 puntos y Trabajo en Equipo con 4,00 puntos; sin embargo si es observable que en las 2 primeras dimensiones la condición de contratación con mayor puntaje fue la de Paquete.

Para el personal que está bajo la condición de “Paquete” la Identidad y Compromiso es un factor clave, existiendo entre ellos y la organización lazos muy fuertes y sólidos, donde de parte de la empresa se ha depositado confianza, valoración hacia los conocimientos, competencias y experiencia de dicho personal, autoridad, autonomía y credibilidad en sus capacidades; por parte de los empleados compromiso, dedicación, lealtad, responsabilidad, esfuerzo, profesionalismo y afecto, estableciéndose una relación de afinidad muy especial donde prácticamente los dueños de Controval ven a estas personas como sus posibles y futuros sucesores, como sus colaboradores más directos y confiables, tanto para las victorias y triunfos de la empresa, como para los fracasos, derrotas y proyectos de gran envergadura, es por ello que su condición salarial es distintiva, percibiendo beneficios económicos, sociales, laborales y psicológicos sobresalientes, no evidenciados en el resto de las condiciones de contratación y del personal involucrado en cada una de ellas.

Por lo antes expuesto, es de esperarse que en la Pregunta Clave este personal haya evaluado y catalogado a la empresa como positiva, satisfactoria y óptima para el trabajo, sintiendo afecto hacia ella, su ámbito de negocio y dinámica.

Seguido de la puntuación obtenida por el personal bajo Paquete, se encuentra los valores arrojados por el personal que labora bajo la condición de nómina y por último la de Contratados. Esta secuencia parece lógica, si tomamos en cuenta lo que se describía en el párrafo anterior y lo que se dirá en este, ya que después del personal de gran confianza, como el de Paquete, viene en segundo lugar el personal profesional, técnico y base de nómina en el cual la empresa también, deposita día a día, satisfactorios niveles de confianza, autonomía y autoridad, basados en el profesionalismo, experticia y competencias demostradas, su fidelidad y dedicación, recibiendo, en recompensa, uno de los beneficios más apreciados por el personal de toda organización: la estabilidad laboral y el beneficio de las prestaciones sociales, dándole a este tipo de personal, cierta ventaja frente a los demás, en virtud del esfuerzo brindado en la realización de las tareas y actividades y la obtención de los resultados esperados. Luego del personal que está bajo Paquete, la siguiente condición más ventajosa es la de nómina siguiéndole la de Contratados, razón por la cual no resultan sorprendentes los resultados obtenidos en la encuesta, ya que siguen precisamente este mismo orden, siendo los puntajes más bajos en estas 2 dimensiones, Identidad y Compromiso y Pregunta Clave, los apuntados por la condición de Contratado.

Los Contratados resultan ser el tipo de personal más vulnerable a los cambios, reestructuraciones, redefiniciones y reorganizaciones, percibiéndose tanto del lado de la empresa como el de los trabajadores, menor estabilidad en el trabajo, menor formalidad e incondicionalidad entre ambos y un vínculo laboral mucho más tenue y débil ante cualquier situación o alteración interna o externa a la empresa, afectando esta realidad la percepción de dichos trabajadores hacia la Identidad y Compromiso que pudieran sentir hacia la compañía y hacia su evaluación y valoración final respecto al tipo de empresa que es Controval.

Este sentimiento de los Contratados se pone nuevamente de manifiesto en la variable Innovación, la cual constituye la quinta dimensión con más alta puntuación (3,85 puntos), dentro de los resultados de la encuesta de acuerdo a la condición de contratación, por ser este tipo de personal el que percibe menor posibilidad y libertad para innovar dentro de sus actividades y funciones, probablemente porque es a éste recurso humano al que se le asigna, mayormente, el trabajo rutinario, mecánico y manual, dejándose el trabajo más intelectual, dinámico y creativo en manos de los que tienen toda la confianza, autoridad y autonomía, de parte de los dueños, para crear, dirigir y asumir riesgos, al ser considerados el segundo a bordo de la empresa, uno, el de paquete, (3,90 puntos) para compartir la dirección estratégica y el otro, el de nómina, (3,94 puntos) para protagonizar las operaciones y funcionamiento diario de la empresa para su permanencia.

Este mismo comportamiento se evidencia en la dimensión Toma de Decisiones (3,60 puntos, ubicándose como la sexta dimensión), siendo los puntajes mayores los obtenidos por los de Nómina (3,60 puntos), luego, muy de cerca, los de Paquete (3,70 puntos) y, finalmente, los Contratados (3,49 puntos), debido a los mismos criterios expuestos en el párrafo anterior.

Siguiendo con al análisis de las diferentes dimensiones es menester hablar de los resultados obtenidos en cuanto a Trabajo en Equipo (4,00 puntos), Liderazgo (3,98 puntos), Comunicación (3,41 puntos), Estructura (3,49 puntos) y Organización del Trabajo (3,34 puntos). En todos estos casos, la puntuación mayor ha sido obtenida por el personal que está en condición de Contratado, siguiéndole la condición de Nómina y luego la de Paquete.

Este hecho puede deberse, muy probablemente, a lo que ya se ha ido diciendo desde que se inició el análisis de este elemento, es decir, a la situación de que son los Contratados los que se dedican al trabajo más manual, operativo, mecánico y básico, donde la comunicación, la integración

y concatenación de las personas en equipos de trabajo, la claridad, detalle y especificación de las actividades y funciones resultan variables fundamentales para la realización efectiva y eficiente del trabajo diario, estableciéndose una relación muy directa y estrecha entre supervisores y supervisados, para la obtención exitosa de los resultados esperados y el cumplimiento, de parte de Controval, de los compromisos adquiridos con clientes, proveedores y demás asociados.

Por otra parte, los de nómina si bien forman parte del día a día de la empresa, se encuentran a un nivel de mayor abstracción, intelectualidad, análisis y visión sistémica de los procesos y procedimientos de trabajo, percibiendo un menor grado de detalle en las actividades y funciones que ejecutan y hasta un solapamiento entre las responsabilidades propias y las del resto de sus compañeros, por un falta de definición muy sutil de los cargos y roles que se cumplen dentro de la dinámica de Controval, lo que a su vez conduce a situaciones confusas donde no se reconoce la responsabilidad precisa de cada departamento y surgen los problemas de comunicación y liderazgo entre unidades.

Por último, los de Paquete quienes se encargan de compartir, con la presidencia, la planificación estratégica, dirección y coordinación general de los procesos y actividades, la definición de lineamientos, políticas y normas, así como el seguimiento de la buena, competitiva, rentable, eficiente y eficaz marcha de la empresa en el día a día, perdiendo de vista dentro de la globalidad, los minuciosos detalles del orden, la especificación y la estructura, perciben muy somera y superficialmente estas dimensiones; por otra parte, aunque es un nivel al que se le ha dado mucha credibilidad, no se le ha ofrecido en concordancia, la misma cantidad de autoridad y autonomía para ejercer realmente un profesionalismo autodirigido, un liderazgo compartido y una toma de decisiones participativa, muy probablemente por ser Controval una organización de tipo familiar donde a pesar de la confianza en los cuadros medios y en los que dirigen compartidamente el destino de la

empresa bajo las condiciones de Paquete, el rumbo cotidiano y futuro de la empresa no da un paso sin la intervención, acción, medida y decisión de sus dueños. Es por esto que, aún con el nivel que tiene un personal bajo Paquete, la Toma de Decisiones y el Liderazgo no alcanzan puntajes mayores, debido también a que los dueños toman arte y parte en todo lo que acontece, abarcando una generalidad abrumadora de la dinámica de la empresa, que los hace, paradójicamente ausentes para atender los detalles y procesos liderizados por su gente, siendo cuesta arriba que fluya una constante comunicación e intercambio en procesos fundamentales con cada uno de sus líderes, compartiendo un papel protagónico.

Para finalizar con los resultados obtenidos por la condición de contratación evidenciamos que las dimensiones Capacitación y Desarrollo y Reconocimiento y Recompensa fueron las más bajas con 2,83 puntos y 2,68 puntos respectivamente, resultados iguales a los anteriores.

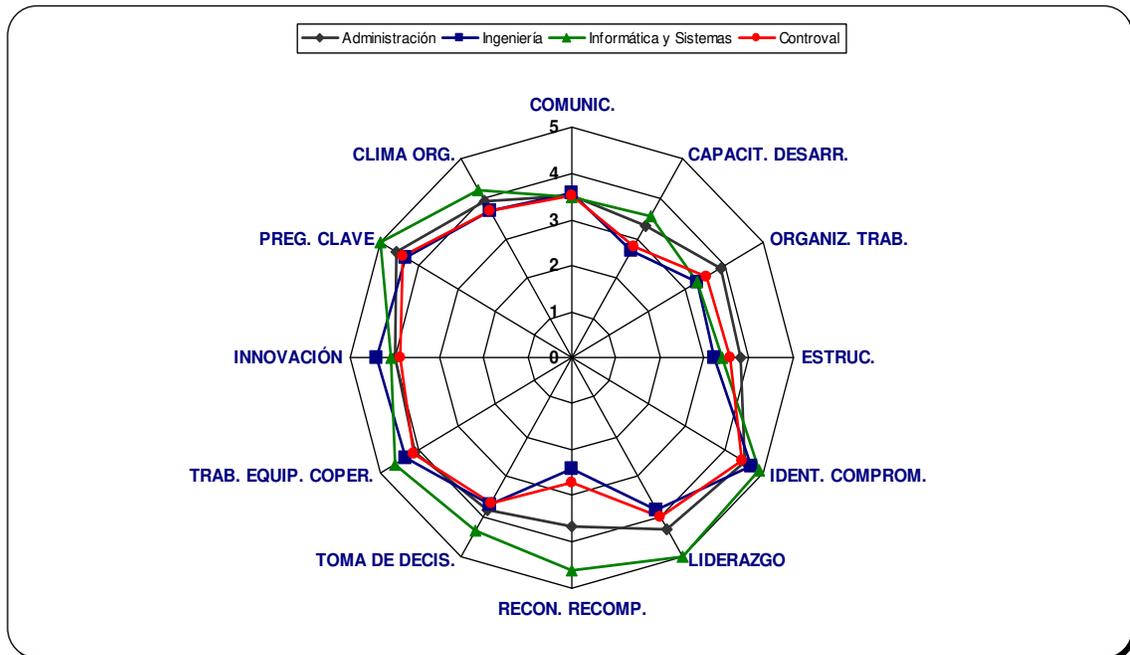
Con respecto a la primera dimensión, Capacitación y Desarrollo, la tendencia es que los extremos, Paquete y Contratados, son los que perciben que se les toma más en cuenta para la formación, el adiestramiento e inducción en la empresa para la realización eficiente y efectiva de su trabajo, quizás porque en el caso de los que están por Paquete deben estar muy bien preparados, dada la responsabilidad que tienen a costas de liderizar en forma compartida los destinos de la empresa, considerando los dueños la necesidad de contar con gente muy capacitada y calificada en puestos tan estratégicos como estos. En el caso de los Contratados, por ser éstos quienes asumen las tareas y actividades más específicas y puntuales del funcionamiento operativo y cotidiano de Control, requiriéndose también, para este caso, cierto nivel de inducción, calificación y especialización para el desempeño efectivo de las labores, por ello este tipo de empleados percibe que son tomados en cuenta, evidenciándose que la empresa considera importante hacerlo.

Estas percepciones no son igualmente satisfactorias y alentadoras por parte del personal de nómina, quienes por el contrario se sienten como los menos considerados por la empresa para el entrenamiento, calificación y preparación, quizás porque estando en tantas partes, funciones, procesos y actividades a la vez, resulta más ambiguo detectar sus verdaderas necesidades de adiestramiento, siendo muy amplias, teniéndose además que invertir un tiempo para ellos tan ocupado y comprometido por su cotidianidad.

Finalmente, en el caso de la dimensión de Reconocimiento y Recompensa el personal de Paquete y Nómina perciben que dado el grado de responsabilidad, profesionalismo, versatilidad y autodirección que deben perseguir para la buena marcha de la empresa, ésta no recompensa en la misma medida su esfuerzo, dedicación y entrega, estando inconformes, en mayor grado, con los sueldos, salarios y beneficios devengados, percepción contraria a los Contratados quienes sí se sienten recompensados mejor por el grado de responsabilidad e impacto que tienen dentro de la organización.

A continuación serán analizados los gráficos 8, 9 y 10 correspondientes a las opiniones y percepciones de las distintas áreas y departamentos de la estructura de Controval, respecto a las dimensiones y características evaluadas, a través de la encuesta de clima organizacional, frente a las opiniones y apreciaciones de toda la empresa en cuestión.

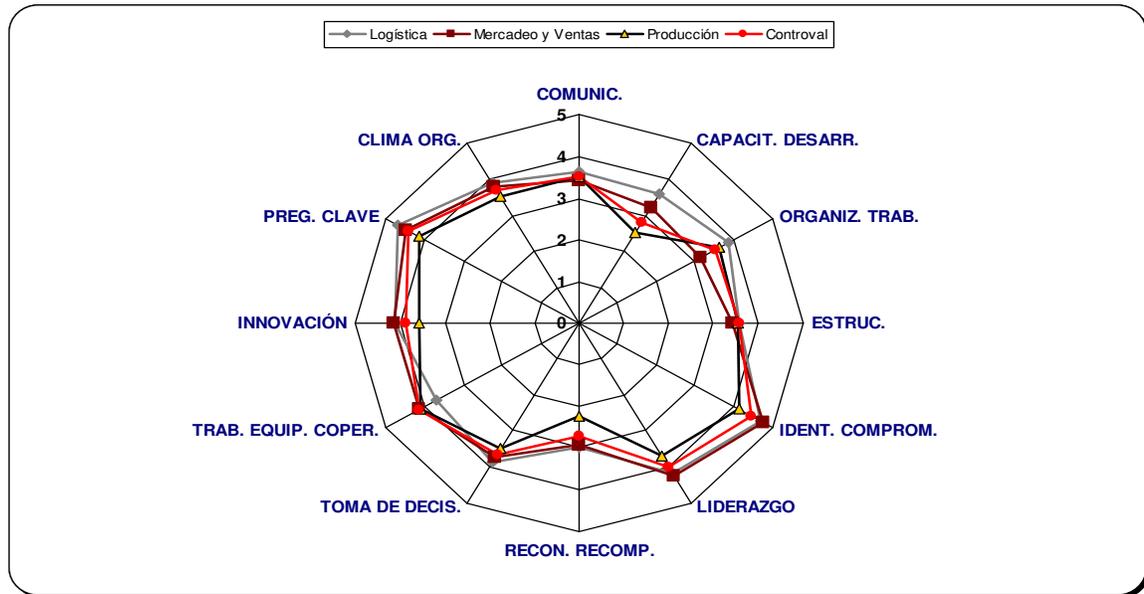
ÁREAS O DEPARTAMENTOS 1/3



Área o Departamento	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDER.	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOV.	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
Administración	3,51	3,31	3,88	3,80	4,49	4,29	3,66	3,82	4,09	3,98	4,54	3,94
Ingeniería	3,57	2,68	3,28	3,20	4,67	3,80	2,40	3,70	4,33	4,40	4,33	3,67
Inform. y Sist.	3,47	3,53	3,27	3,40	4,87	5,00	4,60	4,33	4,60	4,07	5,00	4,19
Control	3,52	2,76	3,51	3,56	4,42	4,00	2,72	3,63	4,13	3,86	4,39	3,68

Gráfico 8. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para los departamentos de: Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas y Control completa.

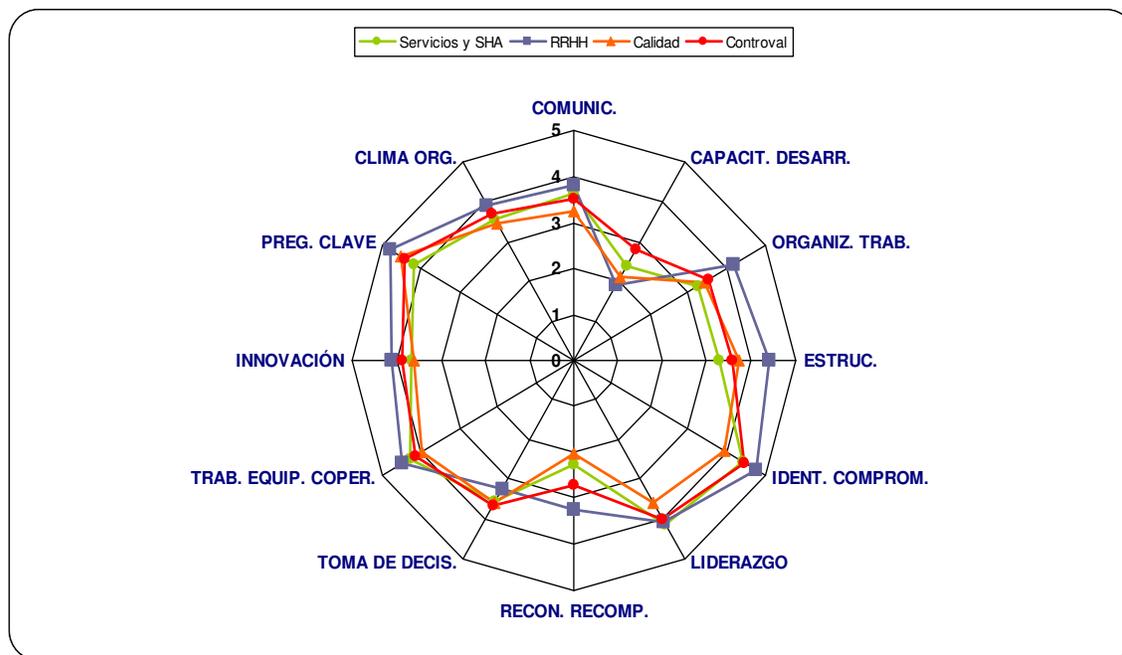
ÁREAS O DEPARTAMENTOS 2/3



Área o Departamento	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDER.	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOV.	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
Logística	3,63	3,57	3,83	3,57	4,67	4,17	2,97	3,83	3,67	4,10	4,67	3,88
Mercadeo y Ventas	3,43	3,17	3,13	3,43	4,72	4,23	2,93	3,71	4,11	4,13	4,47	3,77
Producción	3,50	2,51	3,59	3,55	4,11	3,67	2,24	3,49	4,09	3,56	4,15	3,50
Controlval	3,52	2,76	3,51	3,56	4,42	4,00	2,72	3,63	4,13	3,86	4,39	3,68

Gráfico 9. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para los departamentos de: Logística, Mercadeo y Ventas, Producción y Controlval completa.

ÁREAS O DEPARTAMENTOS 3/3



Área o Departamento	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDER.	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOV.	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
Servicios y SHA	3,62	2,38	3,22	3,28	4,40	4,10	2,25	3,55	4,25	3,66	4,18	3,54
RRHH	3,81	1,88	4,16	4,40	4,72	4,04	3,24	3,20	4,45	4,12	4,80	3,89
Calidad	3,23	2,07	3,40	3,73	3,93	3,57	2,03	3,57	3,97	3,60	4,50	3,42
Controlval	3,52	2,76	3,51	3,56	4,42	4,00	2,72	3,63	4,13	3,86	4,39	3,68

Gráfico 10. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para los departamentos de: Servicios y SHA, RRHH, Calidad y Controlval completa.

En este sentido, se hará un análisis entre las áreas administrativas y de staff frente a las áreas operativas y críticas del negocio. En esta primera fase del análisis, se puede notar en los gráficos 8, 9 y 10, que las áreas administrativas y de staff presentaron promedios más altos de puntuación en el siguiente orden: Informática y Sistemas (4,19 puntos), Administración (3,94 puntos) y Recursos Humanos (3,89 puntos), alcanzando un promedio final de 4,01 puntos, el cual al ser comparado con el promedio general obtenido por la empresa (3,68 puntos), pone en evidencia que las opiniones y evaluaciones del personal que labora en ellas, acerca de las condiciones de trabajo y el clima laboral de la empresa, son mucho más positivas a las percibidas por el resto de la organización, alcanzando éstas un promedio

general de 3,63 puntos. Esta realidad expresa, además, que el promedio general del área administrativa y de staff está por encima del promedio general de la organización, mientras que el promedio general del área operativa y crítica del negocio se ubica por debajo del promedio general de Controval.

Interpretando más en detalle los resultados obtenidos por las áreas administrativas y de staff, podemos comentar que las dimensiones de mayor puntuación para todos los departamentos que la constituyen son: Pregunta Clave con 4,78 puntos frente a un valor de 4,39 puntos obtenido por todo Controval, Identidad y Compromiso con 4,69 puntos frente a un valor de 4,42 puntos obtenido por todo Controval y Liderazgo con 4,44 puntos frente a un valor de 4,00 puntos obtenido por todo Controval. Estos resultados coinciden con lo comentado en los gráficos relativos al elemento antigüedad, donde se establecía que la Identidad y Compromiso y la evaluación y valoración final de los trabajadores hacia la empresa, sopesando todos los factores (Pregunta Clave), tendían a ir incrementándose a medida que los empleados cumplían más antigüedad en la empresa, desde que ingresaban a ella y se familiarizaban ampliamente con su funcionamiento (0- 4 años), hasta cumplir los años de antigüedad promedio (5 – 9 años); si esto es así no es coincidencia que las áreas administrativas y de staff hayan obtenido altos niveles de Identidad y Compromiso y significativos puntajes en la Pregunta Clave, ya que el personal que conforma los departamentos de Administración y Recursos Humanos se ubican en el primer y segundo intervalo de antigüedad (0 – 9 años) y los de Informática en el primero de ellos (0- 4 años), resaltando los valores de Informática, luego los de Administración y finalmente los de Recursos Humanos.

En cuanto a Liderazgo podemos decir que, en términos generales, el personal del área administrativa y de staff percibe que los estilos de dirección, influencia y actuación de sus supervisores son positivos y favorecen su crecimiento personal y profesional; además de considerar que

sus jefes aplican mecanismos y recursos adecuados para alinear los esfuerzos y complementar las competencias y destrezas de los miembros de sus equipos para la realización exitosa de las tareas y el logro de los objetivos planteados, consideran que hay un adecuado y asertivo feedback de parte de sus superiores cuando cometen algún error o realizan satisfactoriamente algún trabajo. Resalta en primer lugar los valores obtenidos por el departamento de Informática y Sistemas, luego los de Administración y finalmente los de Recursos Humanos.

Seguidamente, como cuarta, quinta y octava dimensión con mayor puntuación se encuentran Trabajo en Equipo con un promedio general para el área administrativa y de staff de 4,38 puntos frente a un valor de 4,13 puntos obtenido por todo Controval; Innovación con 4,06 puntos frente a un valor de 3,86 puntos obtenido por todo Controval y Toma de Decisiones con 3,78 puntos frente a un valor de 3,63 puntos obtenido por todo Controval.

Al igual que en la dimensión de Identidad y Compromiso, las percepciones de los trabajadores respecto a estas 3 dimensiones, tiende a aumentar a medida que se cumple más antigüedad en la empresa, desde que se ingresa y se familiariza con su funcionamiento (0- 4 años), hasta cumplir el promedio de antigüedad en la empresa (5 – 9 años); si esto es así no es coincidencia que las áreas administrativas y de staff hayan obtenido altos niveles de Trabajo en Equipo e Innovación y un poco menos de puntaje en la variable de Toma de Decisiones, ya que el personal que conforma los departamentos de Administración y Recursos Humanos se ubican en el primer y segundo intervalo de antigüedad (0 – 9 años) y los de Informática en el primero de ellos (0- 4 años), resaltando los valores de Informática, Recursos Humanos y Administración para la dimensión de Trabajo en Equipo; Recursos Humanos, Informática y Administración para la dimensión de Innovación e Informática, Administración y Recursos Humanos para la dimensión de Toma de Decisiones.

Asimismo, es importante destacar que las áreas administrativas y de staff viven actualmente una etapa de mucha innovación, participación, decisión, conducción y liderazgo donde se les ha encomendado la protagonización de una gran cantidad de proyectos de envergadura e impacto para la organización, fortaleciendo esto las percepciones positivas hacia las dimensiones que están involucradas con dicha realidad,

A partir de este momento, los resultados que van a ser interpretados para el área administrativa y de staff son bastante curiosos y distintos a los que hasta ahora se habían evidenciado en el resto de los gráficos.

Nos referimos a las dimensiones de Reconocimiento y Recompensa, Organización del Trabajo y Estructura, dimensiones que hasta los momentos habían alcanzado muy bajas puntuaciones, pero que por primera vez han obtenido los puntajes más satisfactorios de toda la encuesta, especialmente en la dimensión Reconocimiento y Recompensa. Los puntajes registrados por estas 3 dimensiones para el área administrativa y de staff son los más altos de la encuesta, tal y como lo mencionamos anteriormente, incluso se ubican por encima de los puntajes generales obtenidos por toda Controval, a saber:

Reconocimiento y Recompensa

- Área administrativa: 3,83 puntos
- Controval: 2,72 puntos

Organización del Trabajo

- Área administrativa: 3,77 puntos
- Controval: 3,51 puntos

Estructura

- Área administrativa y de staff: 3,87 puntos
- Controval: 3,56 puntos

Esto se traduce en que para este personal los niveles salariales se encuentran un tanto más acordes al nivel de responsabilidad e impacto que tienen sus funciones, actividades y tareas; asimismo consideran que, a rasgos generales, los roles y cargos que desempeñan se encuentran

definidos en sus aspectos más fundamentales, teniendo claro el papel que juegan dentro del funcionamiento de Controval, más que el del resto de sus compañeros. Son personas cuya percepción es que la mayor parte de las actividades, funciones, responsabilidades, tareas y procesos están delimitados, ofreciendo orden, posición y ubicación, sólo con el requerimiento de ser un poco más afinados y precisados, para un total y adecuada organización del trabajo y la mayor fluidez y efectividad de los procesos y operaciones de la empresa entre los distintos departamentos.

Al igual que en la dimensión de Toma de decisiones, las percepciones de los trabajadores respecto a estas 3 dimensiones, tiende a aumentar a medida que se cumple más antigüedad en la empresa, desde que se ingresa y se familiariza con su funcionamiento (0- 4 años), hasta cumplir el promedio de antigüedad (5 – 9 años); si esto es así resulta lógico que se hayan obtenido estas puntuaciones en las áreas administrativas y de staff, ya que el personal que conforma los departamentos de Administración y Recursos Humanos se ubican en el primer y segundo intervalo de antigüedad (0 – 9 años) y los de Informática en el primero de ellos (0- 4 años), resaltando los valores de Informática, Administración y Recursos Humanos para la dimensión de Reconocimiento y Recompensa; Recursos Humanos, Administración e Informática para las dimensiones de Estructura y Organización del Trabajo.

Para finalizar con los resultados evidenciados en el área administrativa y de staff, mencionaremos las 2 dimensiones de más baja puntuación, a saber: Comunicación con 3,59 puntos frente a 3,52 puntos de promedio general obtenido por todo Controval y Capacitación y Desarrollo con 2,91 puntos frente a 2,76 puntos de promedio general obtenido por todo Controval, demostrándose, en estas 2 dimensiones, la mayor cercanía entre las puntuaciones del área administrativa y de staff y las puntuaciones obtenidas por todo Controval.

En forma concluyente se puede afirmar que en las 10 dimensiones evaluadas y medidas en la encuesta de clima organizacional, los resultados obtenidos por los departamentos que conforman el área administrativa y de staff (Informática y Sistemas con una puntuación promedio que la ubica como la 1era. gerencia; Administración con una puntuación promedio que la ubica como la 2da. gerencia y Recursos Humanos con una puntuación promedio que la ubica como la 3era. gerencia), son mayores a los resultados obtenidos por la empresa en general, superando las percepciones y opiniones del personal asignado a esta área, respecto a la empresa, sus características y ambiente laboral, a las percepciones del área operativa y crítica e inclusive a las de todo Controval.

Siguiendo con la interpretación ya iniciada de los gráficos correspondientes a las opiniones y percepciones de las distintas áreas y departamentos de la estructura de Controval, respecto a las dimensiones y características evaluadas por la encuesta de clima, frente a las opiniones y apreciaciones de toda la empresa en cuestión, seguiremos con la segunda etapa del análisis, la cual tendrá como foco de atención los resultados arrojados por los diferentes departamentos que integran el área operativa y clave de la empresa, a saber: Calidad, Ingeniería, Logística Mercadeo y Ventas, Producción, Servicios y SHA (Seguridad e Higiene Ambiental).

En este sentido, se puede notar que el área operativa y crítica de Controval, representado por las dependencias y departamentos detallados anteriormente, presentó promedios más bajos de puntuación en el siguiente orden: Logística (3,88 puntos), Mercadeo y Ventas (3,77 puntos), Ingeniería (3,67 puntos), Servicios y SHA (3,54 puntos), Producción (3,50 puntos) y Calidad (3,42 puntos), alcanzando un promedio final de 3,63 puntos, el cual al ser comparado con el promedio general obtenido por la empresa (3,68 puntos), pone en evidencia que las opiniones y evaluaciones del personal clave, acerca de las condiciones de trabajo y el clima laboral de la empresa, son mucho más negativas a las percibidas por el resto de la organización.

Esta realidad expresa, además, que el promedio general del área operativa y crítica está por debajo del promedio general de la organización, pero cercano a él, mientras que el promedio general del área administrativa y de staff se ubica por encima del promedio general de Controlval.

Interpretando más detalladamente los resultados obtenidos por el área operativa y crítica, podemos comentar que se replican las 2 dimensiones de mayor puntuación, a los resultados obtenidos por el área administrativa y de staff, en todos los departamentos que la constituyen, a saber: Pregunta Clave con 4,50 puntos frente a un valor de 4,39 puntos obtenido por todo Controlval e Identidad y Compromiso con 4,50 puntos frente a un valor de 4,42 puntos obtenido por todo Controlval. Estos resultados coinciden con lo comentado en los gráficos pertenecientes al elemento antigüedad, donde se establecía que la Identidad y Compromiso y la evaluación y valoración final de los trabajadores hacia la empresa, sopesando todos los factores (Pregunta Clave), tendían a ir incrementándose a medida que los empleados cumplían más antigüedad en la empresa, desde que ingresaban a ella y se familiarizaban ampliamente con su funcionamiento (0- 4 años), hasta cumplir los años de antigüedad promedio (5 – 9 años); si esto es así no es coincidencia que los departamentos de Logística, Mercadeo y Ventas e Ingeniería hayan sido los de mayor puntuación en las 2 dimensiones, ya que en dichas áreas la generalidad del personal se ubica entre los años promedio de servicio (5 – 9 años) y el máximo de antigüedad (10 – 14 años); asimismo el otro elemento a considerar en la interpretación de estos resultados es el de la condición de contratación, también descrito en gráficos anteriores, donde se establecía que la Identidad y Compromiso y la Pregunta Clave, eran más fuertes en los empleados de Nómina y Paquete, ya que entre este tipo de personal y la empresa se establecían vínculos más sólidos que conllevaban a los empleados a evaluar, en consecuencia, más óptima y positivamente a la organización (Pregunta Clave); de esta manera los departamentos de Logística e Ingeniería resaltaron en sus puntuaciones

porque su personal es de nómina, mientras que el área de Mercadeo y Ventas posee personal, tanto de Paquete, como de nómina.

En cuanto a la tercera y cuarta dimensión con más alta puntuación se ubican Trabajo en Equipo y Liderazgo, la primera de ellas con 4,17 puntos, puntuación cercana al obtenido por Controval en su totalidad (4,13 puntos) y la segunda con 4,09 puntos frente a 4,00 puntos obtenidos por todo Controval. En este caso, los resultados obtenidos por el área operativa están invertidos a los del área administrativa y staff, sin embargo, podemos decir que, en términos generales, el personal del área crítica percibe que los estilos de dirección, influencia y actuación de sus supervisores son positivos, favoreciendo el crecimiento personal y profesional de los grupos, conjuntamente con un feedback asertivo y oportuno en situaciones donde se cometen errores y en momentos donde se realiza bien el trabajo, lográndose los objetivos planteados y la integración de una misma visión en búsqueda del bien colectivo. Resaltan los resultados de las áreas de Ingeniería, Servicios y SHA y Mercadeo y Ventas y Producción.

Al igual que en la dimensión de Identidad y Compromiso, las percepciones de los trabajadores respecto a la dimensión de Trabajo en Equipo, tienden a aumentar y hacerse más positivas a medida que los empleados permanecen más tiempo en la empresa, por lo que resulta evidente, entonces, que las áreas de Ingeniería y Mercadeo y Ventas hayan arrojado mayores puntajes en dicha dimensión, si consideramos que ellas se ubica el recurso humano de mayor antigüedad de Controval; por otra parte, la dimensión de Trabajo en Equipo cuando fue evaluada en el elemento condición de contratación, demostró altas puntuaciones para el caso del personal Contratado, hecho que se pone de manifiesto, nuevamente, en este caso particular a través de los altos valores que obtuvo el área de Servicios y SHA y de Producción, dependencias en las cuales predomina el personal de este tipo de condición, contratado.

Con respecto a la dimensión de Liderazgo, ésta también sufre un incremento, progresivo, desde los primeros años de servicio con la empresa, hasta los años de servicio promedio, momento en el cual comienza un decrecimiento que se va haciendo más pronunciado al alcanzarse los años máximos de antigüedad (10 – 14 años); asimismo es una dimensión cuya percepción tiende a ser más positiva y sólida en el personal Contratado, luego en de Nómina y por último el de Paquete.

En este sentido, es de esperarse las significativas puntuaciones en las áreas de Logística, Mercadeo y Ventas, Servicios y SHA, debido a la antigüedad promedio del personal que pertenece a dichas áreas (5 – 9 años) y a que sus condiciones de contratación son primordialmente de nómina, en el caso específico de las dos primeras áreas y de contrato en la última de ellas.

Seguidamente identificaremos las puntuaciones pertenecientes a la quinta, sexta, séptima y octava dimensión, siendo las mismas las que a continuación se detallan: Innovación con 3,95 puntos frente a un valor de 3,86 puntos obtenido por todo Controval; Toma de Decisiones con 3,68 puntos frente a un valor cercano de 3,63 puntos obtenido por todo Controval; Estructura con 3,59 puntos frente a un valor cercano de 3,56 puntos obtenido por Controval en general y Organización del Trabajo con 3,53 puntos frente a una puntuación, todavía más cercana a las anteriores de 3,51 puntos obtenida por todo Controval.

Las percepciones de los trabajadores respecto a estas dimensiones, se comporta de manera similar a las dimensiones, por lo tanto incrementan progresivamente con el paso del tiempo, hasta llegar a una edad que constituye una antigüedad promedio para los trabajadores de Controval, para luego decrecer hacia años de máxima antigüedad, asimismo dichas percepciones serán mayormente positivas si las personas que opinan y evalúan están bajo la condición de contrato o nómina.

Atendiendo a los criterios anteriores y ya analizando los resultados en cuestión, resaltan las puntuaciones de las dependencias de Ingeniería, Logística y Mercadeo y Ventas para la dimensión de Innovación y la de Toma de Decisiones. Dicho puntaje resulta muy acorde con el tipo de trabajo que se realiza en estos departamentos, ya que Ingeniería se concentra en diseñar modelos que se ajusten a los requerimientos del cliente; Mercadeo y Ventas tiene que demostrar versatilidad y dinamismo en lo que le ofrece al cliente, a fin de que éste se sienta escuchado y atendido eficientemente y Logística tiene que idearse, constantemente diferentes alternativas y mecanismos, para traspasar las fronteras internacionales y nacionales y disponer de los productos y equipos que serán colocados a los clientes, evidenciándose que la toma de decisiones en todos los casos es de vital importancia para la atención personalizada y satisfactoria de los clientes, proveedores y asociados, por lo que en otras palabras estos resultados no han sido casuales.

Para las dimensiones Estructura y Organización del Trabajo las puntuaciones más resaltantes se evidencian en las dependencias de Logística, Calidad y Producción, siendo lógicas las mismas, ya que son áreas prioritariamente estructuradas y organizadas donde no hay cabida prácticamente para la innovación (de hecho Producción y Calidad fueron las áreas con menor puntuación para esta dimensión), que buscan la constante estandarización de los procesos y procedimientos de trabajo, delimitando los mismos en medio de normas, estándares y repetición de resultados, como si se estuviera frente a cadenas de montaje y líneas reales de producción, resultados que tampoco, en esta oportunidad, se deban al azar y la casualidad.

Finalmente, encontramos las dimensiones de Comunicación con 3,53 puntos frente a una puntuación casi igual obtenida por todo Controval 3,52 puntos; Reconocimiento y Recompensa con 2,90 puntos frente a 2,72 puntos obtenidos por Controval en general y Capacitación y Desarrollo con 2,79

puntos frente a una puntuación muy cercana de 2,76 puntos obtenida por toda Controval.

En la puntuación obtenida por la dimensión Comunicación resaltan las áreas de Logística, Servicios y SHA e Ingeniería, por ser los productos de éstos departamentos un resultado de muchos aportes y capacidades, donde va a dependerse de la intervención, colaboración, concatenación e integración de todos los miembros de cada equipo y de la buena planificación y coordinación entre las actividades de todos, a fin de lograr los resultados esperados; en estas áreas más que en otras, la comunicación entre compañeros es vital para obtener un producto final de calidad y excelencia y así ajustarse a los verdaderos requerimientos del cliente, de allí su percepción tan significativa de esta variable, siendo menor precisamente en aquellas áreas donde el trabajo mecanizado, rutinario, estandarizado y manual amerita en menor grado la constante comunicación, dándose paso a la repetición de tareas y actividades bajo normas y condiciones específicas, tal es el caso de las áreas de Producción, Calidad y Servicios y SHA, las cuales consistentemente obtuvieron menores puntajes en esta dimensión.

Con respecto a las dimensiones de más baja puntuación Reconocimiento y Recompensa y Capacitación y Desarrollo diremos que la percepción de los trabajadores que pertenecen a las áreas de Logística, Mercadeo y Ventas e Ingeniería son mucho más positivas y significativas que la de los demás empleados, ya que precisamente son éstas dependencias las que están en constante y directo contacto con el cliente, siendo éste la razón y motor principal del negocio, teniendo que ser personas bien preparadas y entrenadas, así como más motivadas y satisfechas con sus condiciones de trabajo, sus niveles salariales y su ambiente, ya que en la medida en que se sientan mejor con la empresa y su entorno, teniendo sus expectativas cubiertas, en esa misma medida atenderán más

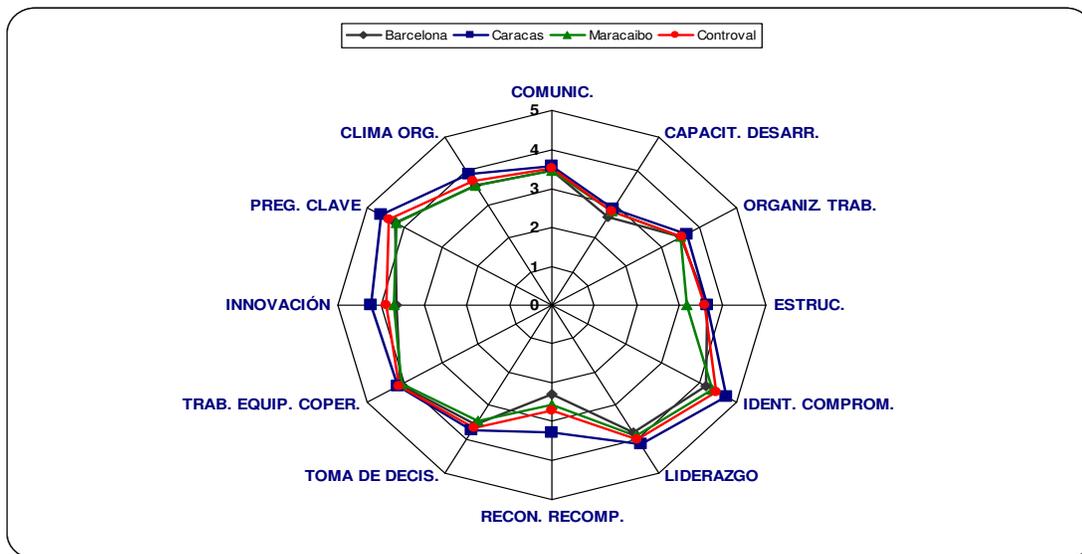
personalizadamente y mejor a los clientes de Controval, redundando en mayores beneficios y éxito para la empresa.

En forma concluyente se puede afirmar que en las 10 dimensiones evaluadas y medidas en la encuesta de clima organizacional, los resultados obtenidos por los departamentos que conforman el área operativa y crítica (Calidad, Ingeniería, Logística, Mercadeo y Ventas, Producción y Servicio y SHA) están por encima de los puntajes promedios resultantes por todo controval, pero por debajo de los obtenidos por el área administrativas y de staff; asimismo es importante destacar que los puntajes obtenidos por cada una de las áreas, las ubican en el siguiente orden: Logística como la 1era. gerencia; Mercadeo y Ventas como la 2da. gerencia; Ingeniería como la 3era. gerencia; Servicios y SHA como la 4ta. Gerencia; Producción como la 5ta. Gerencia y Calidad como la 6ta. y última gerencia, por lo que en ese mismo orden se perciben las opiniones de sus miembros respecto al clima laboral y las características de Controval en general, como su recurso humano.

La clasificación de las dos primeras dimensiones, la quinta, séptima, octava, novena y décima dimensión (7 de 10), tanto en el área administrativa y de staff, como operativa y crítica son similares, reflejándose congruencia en prácticamente todos los resultados obtenidos por la encuesta, aún por la influencia de las distintas variables y elementos, generándose resultados congruentes y concluyentes en la organización.

A continuación se analizarán los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional para cada una de las sucursales de Controval a nivel nacional y que se representan en los gráficos 11 y 12.

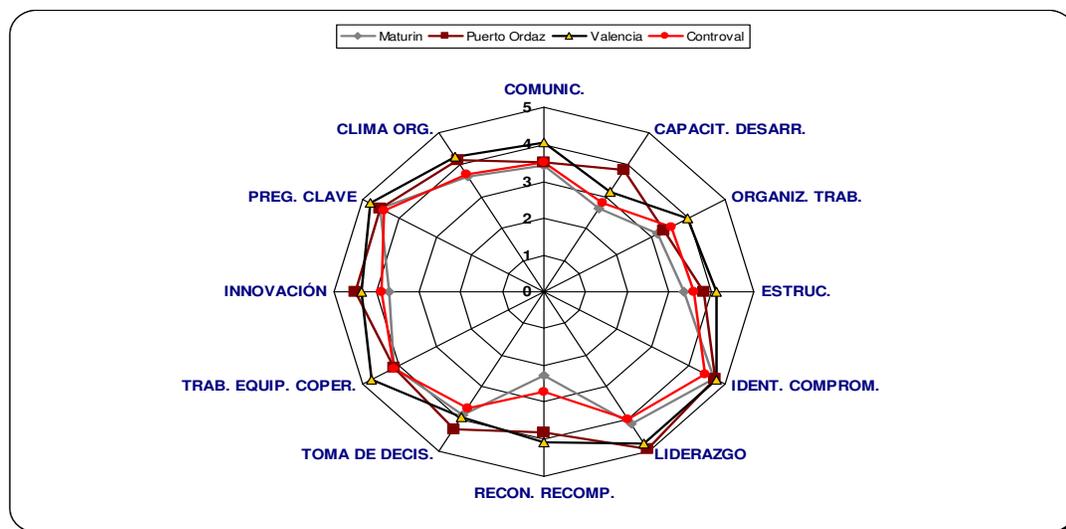
SUCURSALES 1/2



Sucursales	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDERAZGO	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOVACIÓN	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
Barcelona	3,46	2,61	3,48	3,64	4,16	3,77	2,29	3,53	4,07	3,62	4,24	3,53
Caracas	3,56	2,87	3,64	3,64	4,69	4,15	3,28	3,72	4,17	4,24	4,60	3,87
Maracaibo	3,46	2,80	3,47	3,14	4,33	3,89	2,56	3,46	4,04	3,69	4,21	3,55
Controval	3,52	2,76	3,51	3,56	4,42	4,00	2,72	3,63	4,13	3,86	4,39	3,68

Gráfico 11. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para: Barcelona, Caracas, Maracaibo y Controval completa.

SUCURSALES 2/2



Sucursales	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDER.	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOV.	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
Maturin	3,43	2,63	3,13	3,33	4,68	4,13	2,25	3,83	4,10	3,70	4,50	3,61
Puerto Ordaz	3,50	3,80	3,30	3,80	4,70	4,90	3,80	4,30	4,10	4,50	4,50	4,11
Valencia	4,04	3,12	3,96	4,12	4,72	4,72	4,08	3,92	4,72	4,36	4,80	4,23
Controval	3,52	2,76	3,51	3,56	4,42	4,00	2,72	3,63	4,13	3,86	4,39	3,68

Gráfico 12. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para: Maturín, Puerto Ordaz, Valencia y Controval completa.

En este sentido, detallaremos a continuación un resumen de los promedios generales obtenidos por cada una de las sucursales en todas las dimensiones de la encuesta de clima organizacional, estableciéndose, en consecuencia, el orden siguiente: Valencia con 4,23 puntos, Puerto Ordaz con 4,11 puntos, Caracas con 3,87 puntos, Maturín con 3,61 puntos, Maracaibo con 3,55 puntos y Barcelona con 3,53 puntos, totalizándose un promedio global, por sucursal, respecto a las opiniones de los trabajadores que en ellas laboran sobre el clima y funcionamiento de la empresa de 3,82 puntos.

Esta realidad evidencia inmediatamente una igualmente importante y es que las tres primeras sucursales, Valencia, Puerto Ordaz y Caracas poseen promedios que se ubican por encima del promedio general de todo Controval (3,68 puntos), por lo tanto en estas sucursales la percepción, respecto al clima organizacional de la empresa, resulta ser la más favorable y positiva de toda la organización. Por el contrario, las sucursales de Maracaibo y Barcelona poseen promedios que se ubican por debajo del promedio general de todo Controval (3,68 puntos), resultando la percepción de sus trabajadores, respecto al clima organizacional de la empresa, la más desfavorable y negativa de toda la organización.

Con respecto a la sucursal de Maturín se puede decir que prácticamente está sobre el promedio general alcanzado por todo Controval, con sólo ocho centésimas de diferencia y por debajo de él, por lo que su percepción respecto al clima organizacional puede interpretarse dentro de los niveles promedios.

Analizando ya cada una de las dimensiones de la encuesta y detallando los resultados arrojados en ellas, se puede decir que las dos dimensiones con más alta puntuación son Identidad y Compromiso con 4,55 puntos frente a 4,42 puntos obtenidos por todo Controval y Pregunta Clave con 4,48 puntos frente a 4,39 puntos obtenidos por todo Controval. Resaltan las sucursales de Valencia, Puerto Ordaz y Caracas donde encontramos a un personal

mayoritariamente de nómina, con antigüedad de pocos años y promedio, lo que explica los datos obtenidos, haciendo referencia a los criterios de antigüedad y condición de contratación tan detallados en gráficos e interpretaciones anteriores. Con respecto a la Pregunta Clave hay un empate en la tercera posición, entre Maturín y Puerto Ordaz.

Le siguen las dimensiones de Trabajo en Equipo con 4,20 puntos frente a 4,13 puntos obtenido por Controval en general y Liderazgo con 4,26 puntos frente a 4,00 puntos obtenido por toda la empresa. Resaltan las sucursales de Valencia, Puerto Ordaz y Caracas donde encontramos a un personal mayoritariamente de nómina, con antigüedad de pocos años y promedio, lo que explica los datos obtenidos, haciendo referencia a los criterios de antigüedad y condición de contratación tan detallados en gráficos e interpretaciones anteriores. Con respecto al Trabajo en Equipo hay un empate en la tercera posición, entre Maturín y Puerto Ordaz.

Como quinta y sexta dimensión se encuentran Innovación (4,02 puntos) y Toma de Decisiones (3,79 puntos) frente a una puntuación recogida por toda la empresa de 3,86 puntos y 3,63 puntos respectivamente. Resaltan las puntuaciones de las sucursales de Valencia, Puerto Ordaz y Maturín, siendo estos resultados muy congruentes con la situación actual que viven cada una de ellas, ya que en estas 3 sucursales se están llevando a cabo importantes cambios destinados a fomentar su crecimiento, diversificación y consolidación como verdaderas sucursales, gracias también a una apertura del mercado local que ha desencadenado la necesidad de adquirir locales más espaciosos y mayores recursos para contar con una infraestructura mejor acondicionada y capacitada para enfrenar los nuevos retos y la cartera cada vez más grande de clientes, en ciudades con un ritmo de expansión económico en los actuales momentos. Esta situación conlleva, al mismo tiempo, a estar constantemente liderizando procesos y tomado decisiones oportunas y asertivas para lograr los resultados esperados y el

éxito frente a estos proyectos, por lo que en definitiva no son resultados casuales, sino que reflejan justamente la realidad de Controval.

Como séptima, octava y novena dimensión se encuentran Estructura (3,61 puntos); Comunicación (3,57 puntos) y Organización de Trabajo (3,50 puntos) respectivamente, frente a una puntuación recogida por toda la empresa de 3,56 puntos, 3,52 puntos y 3,50 puntos respectivamente. Resaltan las puntuaciones de las sucursales de Valencia, Caracas y Barcelona, siendo estos resultados muy congruentes con la antigüedad y condiciones de contratación, al encontrarse un personal tanto de nómina como de contrato y con antigüedad de pocos años y promedio, lo que explica los datos obtenidos, haciendo referencia a los criterios de antigüedad y condición de contratación tan detallados en gráficos e interpretaciones anteriores; igualmente y con relación a la sucursal de Barcelona, estos resultados muestran relación, también, con el tipo de trabajo que se realiza en gran parte de sus departamentos (Producción, Calidad, Servicios y SHA), ya que son áreas prioritariamente estructuradas y organizadas donde no hay cabida prácticamente para la innovación, buscándose la precisión y exactitud de los procesos de trabajo y la réplica de los resultados y productos; asimismo son áreas que establecen constante comunicación con el resto de la organización, ya que su función principal radica en generar insumos para el resto de los departamentos, por ello estos resultados obtenidos no fueron casuales y están íntimamente relacionados con la dinámica cotidiana de Controval.

Finalmente, encontramos las dimensiones Reconocimiento y Recompensa con 3,04 puntos frente y 2,72 puntos obtenidos por Controval en general y Capacitación y Desarrollo con 2,97 puntos frente a 2,76 puntos obtenidos por Controval en general, dimensiones con las 2 puntuaciones más bajas.

En lo que concierna a Capacitación y Desarrollo y Reconocimiento y Recompensa diremos que las percepciones de los trabajadores que

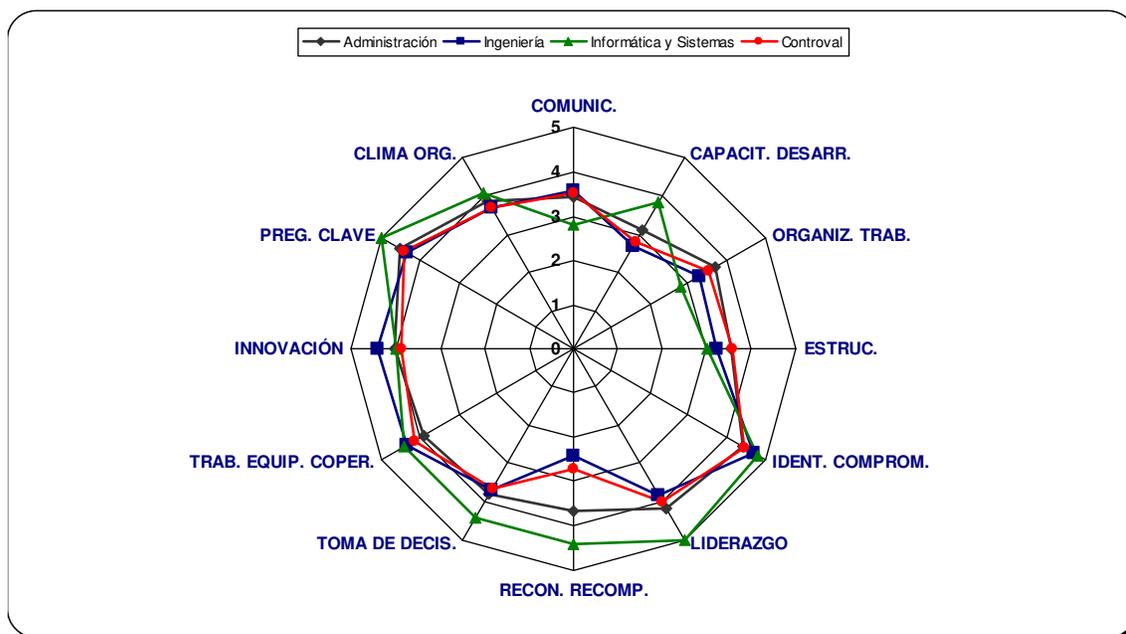
pertenecen a las sucursales de Valencia, Puerto Ordaz y Caracas fueron más positivas que las del personal de las demás sucursales, siendo parte importante del recurso humano de estas sucursales la gente que está asignada específicamente al área de Mercadeo y Ventas, constituyendo al mismo tiempo la mayoría, dependencia que está en constante y directo contacto con el cliente, siendo éste el motor del negocio, por lo que existe gran preocupación por parte de la empresa en que sean personas bien preparadas y entrenadas, así como más motivadas y satisfechas con sus condiciones de trabajo, sus niveles salariales y su ambiente, ya que en la medida en que se sientan mejor con la empresa y su entorno, teniendo sus expectativas cubiertas, en esa misma medida atenderán más personalmente y mejor a los clientes de Controval, redundando en mayores beneficios y éxito para la empresa.

En forma concluyente se puede afirmar que en las 10 dimensiones evaluadas y medidas en la encuesta de clima organizacional, los resultados y promedios generales obtenidos por las sucursales a nivel nacional fueron más altos a los puntajes promedios resultantes por todo controval, asimismo en todas los puntajes promedios relativos a las dimensiones en cuestión, las sucursales más resaltantes fueron Valencia, Puerto Ordaz, Caracas y el algunos casos Maturín, resultando la percepción del clima organizacional más positiva y satisfactoria en dichas Sucursales.

Hasta este momento se han evaluado, analizado e interpretado las percepciones y opiniones de los trabajadores de Controval respecto a su funcionamiento y al clima general que reina en ella, en función de una serie de elementos que a nuestro parecer, como de hecho quedó evidenciado, repercuten sobre los mismos influenciando sus valores finales, a saber: tipo de trabajo, condición de contratación, área o departamento y sucursal a la cual se pertenece; debido a esto, de aquí en adelante, serán comentados los resultados obtenidos en la sucursal de Caracas, por cada dimensión y más específicamente por los cinco ítems que las pretendieron medir, a lo largo de la

encuesta, ya que como lo establecimos antes, es aquí, en la sede de Caracas, donde en el futuro cercano se concentrarán los esfuerzos de intervención de este estudio y consultoría, siendo por lo tanto el foco de atención en la interpretación de los resultados, a fin de detectar, en esta etapa inicial, las fortalezas y aspectos susceptibles de mejora, para proponer los planes de acción destinados a reforzar las fortalezas y superar las limitaciones.

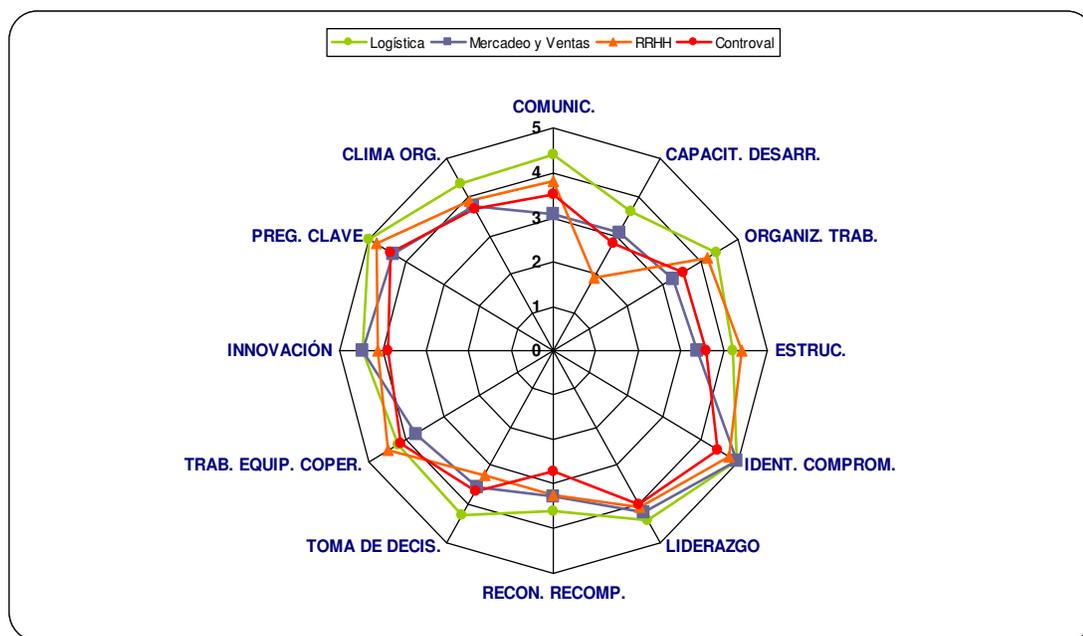
ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDER.	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOV.	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
Administración	3,43	3,10	3,70	3,53	4,40	4,17	3,67	3,77	3,90	4,03	4,50	3,84
Ingeniería	3,57	2,68	3,28	3,20	4,67	3,80	2,40	3,70	4,33	4,40	4,33	3,67
Inform. y Sistemas	2,80	3,80	2,80	3,00	4,80	5,00	4,40	4,40	4,40	4,00	5,00	4,04
Controlval	3,52	2,76	3,51	3,56	4,42	4,00	2,72	3,63	4,13	3,86	4,39	3,68

Gráfico 13. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	COMUNIC.	CAPACIT. DESARR.	ORGANIZ. TRAB.	ESTRUC.	IDENT. COMPROM.	LIDER.	RECON. RECOMP.	TOMA DE DECIS.	TRAB. EQUIP. COPER.	INNOV.	PREG. CLAVE	CLIMA ORG.
Logística	4,40	3,60	4,40	4,20	4,93	4,40	3,60	4,27	4,20	4,47	5,00	4,32
Mercadeo y Ventas	3,07	3,07	3,20	3,35	4,93	4,20	3,27	3,53	3,73	4,47	4,33	3,74
RRHH	3,81	1,88	4,16	4,40	4,72	4,04	3,24	3,20	4,45	4,12	4,80	3,89
Controval	3,52	2,76	3,51	3,56	4,42	4,00	2,72	3,63	4,13	3,86	4,39	3,68

Gráfico 14. Resultados generales de clima organizacional y sus dimensiones para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controval completa.

Luego de analizar las percepciones de los trabajadores respecto a las características y ambiente laboral de Controval, en función de variables tales como antigüedad, tipo de trabajo, condición de contratación y área o departamento, serán evaluados e interpretados los resultados obtenidos de acuerdo a la Sucursal particular en la cual se encuentra asignado el encuestado o trabajador, constituyendo la sucursal de Caracas vital importancia, si consideramos que la fase de intervención del presente trabajo de consultoría, focalizará y centrará su atención a los trabajadores que se ubican y desempeñan en esta sede, debido a razones de tiempo, costos, practicidad, cercanía y accesibilidad sobre el personal que allí labora; de aquí

que a esta sucursal se le hayan dedicado algunos gráficos, a fin de observar y analizar su comportamiento, percepciones e impresiones generales, por cada una de las diez dimensiones que formaron parte de la encuesta de clima organizacional.

En este sentido, se realizará el análisis con la misma metodología con la que se interpretó los resultados de los gráficos 8, 9 y 10, los cuales trataban sobre las distintas áreas o departamentos de Controval a nivel nacional.

Iniciaremos pues con una diferenciación entre las dependencias que conforman lo que se ha llamado el área administrativa y de staff (Administración, Informática y Recursos Humanos) frente al área operativa y crítica (Ingeniería, Logística y Mercadeo y Ventas), colocando en el medio de ambas, como punto de comparación y con el fin de obtener una visión integral del clima en la empresa, las percepciones recogidas en todo Controval.

En esta ocasión los resultados obtenidos por el área administrativa y de staff de Caracas (ver gráficos 13 y 14) coinciden con los obtenidos a nivel nacional, en varias conclusiones, a saber:

En primer lugar, los promedios generales obtenidos por el área administrativa y de staff (3,92 puntos) son mayores o superan a los promedios obtenidos por todo Controval (3,68 puntos) e incluso a los obtenidos por el área operativa y crítica de la empresa, aunque en un margen ínfimo, (3,91 puntos); en segundo lugar coincide con los alcanzados a nivel nacional en que los promedios más altos de puntuación originan que el departamento de informática y Sistemas se ubica nuevamente en el primer lugar de dicha área con 4,0 puntos, invirtiéndose en esta oportunidad el orden de Recursos Humanos con 3,89 puntos con el de Administración con 3,84 puntos, siendo un margen muy sutil. Estos resultados vuelven a poner en evidencia que las opiniones y evaluaciones del personal que labora en la parte administrativa y de staff, acerca de las condiciones de trabajo y el clima

laboral de la empresa, son mucho más positivas a las percibidas por el resto de la organización.

Siguiendo con las similitudes evidenciadas entre los resultados obtenidos por el área administrativa y de staff a nivel local y a nivel nacional, encontramos que las 5 primeras dimensiones de más alta puntuación para todos los departamentos que la constituyen coinciden, a saber: Pregunta Clave con 4,77 puntos frente a un valor de 4,39 puntos obtenido por todo Controval; Identidad y Compromiso con 4,64 puntos frente a un valor de 4,42 puntos obtenido por todo Controval; Liderazgo con 4,40 puntos frente a un valor de 4,00 puntos obtenido por todo Controval; Trabajo en Equipo con 4,25 puntos frente a un valor de 4,13 puntos obtenido por todo Controval e Innovación con 4,05 puntos frente a un valor de 3,86 puntos obtenido por todo controval.

Estos resultados coinciden con lo comentado en lo relativo a la antigüedad, donde se establecía que la Identidad y Compromiso y la evaluación y valoración final de los trabajadores hacia la empresa (Pregunta Clave) incrementaban con la antigüedad de los trabajadores, hasta cumplir los años de antigüedad promedio (5 – 9 años), momento en el cual comienza a evidenciarse un decrecimiento, por ello es que, una vez más, las dimensiones Identidad y Compromiso y Pregunta Clave han obtenido significativos niveles en el área administrativa, considerando que el personal de Administración y Recursos Humanos se ubica en el primer y segundo intervalo de antigüedad (0 – 9 años) y el de Informática en el primero de ellos (0- 4 años), resaltando los valores de Informática, luego los de Recursos Humanos y luego Administración.

En cuanto a Liderazgo podemos decir que, en términos generales, el personal del área administrativa y de staff percibe que los estilos de dirección, influencia y actuación de sus supervisores son positivos, garantizando un crecimiento personal y profesional a los supervisados, lográndose la concatenación de competencias e intereses para la ejecución

exitosa de las tareas, sobre la base de asertivo y oportuno feedback, tanto en momentos negativos, como positivos. Resalta en primer lugar los valores obtenidos por el departamento de Informática y Sistemas, luego los de Administración y finalmente los de Recursos Humanos.

Seguidamente, con respecto a las dimensiones de Trabajo en Equipo e Innovación se puede alertar que las percepciones de los trabajadores también tienden a aumentar con la antigüedad, mientras que de acuerdo al tipo de contratación, en la dimensión de Trabajo en Equipo, es mayor en el personal contratado, luego de nómina y finalmente por paquete

Con respecto a la innovación la percepción sobre ésta es más positiva en el personal de nómina, luego de paquete y luego contratado. Atendiendo a lo anterior, es lógico concluir que los resultados obtenidos en Trabajo en Equipo, ubican en primera instancia a RRHH porque su personal además de ser fijo se ubica en los niveles promedios de antigüedad; seguidamente a Informática y Sistemas, ya que si bien su personal es de nómina, también es más novato; finalmente se ubica a Administración donde la mayor parte de la gente es de nómina, pero con una antigüedad que se concentra desde los primeros años hasta los años promedio de antigüedad.

Asimismo, es importante destacar que las áreas administrativas y de staff actualmente están protagonizando una etapa de mucha innovación, participación, decisión, conducción y liderazgo donde se les ha encomendado la materialización de una gran cantidad de proyectos de envergadura e impacto para la organización, fortaleciendo esto las percepciones positivas hacia las dimensiones que están involucradas con dicha realidad, las cuales aparte de Liderazgo son Innovación y Toma de Decisiones, siendo ésta la sexta dimensión con 3,79 puntos frente a 3,63 puntos obtenidos por Controval en general.

En este momento, los valores arrojados localmente (Caracas) por la dimensión Reconocimiento y Recompensa para el área administrativa y de staff, son curiosos y distintos a los que hasta ahora se habían evidenciado;

esto quiere decir que en casi todos los elementos analizados y sus resultados, esta dimensión es una de las 2 dimensiones que registra más bajas puntuaciones, siendo en esta ocasión una de las dimensiones con valores satisfactorios (3,77 puntos frente a 2,72 puntos obtenidos por todo Controval), tal y como se evidenció también a nivel nacional.

Asimismo nos referimos a las dimensiones de Organización del Trabajo y Estructura, dimensiones que hasta los momentos habían alcanzado muy bajas puntuaciones, pero ahora han obtenido puntajes más satisfactorios, a saber:

Organización del Trabajo

- Área administrativa: 3,55 puntos
- Controval: 3,51 puntos

Estructura

- Área administrativa: 3,64 puntos
- Controval: 3,56 puntos

Esto se traduce en que para este personal los niveles salariales se encuentran un tanto más acordes al nivel de responsabilidad que tienen a través de sus funciones, actividades y tareas; asimismo consideran que, a rasgos generales, los roles y cargos que desempeñan se encuentran definidos en sus aspectos más fundamentales, teniendo claro el papel que juegan dentro del funcionamiento de Controval, más que el del resto de sus compañeros. Su percepción es que la mayor parte de las actividades, funciones, responsabilidades, tareas y procesos están delimitados, pero requieren ser un poco más afinados y precisados, para un total y adecuada organización del trabajo y la mayor fluidez y efectividad de los procesos y operaciones de la empresa entre los distintos departamentos.

Las percepciones de los trabajadores respecto a estas 2 dimensiones, tiende a aumentar a medida que se cumple más antigüedad en la empresa, desde que se ingresa y se familiariza con su funcionamiento (0- 4 años), hasta cumplir el promedio de antigüedad (5 – 9 años); si esto es así resulta lógico que se hayan obtenido estas puntuaciones en las áreas

administrativas y de staff, ya que el personal que conforma los departamentos de Administración y Recursos Humanos se ubican en el primer y segundo intervalo de antigüedad (0 – 9 años) y los de Informática en el primero de ellos (0- 4 años), resaltando los valores de Recursos Humanos, Administración e Informática, y para la dimensión de Reconocimiento y Recompensa; Informática, Administración y Recursos Humanos, para las dimensiones de Estructura y Organización del Trabajo.

Para finalizar con los resultados evidenciados en el área administrativa y de staff, mencionaremos las dos dimensiones de más baja puntuación, a saber: Comunicación con 3,35 puntos frente a 3,52 puntos de promedio general obtenido por todo Control y Capacitación y Desarrollo con 2,93 puntos frente a 2,76 puntos de promedio general obtenido por todo Control.

En forma concluyente se puede afirmar que en las 10 dimensiones evaluadas y medidas en la encuesta de clima organizacional, los resultados obtenidos localmente por los departamentos que conforman el área administrativa y de staff (Informática y Sistemas con una puntuación promedio que la ubica como la 1era. gerencia; Recursos Humanos con una puntuación promedio que la ubica como la 2da. gerencia y Administración que la ubica como la 3era. gerencia), invirtiéndose en esta ocasión, el orden de Recursos Humanos y Administración, frente a lo resultados a nivel nacional.

Siguiendo con la interpretación ya iniciada de los gráficos correspondientes a las opiniones y percepciones de las distintas áreas y departamentos de la sucursal de Caracas, respecto a las dimensiones y características medidas por la encuesta de clima, se procederá a comentar los resultados obtenidos por el área que ha sido denominada operativa o crítica de Control, la cual ha sido conformada por los departamentos de: Ingeniería, Logística Mercadeo y Ventas.

En este sentido, se puede notar que los promedios de puntuaciones arrojados por los diferentes departamentos que conforman el área operativa llevan a establecer el siguiente orden: Logística (4,32 puntos), Mercadeo y Ventas (3,74 puntos) e Ingeniería (3,67 puntos), alcanzando un promedio final de 3,91 puntos, el cual al ser comparado con el promedio general obtenido por la empresa (3,68 puntos), pone en evidencia que las opiniones y evaluaciones del personal clave, acerca de las condiciones de trabajo y el clima laboral de la empresa, son mucho más positivas que las percibidas por esta misma área a nivel nacional. Esta realidad expresa, además, que el promedio general del área operativa y crítica de Caracas (3,91 puntos) está por encima del promedio general de la organización (3,68 puntos) y, muy sutilmente, por debajo del promedio general del área administrativa y de staff (3,92 puntos), apenas con una centésima de diferencia. Con estos resultados se evidencia que las percepciones y opiniones del personal del área crítica de Control de la sucursal de Caracas supera con creces a las impresiones recogidas por el personal que, perteneciendo a la misma área, se encuentra asignado a las sucursales a nivel nacional; sin embargo esta conclusión será analizada con mayor detalle en los próximos dos gráficos, referentes a los datos obtenidos en cada una de las sucursales en cuestión.

Profundizando los resultados obtenidos por el área operativa y crítica de Caracas, podemos comentar que los promedios arrojados por las diferentes dimensiones se encuentran en posiciones diferentes a las obtenidas por las mismas dimensiones pero en el área crítica a nivel nacional, coincidiendo sólo en algunas de ellas.

Las dos dimensiones de mayor puntuación, de acuerdo a la percepción de todos los departamentos que la constituyen, fueron: Identidad y Compromiso con 4,84 puntos frente a un valor de 4,42 puntos obtenido por todo Control y Pregunta Clave con 4,55 puntos frente a un valor de 4,39 puntos obtenido por todo Control. Estos resultados coinciden con lo comentado en los gráficos pertenecientes al elemento antigüedad, donde se

establecía que la Identidad y Compromiso y Pregunta Clave, tendían a ir incrementándose a medida que los empleados cumplían más antigüedad en la empresa, hasta cumplir los años de antigüedad promedio (5 – 9 años); si esto es así no es coincidencia que los departamentos de Logística y Mercadeo y Ventas hayan sido los de mayor puntuación en las dos dimensiones, ya que en dichas áreas la generalidad del personal se ubica entre los años promedio de servicio (5 – 9 años) y el máximo de antigüedad (10 – 14 años); asimismo, el otro elemento a considerar en la interpretación de estos resultados es el de la condición de contratación, también descrito en gráficos anteriores, donde se establecía que la Identidad y Compromiso y la Pregunta Clave eran más fuertes en empleados de Nómina y de Paquete. Atendiendo entonces a los criterios anteriores, antigüedad y condición de contratación, resulta lógico que los resultados obtenidos por Logística y Mercadado y Ventas, en las dimensiones Identidad y Compromiso y Pregunta Clave, hayan sido significativos, ya que en la primera el personal es de nómina y en la segunda el personal posee una de las antigüedades mayores de la empresa, además de contar con personal, tanto de nómina como de paquete.

En cuanto a la tercera y cuarta dimensión con más alta puntuación se ubican Innovación y Liderazgo, la primera de ellas con 4,45 puntos, puntuación cercana al obtenido por Controval en su totalidad (3,86 puntos) y la segunda con 4,13 puntos frente a 4,00 puntos obtenidos por todo Controval, coincidiendo los resultados de la dimensión Liderazgo (como la cuarta), con los resultados obtenidos por el área operativa a nivel nacional. En términos generales, el personal del área crítica percibe que los estilos de dirección, usados por los jefes y supervisores del área crítica de Caracas, hacia su actuación, su forma de dar feedback y de empujar e integrar a sus empleados para la consecución de las metas; sin embargo esta percepción mejora si consideramos a los supervisores de dicha área a

nivel nacional. Los resultados más significativos fueron los obtenidos por el departamento de Logística.

Con respecto a las percepciones de los trabajadores sobre la dimensión de Innovación, se puede decir que tienen un comportamiento similar a las anteriores, por lo tanto incrementan progresivamente con el paso del tiempo, hasta llegar a una edad que constituye una antigüedad promedio para los trabajadores de Controval, para luego decrecer hacia años de máxima antigüedad, asimismo dichas percepciones serán mayormente positivas si las personas que opinan y evalúan están bajo la condición de contrato o nómina.

Atendiendo a los criterios anteriores y ya analizando los resultados en cuestión, resaltan las puntuaciones de las dependencias de Logística y Mercadeo y Ventas para la dimensión de Innovación, resultado muy congruente con el tipo de trabajo que se realiza en estos departamentos, ya que Mercadeo y Ventas tiene que demostrar versatilidad y dinamismo en lo que le ofrece al cliente, a fin de que éste se sienta escuchado y atendido eficientemente y Logística tiene que idearse, constantemente diferentes alternativas y mecanismos para traspasar las fronteras internacionales y nacionales y disponer de los productos.

Seguidamente se identifica las puntuaciones pertenecientes a la dimensión de Trabajo en Equipo con 4,09 puntos frente a un valor de 4,13 puntos obtenido por todo Controval. En este caso, hay que resaltar la peculiaridad de este puntaje, ya que el mismo se ve superado tanto por los resultados obtenidos por todo Controval, como por los datos arrojados por el área crítica a nivel nacional (4,17 puntos), lo que pone de manifiesto que en Caracas el área clave del negocio no percibe con tanta fuerza y solidez al Trabajo en Equipo, como de hecho lo es en el resto de las sucursales y la organización, por lo que se desprende la necesidad de trabajar más integrada y concatenadamente en la sede de Caracas, en procesos tan

fundamentales como lo son aquellos que tienen que ver con el contacto, relación y atención directa con los clientes, motivo que motoriza a Controval.

Después del Trabajo en equipo, las puntuaciones más altas pertenecen a las dimensiones de Toma de Decisiones con 3,83 puntos frente a 3,63 obtenido por todo Controval; Comunicación con 3,68 puntos frente a 3,52 obtenido por todo Controval; Organización del Trabajo con 3,63 puntos frente a 3,51 puntos obtenida por todo Controval y Estructura con 3,58 puntos frente al valor más cercano de toda la encuesta para el área crítica de Caracas respecto a todo Controval (3,56 puntos). En estas dimensiones, excepto Estructura donde la diferencia fue de una centésima, las percepciones respecto al ambiente y funcionamiento de la empresa, del área operativa de Caracas se ubicaron por encima de las percepciones del área operativa a nivel nacional e inclusive por encima de las de todo Controval.

Las percepciones de los trabajadores respecto a estas dimensiones, se comportan de manera similar a las dimensiones anteriores, por lo tanto incrementan progresivamente con el paso del tiempo, hasta llegar a una edad que constituye una antigüedad promedio para los trabajadores de Controval, para luego decrecer hacia años de máxima antigüedad, asimismo dichas percepciones serán mayormente positivas si las personas que opinan y evalúan están bajo la condición de contrato o nómina.

Atendiendo a los criterios anteriores y viendo los resultados en cuestión, resaltan las puntuaciones de las dependencias de Logística e Ingeniería para la dimensión Toma de Decisiones. Dicho puntaje resulta muy acorde con el tipo de trabajo que se realiza en estos departamentos; por un lado Ingeniería debe tomar oportunamente decisiones de diseño que se adapten a las necesidades del cliente; por otro lado Logística debe tomar medidas rápidas y eficaces para sobrepasar los límites de las fronteras y tener el equipo que el cliente necesita, sin embargo en el caso de Mercadeo y Ventas se obtuvo el puntaje menor, esto debido, probablemente, a que dentro del proceso de atención del cliente es el área que menos decisiones

independientes puede tomar, ya que no sólo depende en primera instancia del cliente en cuestión, sino también de lo que Ingeniería pueda diseñar y Logística traer.

Para las dimensiones Comunicación, Estructura y Organización del Trabajo las puntuaciones más resaltantes se evidencian en las dependencias de Logística e Ingeniería siendo lógicas las mismas, ya que son áreas prioritariamente estructuradas y organizadas donde no hay cabida prácticamente para la innovación, buscándose la precisión y exactitud de los procesos de trabajo y resultados; asimismo son áreas que establecen constante comunicación con el resto de la organización, ya que su función principal radica en generar insumos para el resto de los departamentos, por ello estos resultados obtenidos no fueron casuales y están íntimamente relacionados con la dinámica cotidiana de Controval.

Finalmente, encontramos las dimensiones Capacitación y Desarrollo con 3,12 puntos frente a 2,76 puntos obtenidos por Controval en general y Reconocimiento y Recompensa con 3,09 puntos frente y 2,72 puntos obtenidos por Controval en general, dimensiones con las dos puntuaciones más bajas.

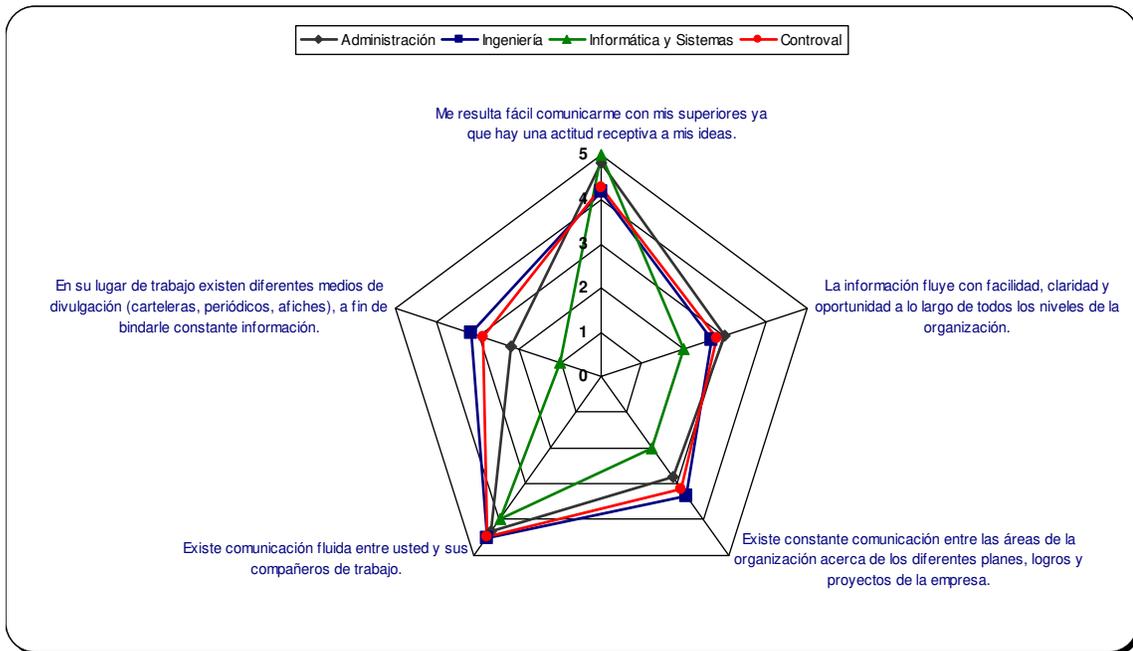
En lo que concierna a Capacitación y Desarrollo y Reconocimiento y Recompensa diremos que la percepción de los trabajadores que pertenecen a las áreas de Logística y Mercadeo y Ventas fueron más positivas que las del personal de Ingeniería, ya que precisamente son éstas dependencias las que están en constante y directo contacto con el cliente, siendo éste la razón y motor principal del negocio, teniendo que ser personas bien preparadas y entrenadas, así como más motivadas y satisfechas con sus condiciones de trabajo, sus niveles salariales y su ambiente, ya que en la medida en que se sientan mejor con la empresa y su entorno, teniendo sus expectativas cubiertas, en esa misma medida atenderán más personalmente y mejor a los clientes de Controval, redundando en mayores beneficios y éxito para la empresa.

En forma concluyente se puede afirmar que en las diez dimensiones evaluadas y medidas en la encuesta de clima organizacional, los resultados obtenidos por el área crítica de Caracas son mayores a los obtenidos por el área operativa a nivel nacional y por todo Controval. Asimismo, en todas las dimensiones el área de Logística registró opiniones más positivas, percibiendo un clima mucho satisfactorio que el resto de los departamentos del área crítica de Caracas, siguiéndole Mercadeo y Ventas y por último Ingeniería, siendo ésta última el área con impresiones más negativas de todo Caracas respecto al clima laboral de la empresa.

Hasta este momento se han evaluado, analizado e interpretado las percepciones y opiniones de los trabajadores de Controval respecto a su funcionamiento y al clima general que reina en ella, en función de una serie de elementos que a nuestro parecer, como de hecho quedó evidenciado, repercuten sobre los mismos influenciando sus valores finales, a saber: tipo de trabajo, condición de contratación, área o departamento y sucursal a la cual se pertenece; debido a esto, de aquí en adelante, serán comentados los resultados obtenidos en la sucursal de Caracas, por cada dimensión y más específicamente por los 5 ítems que las pretendieron medir, a lo largo de la encuesta, ya que como lo establecimos antes, es aquí, en la sede de Caracas, donde en el futuro cercano se concentrarán los esfuerzos de intervención de este estudio y consultoría, siendo por lo tanto el foco de atención en la interpretación de los resultados, a fin de detectar, en esta etapa inicial, las fortalezas y aspectos susceptibles de mejora, para proponer los planes de acción destinados a reforzar las fortalezas y superar las limitaciones.

Iniciaremos, entonces, el análisis con la dimensión de Comunicación y de los cinco ítems que la conformaban, pretendiéndola medir, en la encuesta de clima organizacional. Ver gráfico 15:

COMUNICACIÓN POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



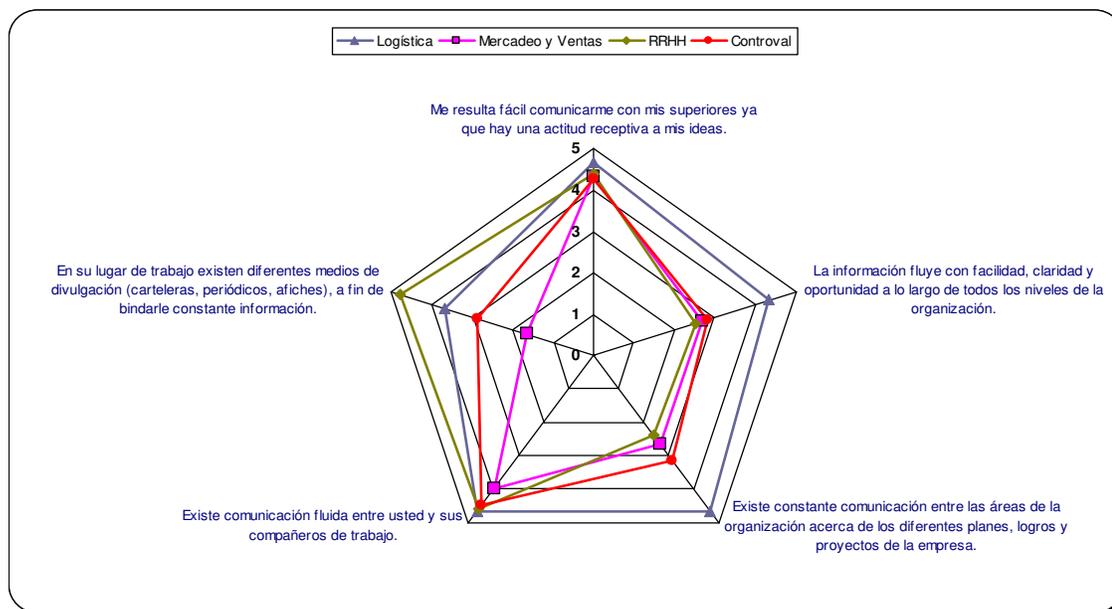
Área o Departamento	Me resulta fácil comunicarme con mis superiores ya que hay una actitud receptiva a mis ideas.	La información fluye con facilidad, claridad y oportunidad a lo largo de todos los niveles de la organización.	Existe constante comunicación entre las áreas de la organización acerca de los diferentes planes, logros y proyectos de la empresa.	Existe comunicación fluida entre usted y sus compañeros de trabajo.
Administración	4,83	3,00	2,83	4,33
Ingeniería	4,17	2,67	3,33	4,50
Informática y Sistemas	5,00	2,00	2,00	4,00
Controlval	4,26	2,81	3,12	4,48

Gráfico 15. Resultados en Comunicación para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

Dada la cantidad de áreas o departamentos que tiene Controlval, se hizo necesario dividir los gráficos en dos partes. En la primera, se muestran los resultados de Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas respecto a Controlval en general. La segunda parte, que se encuentra en la siguiente hoja, y se ilustra en el gráfico 16, muestra los resultados de Logística, Mercadeo y Ventas, Recursos Humanos, contrastado nuevamente con

Controval, lo que permite apreciar de una mejor manera cómo se comporta cada área con relación a Controval en general pero también permite tener una panorámica comparativa de la situación de los departamentos en cuanto a Organización del Trabajo.

COMUNICACIÓN POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	Me resulta fácil comunicarme con mis superiores ya que hay una actitud receptiva a mis ideas.	La información fluye con facilidad, claridad y oportunidad a lo largo de todos los niveles de la organización.	Existe constante comunicación entre las áreas de la organización acerca de los diferentes planes, logros y proyectos de la empresa.	Existe comunicación fluida entre usted y sus compañeros de trabajo.	En su lugar de trabajo existen diferentes medios de divulgación (carteleras, periódicos, afiches), a fin de brindar constante información.
Logística	4,67	4,33	4,67	4,67	3,67
Mercadeo y Ventas	4,33	2,67	2,67	4,00	1,67
RRHH	4,40	2,50	2,40	4,60	4,80
Controval	4,26	2,81	3,12	4,48	2,88

Gráfico 16. Resultados en Comunicación para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controval completa.

Tal como se observa en los gráficos 15 y 16, los resultados arrojados por la variable comunicación dieron como promedio general de la misma un puntaje de 3,50 puntos frente a 3,51 puntos obtenidos por todo Controval, lo que pone de manifiesto que en esta variable la percepción del personal de Caracas es ligeramente (por una centésima menos) más negativa que en el resto de las sucursales y la organización.

Con respecto a los distintos departamentos que conforman la sucursal de Caracas y a sus percepciones respecto a esta dimensión, los resultados

demuestran que la dependencia que mejor percepción tiene sobre la Comunicación es Logística, luego RRHH, Ingeniería, Administración, Mercadeo y Ventas y finalmente, Informática y Sistemas. Para estas áreas funcionales la comunicación que se establece entre los supervisados y supervisores es fluida y frecuente, ya que en términos generales existe una actitud receptiva frente a las ideas que proponen y sugieren los miembros del equipo cercano de trabajo, para mejorar los procesos y procedimientos y obtener los resultados esperados. Es más positiva la opinión que se tiene sobre la comunicación que se suscita entre los miembros del propio equipo o grupo de trabajo, la cual se considera oportuna, clara y constante, que entre las distintas dependencias y niveles de la organización, evidenciándose que en aquellos casos donde si se establece una comunicación interdepartamental, es porque constituye de vital importancia compartir e intercambiar información y lineamientos para realizar el trabajo y obtener los resultados esperados y ajustados a los requerimientos, gracias al aporte de todos. Es un tanto difícil que por generación espontánea y natural se comparta información sobre diversos tópicos, inclusive, sobre los proyectos, cambios y situaciones suscitadas en, por, para y entre los departamentos de la empresa, sintiendo la gente que hay poca divulgación y comunicación de información de diversa índole, no sólo relacionada con el trabajo en cuestión, sino también con los logros, fracasos, victorias y derrotas del resto de los compañeros, sucursales y departamentos.

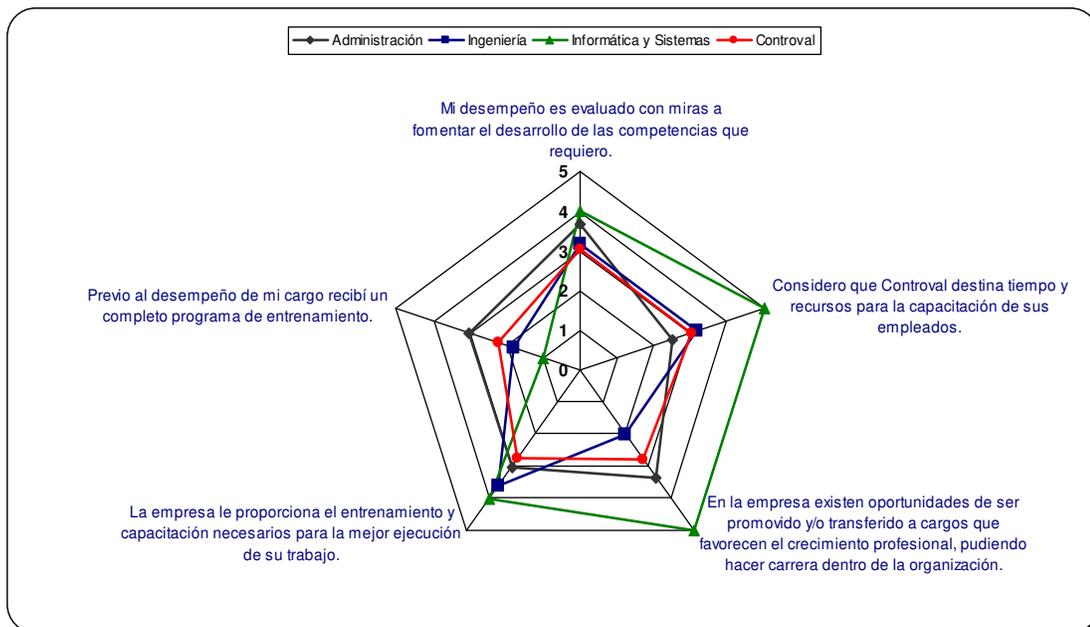
Las áreas de Logística, Recursos Humanos e Ingeniería son las que denotaron mayor puntuación en esta dimensión, no siendo estos resultados casuales si recordamos que son dependencias cuya labor fundamental la constituye el generar insumos, resultados y productos para el trabajo y operación del resto de las áreas, estando prácticamente obligadas a establecer constante, directa y fluida comunicación con toda la empresa por ser catalogadas como departamentos de servicio.

En otro orden de ideas, es curioso notar que las puntuaciones del área de Mercadeo y Ventas y de Informática y Sistemas arrojaran valores tan bajos, ya que siguiendo la premisa anterior, constituye en el caso de Mercadeo y Ventas, un área para la cual resulta de fundamental importancia establecer efectivos, oportunos y claros vínculos de comunicación con el resto de las áreas, ya que dependiendo de la buena marcha de los procesos internos para la atención y servicio al cliente, los clientes de Controval se sentirán satisfechos con el servicio prestado por la empresa, por esto es importante mejorar esta percepción en un área tan crítica como Ventas; por su parte, en el caso de Informática y Sistemas es, al igual que Ingeniería, RRHH y Logística, un área prioritariamente de servicio, por lo que es alarmante que esta área no perciba de manera positiva dicha dimensión, lo que significa que siendo un área que comparte con toda la organización ha podido percibir sutilmente la poca fluidez y facilidad para la misma, aún para la realización del trabajo.

En conclusión, aunque existe una percepción positiva sobre la comunicación, ésta se refiere más a la que se establece entre los miembros de un mismo grupo o equipo de trabajo para la realización de las tareas y actividades, que al proceso general para intercambiar y divulgar información de cualquier índole hacia toda la organización e incluso entre departamentos, razón por la cual debe hacerse un esfuerzo en este sentido, comenzando muy probablemente por mecanismos y métodos de comunicación tan sencillos, palpables, accesibles y directos como carteleras, periódicos o afiches, tema este último que arrojó los resultados más bajos dentro de la referida dimensión, exigiendo el personal mayor presencia de los mismos.

Luego de haberse analizado la dimensión Comunicación se evaluará, seguidamente, los resultados arrojados por la dimensión Capacitación y Desarrollo y por sus cinco ítems, en los distintos departamentos que constituyen la sede de Caracas.

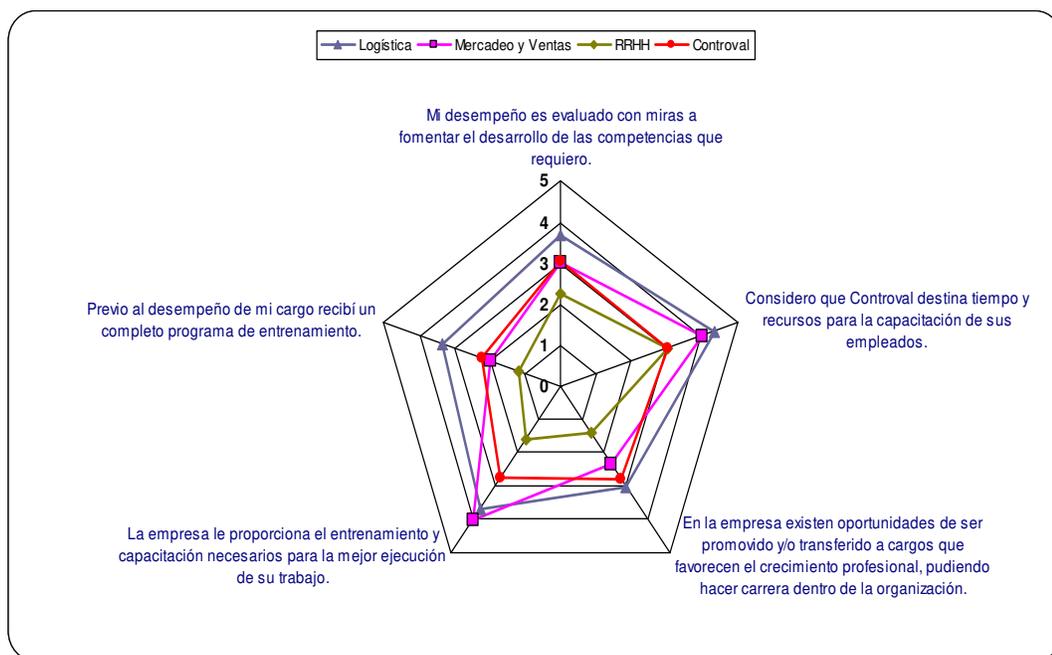
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	Mi desempeño es evaluado con miras a fomentar el desarrollo de las competencias que requiero.	Considero que Controlal destina tiempo y recursos para la capacitación de sus empleados.	En la empresa existen oportunidades de ser promovido y/o transferido a cargos que favorecen el crecimiento profesional, pudiendo hacer carrera dentro de la organización.	La empresa le proporciona el entrenamiento y capacitación necesarios para la mejor ejecución de su trabajo.	Previo al desempeño de mi cargo recibí un completo programa de entrenamiento.
Administración	3,67	2,50	3,33	3,00	3,00
Ingeniería	3,17	3,17	2,00	3,60	1,83
Informática y Sistemas	4,00	5,00	5,00	4,00	1,00
Controlal	3,03	3,06	2,77	2,76	2,22

Gráfico 17. Resultados en Capacitación y Desarrollo para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controlal completa.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	Mi desempeño es evaluado con miras a fomentar el desarrollo de las competencias que requiero.	Considero que Controlval destina tiempo y recursos para la capacitación de sus empleados.	En la empresa existen oportunidades de ser promovido y/o transferido a cargos que favorecen el crecimiento profesional, pudiendo hacer carrera dentro de la organización.	La empresa le proporciona el entrenamiento y capacitación necesarios para la mejor ejecución de su trabajo.	Previo al desempeño de mi cargo recibí un completo programa de entrenamiento.
Logística	3,67	4,33	3,00	3,67	3,33
Mercadeo y Ventas	3,00	4,00	2,33	4,00	2,00
RRHH	2,25	3,00	1,40	1,60	1,20
Controlval	3,03	3,06	2,77	2,76	2,22

Gráfico 18. Resultados en Capacitación y Desarrollo para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

Los resultados arrojados por la variable Capacitación y Desarrollo dieron como promedio general de la misma un puntaje de 3,04 puntos frente a 2,77 puntos obtenidos por todo Controlval, lo que pone de manifiesto que en esta variable la percepción del personal de Caracas es mucho más positiva que en el resto de las sucursales y la organización.

Con respecto a los distintos departamentos que conforman la sucursal de Caracas y a sus percepciones respecto a esta dimensión, los resultados demuestran que, tal como se aprecia en los gráficos 17 y 18, la dependencia que mejor percepción tiene sobre Capacitación y Desarrollo es Informática y Sistemas, luego Logística, Administración, Mercadeo y Ventas, Ingeniería y, finalmente, RRHH. Para estas áreas funcionales la Capacitación y Desarrollo

es un punto importante considerado por Controval, invirtiendo la empresa tiempo y recursos para proveer la formación, preparación y capacitación necesarios a su personal, con el fin de desarrollar y fortalecer aquellas habilidades, destrezas y competencias que requieran para la realización más exitosa del trabajo, la calidad de los procesos y procedimientos y la obtención de los resultados esperados.

A pesar de que los trabajadores perciben la preocupación de Controval por especializar y calificar a su personal para el más alto y óptimo desempeño, realidad evidenciada cuando el ítem que medía este tópico arrojó los mayores resultados (3,06 puntos), consideran sin embargo que dicho esfuerzo centra más su atención en un entrenamiento externo y puntual (determinadas necesidades), para adquirir experticia y conocimiento técnico, que en un entrenamiento integral destinado a desarrollar y potenciar el recurso humano para ser promovido en un futuro y garantizar su crecimiento profesional y personal, adquiriendo a la vez una visión más integral y un reto más significativo, de hecho esto se evidencia en el ítem cuya puntuación fue una de las más bajas, a saber: 2,77 puntos.

Incluso a pesar de que Controval se preocupa por entrenar a su personal para el desempeño más eficiente de su trabajo, ambigualmente, así lo demuestran los resultados, no toma tiempo e interés en inducir al personal recién ingresado en la empresa, a fin de facilitar y favorecer su adecuación no sólo al lugar de trabajo y a las actividades y tareas a ejecutar, sino también con el propósito de asegurar su adaptación al negocio y su mejor conocimiento de la empresa, siendo este tema el que arrojó menor puntuación en la medición de la dimensión, tal como se observa en el valor obtenido por el ítem que lo representaba (2,22 puntos), teniendo que la empresa concentrar esfuerzos y recursos futuros para ofrecer un adecuado programa de inducción al personal nuevo para garantizarle las ventajas descritas anteriormente.

Las áreas de Informática, Logística y Administración son las que denotaron mayor puntuación en esta dimensión, no siendo estos resultados casuales si recordamos que son dependencias cuya labor está asociada a cambiantes metodologías, procesos, mecanismos y procedimientos de trabajo, incluso hasta de normas y disposiciones legales, lo cual exige que el personal de dichas áreas estén recibiendo entrenamiento y actualizaciones constantes, a fin de desempeñar eficaz y eficientemente su trabajo; aunado al hecho de que constituyen áreas de servicio donde mientras más preparados y actualizados estén, mejor podrá ser el servicio que le ofrezcan al resto de las áreas y la organización.

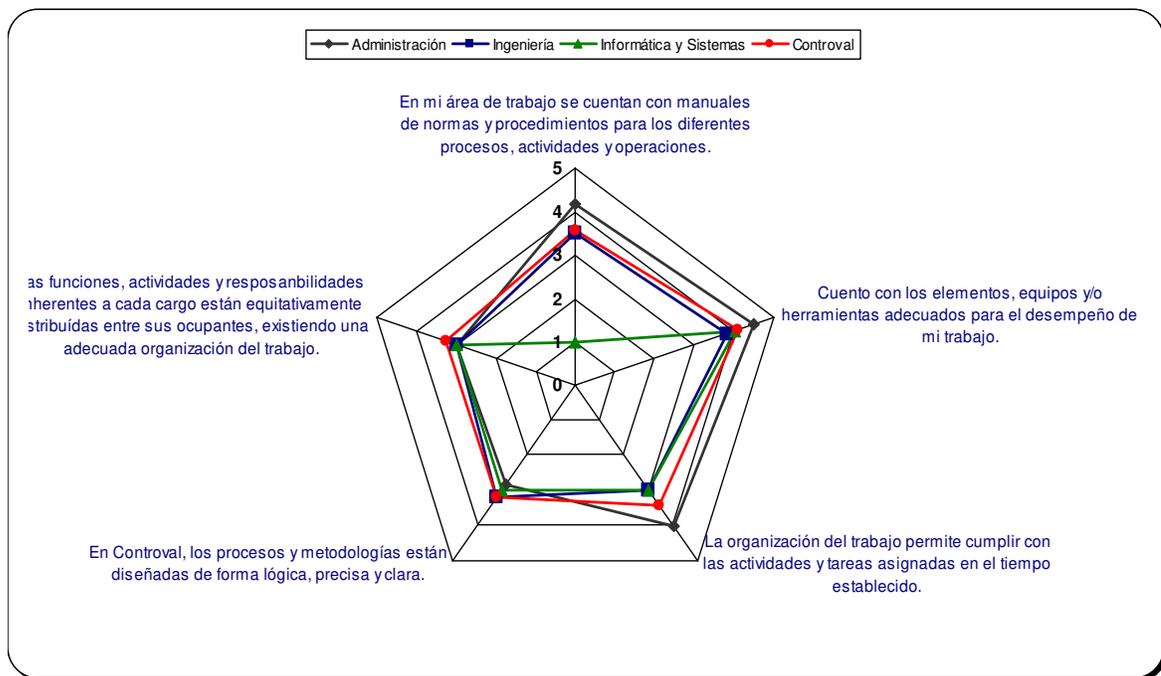
En otro orden de ideas, es curioso notar las bajas puntuaciones en el caso de Recursos Humanos, la cual deberá perseguir la misma condición a la descrita en el caso de las áreas con mayor puntuación, ya que también está sometida a cambios constantes de leyes y normas, metodologías, mecanismos y procedimientos de trabajo, teniendo que estar su personal constantemente entrenado y actualizado, más si consideramos que es un área de servicio.

Con respecto a las puntuaciones del área de Mercadeo y Ventas, aunque éstas resultaron ser una de las más bajas en términos generales, si se analizan con detenimiento los valores de los ítems se observa que es un área que si recibe constante entrenamiento y actualización, elemento importante ya que en su caso, constituye un área para la cual resulta fundamental contar con efectivas metodologías, habilidades y mecanismos de persuasión y ventas, así como de relaciones interpersonales para lograr una mejor y más efectiva atención al cliente y establecer un mayor volumen de ventas, por lo que es positivo que reciba constante entrenamiento para ello; esto significa que las percepciones negativas de esta área están más asociadas al punto de la promoción, el desarrollo de planes de carrera y la inducción al trabajo y la organización cuando se ingresa.

En conclusión, aunque existe una percepción de la dimensión (3,04 puntos) que se ubica por encima de la opinión de toda la empresa (2,77 puntos), no es una dimensión con resultados tan positivos ni satisfactorios, porque aunque se recibe cierto entrenamiento, éste es sumamente técnico y puntual, no fomentándose realmente el desarrollo ni crecimiento profesional y personal de los empleados, ni su mejor preparación para la realización más exitosa del cargo y para hacer carrera dentro de la organización, al no contarse con competencias que le permitan al recurso humano abarcar integralmente sus actuales y futuros cargos.

Con respecto a la dimensión Organización del Trabajo, se obtuvo:

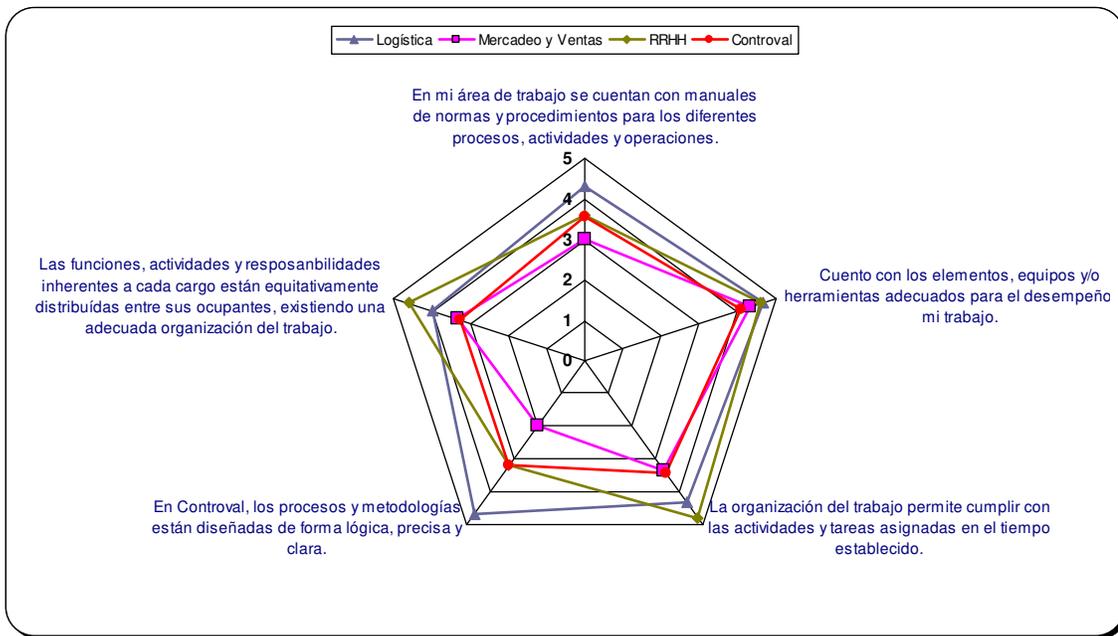
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	En mi área de trabajo se cuentan con manuales de normas y procedimientos para los diferentes procesos, actividades y operaciones.	Cuento con los elementos, equipos y/o herramientas adecuados para el desempeño de mi trabajo.	La organización del trabajo permite cumplir con las actividades y tareas asignadas en el tiempo establecido.	En Controval, los procesos y metodologías están diseñadas de forma lógica, precisa y clara.	Las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a cada cargo están equitativamente distribuidas entre sus ocupantes, existiendo una adecuada organización del trabajo.
Administración	4,17	4,50	4,00	2,83	3,00
Ingeniería	3,50	3,83	3,00	3,17	3,00
Informática y Sistemas	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Controval	3,57	4,08	3,43	3,19	3,26

Gráfico 19. Resultados en Organización del Trabajo para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controval completa.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	En mi área de trabajo se cuentan con manuales de normas y procedimientos para los diferentes procesos, actividades y operaciones.	Cuento con los elementos, equipos y/o herramientas adecuados para el desempeño de mi trabajo.	La organización del trabajo permite cumplir con las actividades y tareas asignadas en el tiempo establecido.	En Control, los procesos y metodologías están diseñadas de forma lógica, precisa y clara.	Las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a cada cargo están equitativamente distribuidas entre sus ocupantes, existiendo una adecuada organización del trabajo.
Logística	4,33	4,67	4,33	4,67	4,00
Mercadeo y Ventas	3,00	4,33	3,33	2,00	3,33
RRHH	3,60	4,60	4,80	3,20	4,60
Control	3,57	4,08	3,43	3,19	3,26

Gráfico 20. Resultados en Organización del Trabajo para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Control completa.

Tanto para Administración como para Ingeniería los aspectos evaluados con los puntajes más altos dentro de Organización del Trabajo son los referidos a la disposición de equipos y herramientas necesarios para realizar el trabajo, así como la posibilidad de contar con normas y procedimientos para los diferentes procesos, actividades y operaciones que se realizan en la unidad. A diferencia de eso, el personal de Informática percibe que en el área no se tienen registros disponibles de las pautas y criterios que deben seguirse para efectuar el trabajo en ese departamento.

Igualmente, donde estos tres departamentos mencionados presentan oportunidades de mejora son los concernientes a la poca claridad y precisión

del diseño de las metodologías y procedimientos para la realización de las labores en la compañía en general. De hecho, esta percepción, se mantiene como un área de mejora común a todos los departamentos, lo que se ve reflejado en el puntaje que muestra Controval como globalidad.

Otra área de mejora en común, es que no existe una óptima distribución de las labores, trayendo como consecuencia posiblemente, que unos tienen más volumen de trabajo que otros y eso, probablemente, esté impactando también en alguna medida en que no se puedan cumplir en todos los casos, con las actividades asignadas en el tiempo establecido.

Analizando los resultados de este conglomerado, se aprecia que tanto Logística como Mercadeo y Ventas y RRHH coinciden en fortalecer los siguientes aspectos: el hecho de contar con equipos y herramientas de trabajo pertinentes para efectuar las labores correspondientes, además que la manera de organizar el trabajo permite cumplir con las responsabilidades en el tiempo previsto, aunque este último aspecto es visto como un área de mejora por Mercadeo y Ventas.

Por otra parte, Mercadeo y Ventas y RRHH refieren que en esas áreas no se cuentan con manuales de normas y procedimientos que orienten al personal en la realización del trabajo. Incluso, el personal de Mercadeo y Ventas percibe que la manera como se encuentran organizadas las labores en cuanto a distribución de cargas de trabajo en la unidad no es la más favorable, lo que afecta la eficiencia de la unidad al momento de cumplir con las responsabilidades de trabajo previstas en el tiempo establecido.

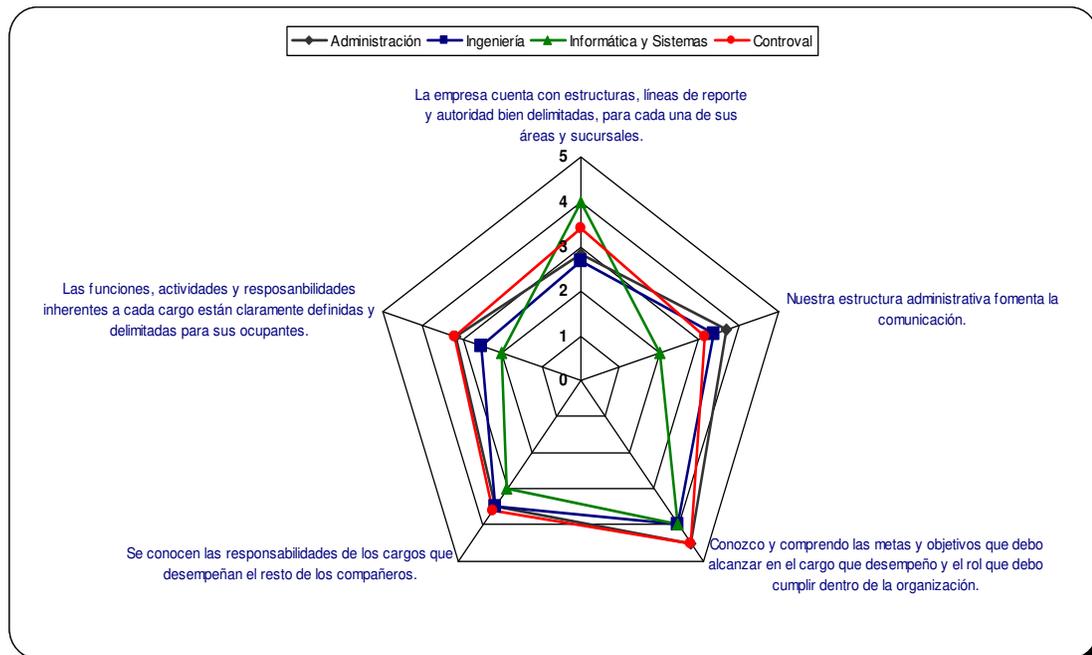
Haciendo una síntesis de los resultados de los seis departamentos que están en Caracas, se aprecia que todos suelen coincidir en destacar como fortalezas, el contar con equipos y recursos físicos para realizar el trabajo e igualmente, coinciden en señalar como área de mejora la necesidad de que la empresa cuente en general, con procesos y metodologías claramente definidas y disponibles, así como es necesario revisar los criterios que se están empleando para distribuir el trabajo dentro de las áreas pues

eso puede estar convirtiéndose en un factor que impacta en que no se están cumpliendo las actividades en el tiempo previsto.

Por otra parte, al revisar los puntajes alcanzados por Controval en general, se tiene que esos resultados se perfilan en ese mismo patrón y que entre los departamentos, son Administración y Logística los que mejor resultado ofrecen en la dimensión Organización del Trabajo y mucho más todavía Logística.

Con respecto a la dimensión Estructura los resultados obtenidos ilustran que:

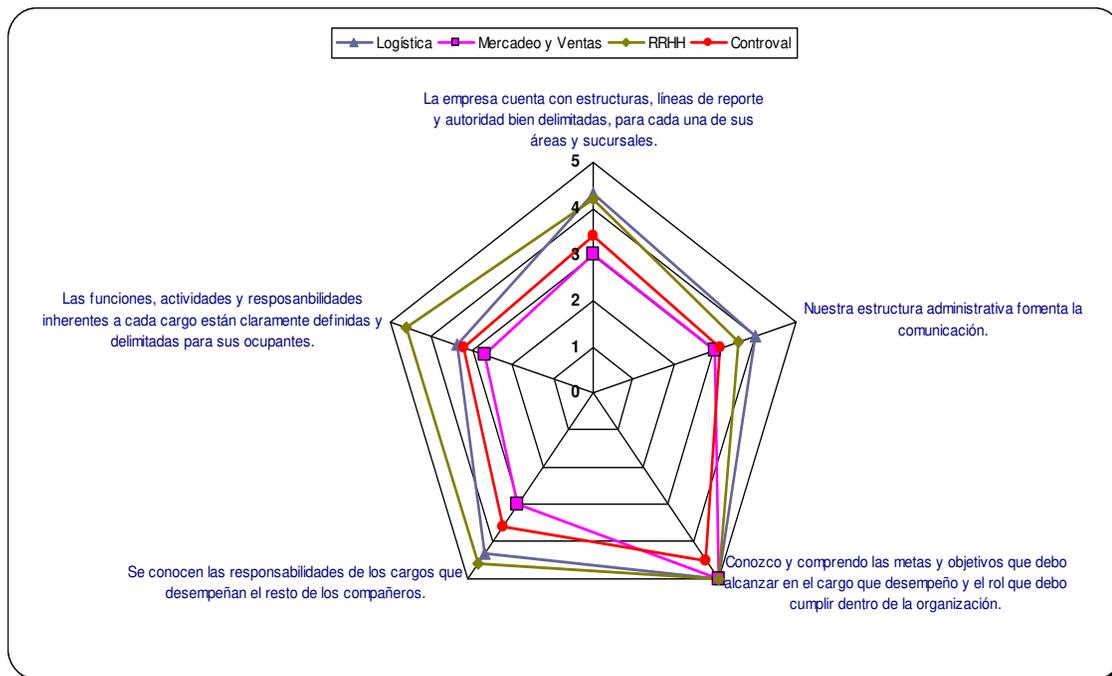
ESTRUCTURA POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	La empresa cuenta con estructuras, líneas de reporte y autoridad bien delimitadas, para cada una de sus áreas y sucursales.	Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.	Conozco y comprendo las metas y objetivos que debo alcanzar en el cargo que desempeño y el rol que debo cumplir dentro de la organización.	Se conocen las responsabilidades de los cargos que desempeñan el resto de los compañeros.	Las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a cada cargo están claramente definidas y delimitadas para sus ocupantes.
Administración	2,83	3,67	4,50	3,50	3,17
Ingeniería	2,67	3,33	4,00	3,50	2,50
Informática y Sistemas	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00
Controval	3,40	3,13	4,52	3,62	3,20

Gráfico 21. Resultados en Estructura para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controval completa.

ESTRUCTURA POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	La empresa cuenta con estructuras, líneas de reporte y autoridad bien delimitadas, para cada una de sus áreas y sucursales.	Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.	Conozco y comprendo las metas y objetivos que debo alcanzar en el cargo que desempeño y el rol que debo cumplir dentro de la organización.	Se conocen las responsabilidades de los cargos que desempeñan el resto de los compañeros.	Las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a cada cargo están claramente definidas y delimitadas para sus ocupantes.
Logística	4,33	4,00	5,00	4,33	3,33
Mercadeo y Ventas	3,00	3,00	5,00	3,00	2,67
RRHH	4,20	3,60	5,00	4,60	4,60
Controlval	3,40	3,13	4,52	3,62	3,20

Gráfico 22. Resultados en Estructura para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

Al analizar los resultados de Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas se aprecia que todos sus miembros coinciden en puntuar alto que conocen y comprenden el rol que se espera que cumplan dentro de la empresa, así mismo, señalan que tienen conocimiento de las metas que a cada uno de ellos, dentro del cargo que ejercen, le corresponde alcanzar. Sin embargo, dada la temática de este asunto, se esperaría que el puntaje que debió alcanzarse en este ítem, por cada departamento debió haber sido el máximo (5 puntos) pues si bien los resultados alcanzados no son bajos, la gente de estos departamentos, están diciendo que no están totalmente de acuerdo en que comprenden cuáles son los objetivos que deben cumplir en

el cargo que desempeñan. Esto resulta sumamente llamativo porque quiere decir que no hay la suficiente claridad acerca de cuáles son las expectativas que la empresa tiene respecto a ellos y/o que ellos a su vez no tienen la suficiente precisión en las metas de cada uno.

Estos resultados, de hecho, son altamente congruentes por los obtenidos por estos mismos departamentos en ítems como los referidos a la precisión de la definición y transparencia de las funciones y responsabilidades de cada cargo, donde los puntajes alcanzados son bastante bajos. Esto es válido no solamente para el propio cargo sino también para los que ejercen los compañeros. Cabe señalar acá una hipótesis y es que esta situación sentida por el personal, puede estar generando solapamientos en la realización del trabajo, poco entendimiento mutuo e insatisfacciones al no saber cómo se está apoyando desde el cargo que se está ejerciendo, a la misión y visión de Controval.

Igualmente, existe una percepción generalizada de que la manera como está diseñada Controval, en cuanto a sus líneas de reporte, entramado de cargos, delimitación de autoridad, etc, no es lo suficientemente clara, lo que no facilita la comunicación interna. Esta situación resulta grave y sumamente desfavorable por cuanto, de acuerdo a Hax y Majluf (c.p: Rodríguez, 1999) la estructura debe seguir la estrategia de la organización y apoyarla y no convertirse en un obstáculo que posiblemente hasta esté impidiendo una clara comprensión del rol que cada quien debe jugar en la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos.

Observando los puntajes logrados por Logística, Mercadeo y Ventas y RRHH en los diferentes ítems de Estructura, se aprecia que ellos refieren como fortaleza el conocer y comprender cabalmente las metas y objetivos que de ellos se espera sean cumplidos en cada cargo. Igualmente, refieren que conocen también las responsabilidades que los demás compañeros de trabajo se espera que realicen. En este punto, el departamento que difiere es el de Mercadeo y Ventas, para quien las responsabilidades inherentes a

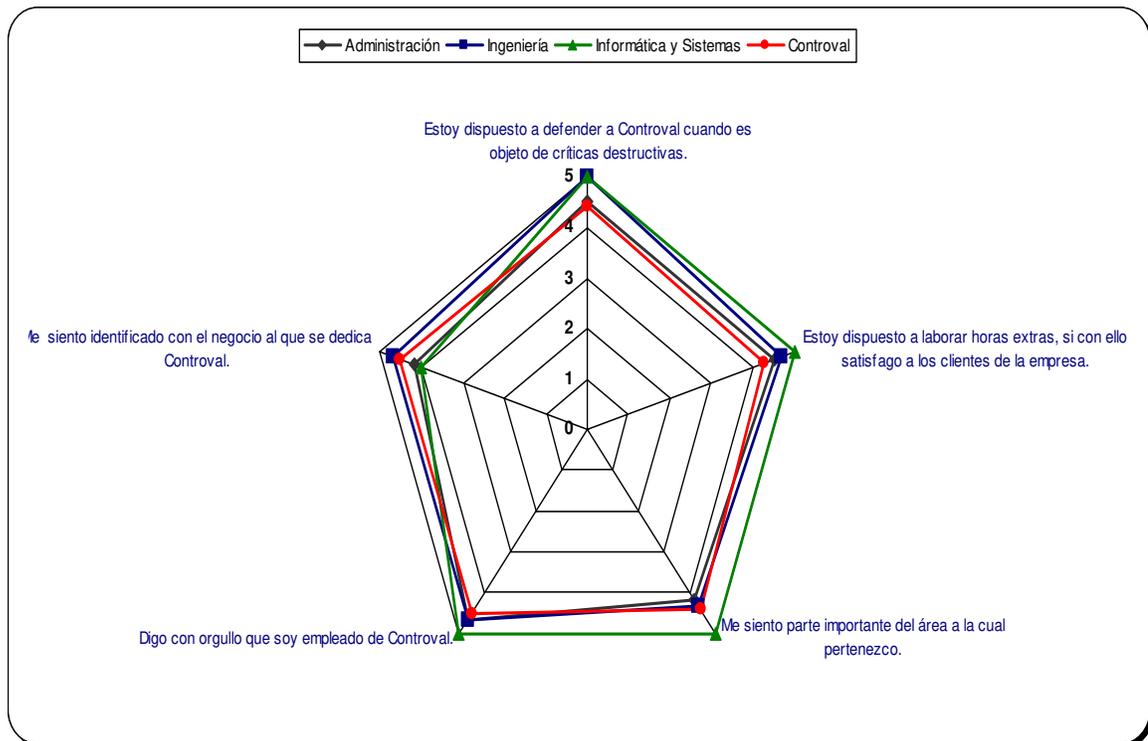
puestos de otras áreas diferentes a la suya no están definidas con precisión y claridad. Hay dudas al respecto.

Por otra parte, estos tres departamentos, coinciden en señalar como un área de mejora que la estructura administrativa de Controval no propicia la comunicación interna en la empresa y con ello que las líneas de reporte y autoridad no están adecuadamente delimitadas en general.

De modo pues, que a manera de resumen de los resultados de los seis departamentos, se aprecia que en materia de Estructura, la gran fortaleza es que a lo interno de cada unidad o departamento, el personal conoce y comprende sus objetivos de trabajo y los resultados que se esperan alcance cada cargo. Sin embargo, hay menos claridad y conocimiento respecto a las funciones y responsabilidades que los demás compañeros deben desempeñar. Esta situación es altamente congruente con el bajo puntaje que consistentemente le asignaron al hecho de que la estructura de la empresa no es clara en cuanto a sus líneas de reporte, distribución de la autoridad, lo que no estimula una comunicación interna favorable y fluida.

En lo que concierna a la dimensión Identidad y Compromiso, se observan los resultados en los gráficos 23 y 24:

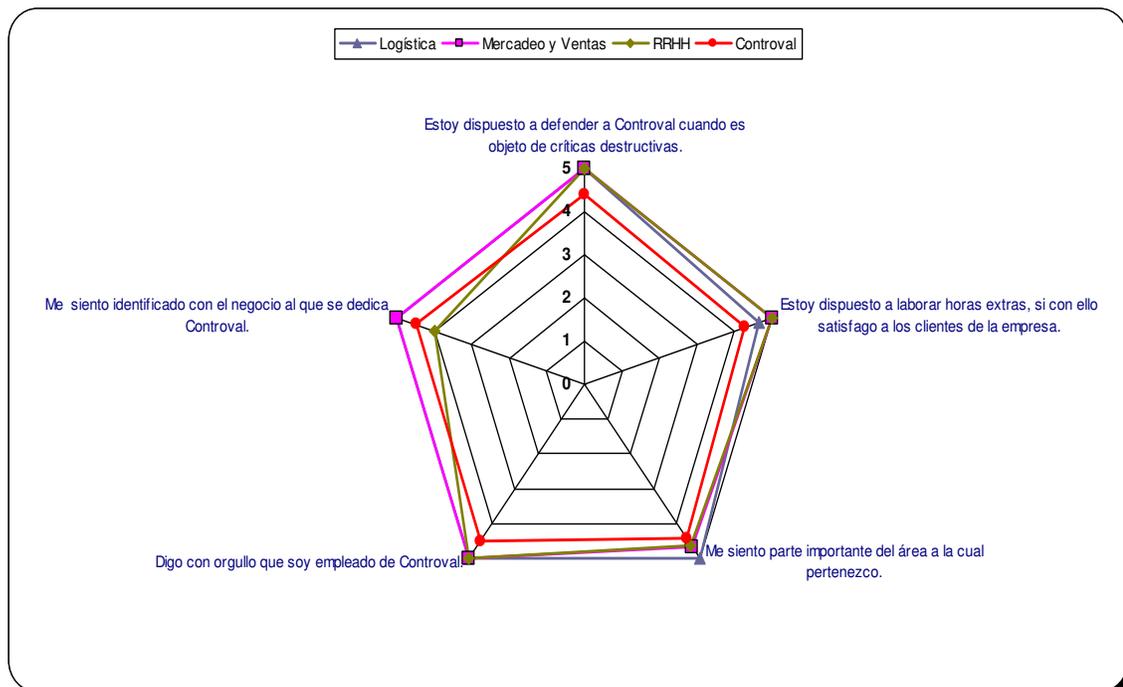
IDENTIDAD Y COMPROMISO POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	Estoy dispuesto a defender a Controval cuando es objeto de críticas destructivas.	Estoy dispuesto a laborar horas extras, si con ello satisfago a los clientes de la empresa.	Me siento parte importante del área a la cual pertenezco.	Digo con orgullo que soy empleado de Controval.	Me siento identificado con el negocio al que se dedica Controval.
Administración	4,50	4,50	4,17	4,67	4,17
Ingeniería	5,00	4,67	4,33	4,67	4,67
Informática y Sistemas	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Controval	4,41	4,26	4,41	4,51	4,51

Gráfico 23. Resultados en Identidad y Compromiso para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controval completa.

IDENTIDAD Y COMPROMISO POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	Estoy dispuesto a defender a Controval cuando es objeto de críticas destructivas.	Estoy dispuesto a laborar horas extras, si con ello satisfago a los clientes de la empresa.	Me siento parte importante del área a la cual pertenezco.	Digo con orgullo que soy empleado de Controval.	Me siento identificado con el negocio al que se dedica Controval.
Logística	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00
Mercadeo y Ventas	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00
RRHH	5,00	5,00	4,60	5,00	4,00
Controval	4,41	4,26	4,41	4,51	4,51

Gráfico 24. Resultados en Identidad y Compromiso para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controval completa.

Dada la similitud de los resultados alcanzados por estos seis departamentos, se analizará conjuntamente el desempeño de cada uno de ellos en los cinco ítems de la dimensión Identidad y Compromiso.

Así, se observa que el personal que está en los diferentes departamentos en Caracas (ver gráficos 23 y 24) sienten que están dispuestos a defender a la empresa cada vez que es objeto de críticas destructivas. Administración es quien manifiesta estar parcialmente de acuerdo con esta postura, tal vez por ser el área que conjuntamente con Informática y Sistemas y RRHH menos se identifica con el negocio al que se dedica Controval, esto por cierto, es lógico en la medida que estas tres áreas

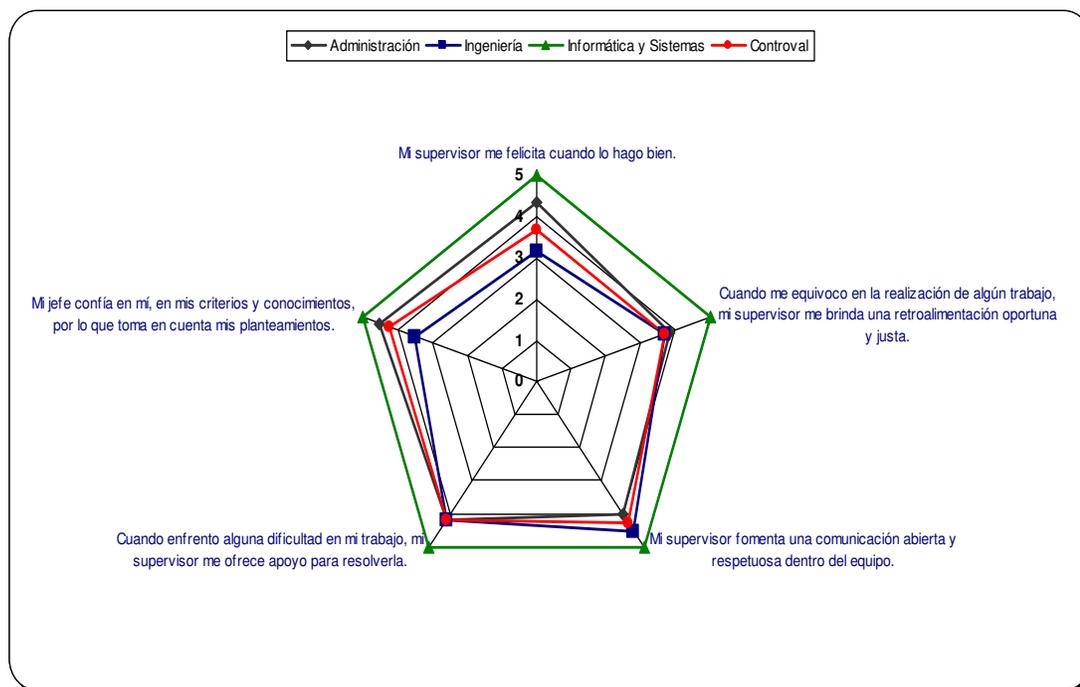
son de apoyo y soporte a la organización, mientras que Logística, Mercadeo y Ventas e Ingeniería que están dedicados a lo que es precisamente el centro de operaciones, el corazón de Controval, son los que más se identifican con el negocio de la organización, siendo Ingeniería, extrañamente, la que de esta tres unidades, se siente ligeramente menos afín al ejercicio de la empresa.

Igualmente, el personal de estos seis departamentos, refiere sentirse orgulloso de ser trabajador de Controval y sumamente comprometido con los clientes de la organización, dispuesto a hacer sacrificios personales como laborar horas extra si con ello dejan satisfecho a los usuarios de la organización.

En el aspecto donde hubo menos homogeneidad en las opiniones fue en el tema de sentirse parte importante del área a la cual pertenecen. Es así como el personal de Informática y Sistemas, Logística, Mercadeo y Ventas se sienten parte importante del área al que pertenecen. Mientras, Administración, Ingeniería y RRHH se sienten menos relevantes para sus respectivas áreas de trabajo.

Con respecto a la dimensión Liderazgo, los resultados se ilustran en los gráficos 25 y 26:

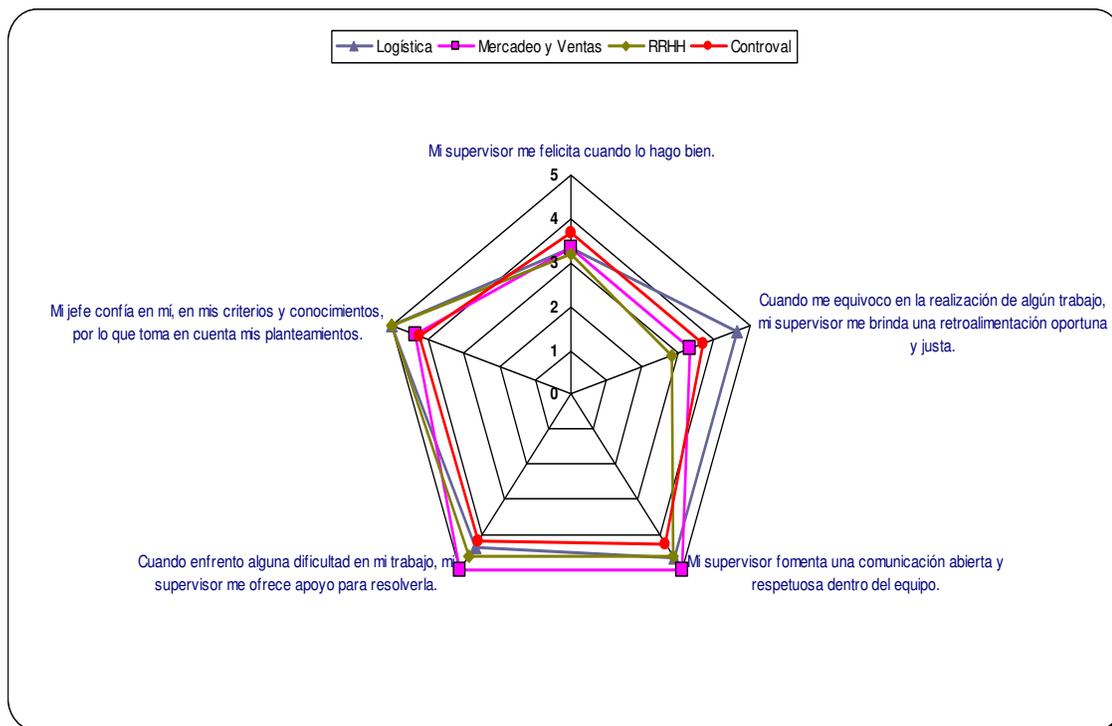
LIDERAZGO POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	Mi supervisor me felicita cuando lo hago bien.	Quando me equivoco en la realización de algún trabajo, mi supervisor me brinda una retroalimentación oportuna y justa.	Mi supervisor fomenta una comunicación abierta y respetuosa dentro del equipo.	Quando enfrento alguna dificultad en mi trabajo, mi supervisor me ofrece apoyo para resolverla.	Mi jefe confía en mí, en mis criterios y conocimientos, por lo que toma en cuenta mis planteamientos.
Administración	4,33	3,83	4,00	4,17	4,50
Ingeniería	3,17	3,67	4,50	4,17	3,50
Informática y Sistemas	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Controval	3,68	3,67	4,24	4,17	4,23

Gráfico 25. Resultados en Liderazgo para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controval completa.

LIDERAZGO POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	Mi supervisor me felicita cuando lo hago bien.	Cuando me equivoco en la realización de algún trabajo, mi supervisor me brinda una retroalimentación oportuna y justa.	Mi supervisor fomenta una comunicación abierta y respetuosa dentro del equipo.	Cuando enfrente alguna dificultad en mi trabajo, mi supervisor me ofrece apoyo para resolverla.	Mi jefe confía en mí, en mis criterios y conocimientos, por lo que toma en cuenta mis planteamientos.
Logística	3,33	4,67	4,67	4,33	5,00
Mercadeo y Ventas	3,33	3,33	5,00	5,00	4,33
RRHH	3,20	2,80	4,60	4,60	5,00
Controval	3,68	3,67	4,24	4,17	4,23

Gráfico 26. Resultados en Liderazgo para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controval completa.

Los resultados alcanzados en Administración en materia de Liderazgo, sugieren que el supervisor del área confía en el profesionalismo de su equipo, sus criterios, por lo que lo faculta para emitir opiniones y formular planteamientos. Asimismo, reconoce la labor de su personal cuando realizan un trabajo excelente. Sin embargo, el personal también percibe que cuando se equivocan en la ejecución de alguna actividad, el supervisor no siempre ofrece una retroalimentación justa y oportuna y que no fomenta en todos los casos, una comunicación abierta y respetuosa dentro del equipo.

Por su parte, Ingeniería, sostiene que su supervisor sí propicia una comunicación considerada y cuidadosa en el equipo, que ofrece apoyo a su personal para resolver las dificultades que se puedan presentar. Sin embargo, perciben que su supervisor no confía plenamente en los conocimientos técnicos del equipo, ni suele proporcionarles un reforzamiento positivo cada vez que alcanzan un desempeño sobresaliente. A cambio de eso, cuando cometen algún error, el líder formal del área no es justo ni oportuno ofreciendo retroalimentación por el trabajo realizado.

Informática y Sistemas, por su parte, evaluó muy bien, con el máximo puntaje, cada uno de los ítems medidos en Liderazgo, lo que hace suponer que es un departamento que se encuentra plenamente satisfecho con la gestión de su supervisor como la persona que estimula su desarrollo y sus oportunidades de participación en la formulación de planteamientos y que brinda retroalimentación positiva y objetiva sea que se trate de éxitos alcanzados o de errores cometidos.

Logística, tiene también una percepción favorable de la actuación de su líder formal, por cuanto, le asignaron puntajes bastante favorables a cada uno de los ítems que se midieron. Al analizar los resultados, se infiere que le reconocen al supervisor su capacidad comunicacional, al momento de propiciar dentro del equipo una conversación respetuosa y abierta, fluida; también al momento de ofrecer apoyo para solventar inconvenientes y para transmitirle a su personal la confianza en su profesionalismo y la consideración de que los cree muy capaces para hacer el trabajo. Igualmente, para llamar la atención en aquellas oportunidades en que el personal comete algún error, brindándoles la oportunidad de hacerles ver oportunamente qué acciones no fueron las adecuadas. La crítica que hace Logística a su líder es que no les felicita cuando hacen un trabajo de calidad.

Mercadeo y Ventas y RRHH coinciden en señalar que su supervisor también favorece una situación de respeto en el trato, que confía en el profesionalismo del equipo y que no se desvincula de su rol como ente

apoyador en el logro de los objetivos previstos. Igual que en los casos anteriores, el personal de estos departamentos, también estima que su supervisor no ofrece un feedback oportuno y objetivo cuando deben conversar sobre algún error cometido por el trabajador y que tampoco reconoce su labor cuando realizan un trabajo eficientemente.

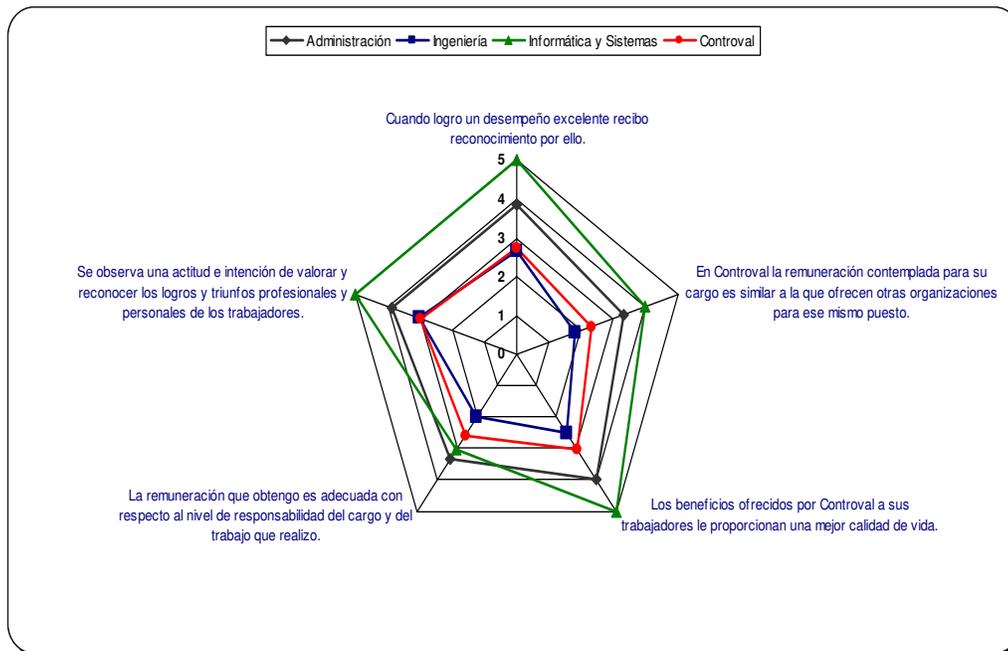
En síntesis, se puede señalar, que los resultados alcanzados en Liderazgo indican que el estilo supervisorio de cada área determina el grado en que esas conductas evaluadas se manifiestan, a juicio del equipo de trabajo. En todo caso, se suele observar que a pesar del comportamiento particular propio de cada departamento en relación a esos temas medidos de Liderazgo, hay algunas tendencias de comportamiento similares, por ejemplo, en la mayoría de los casos, los supervisores ofrecen una comunicación respetuosa dentro del equipo, ofrecen apoyo para solventar las dificultades y confían en el profesionalismo y criterios técnicos del equipo.

También se aprecian oportunidades de mejora consistentes en casi todos los departamentos de Caracas, como por ejemplo, que los supervisores no felicitan casi a su personal cuando realizan una buena labor. Esto ocurre esporádicamente.

Igualmente, está la apreciación de que cuando el líder formal debe dar una retroalimentación a alguien del equipo con relación a alguna actividad realizada, no suele hacerlo de una manera oportuna y justa.

Siguiendo con la dimensión Reconocimiento y Recompensa, se tienen los gráficos 27 y 28:

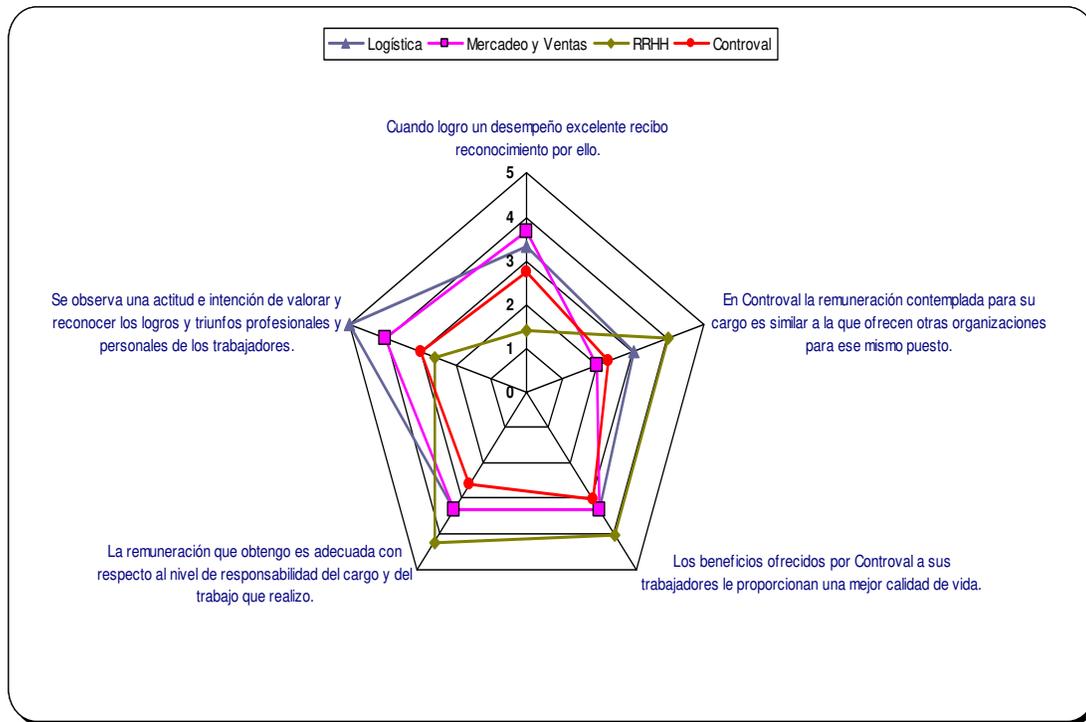
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	Quando logro un desempeño excelente recibo reconocimiento por ello.	En Controlval la remuneración contemplada para su cargo es similar a la que ofrecen otras organizaciones para ese mismo puesto.	Los beneficios ofrecidos por Controlval a sus trabajadores le proporcionan una mejor calidad de vida.	La remuneración que obtengo es adecuada con respecto al nivel de responsabilidad del cargo y del trabajo que realizo.	Se observa una actitud e intención de valorar y reconocer los logros y triunfos profesionales y personales de los trabajadores.
Administración	3,83	3,33	4,00	3,33	3,83
Ingeniería	2,67	1,83	2,50	2,00	3,00
Informática y Sistemas	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00
Controlval	2,74	2,31	3,02	2,60	2,97

Gráfico 27. Resultados en Reconocimiento y Recompensa para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	Cuando logro un desempeño excelente recibo reconocimiento por ello.	En Controlval la remuneración contemplada para su cargo es similar a la que ofrecen otras organizaciones para ese mismo puesto.	Los beneficios ofrecidos por Controlval a sus trabajadores le proporcionan una mejor calidad de vida.	La remuneración que obtengo es adecuada con respecto al nivel de responsabilidad del cargo y del trabajo que realizo.	Se observa una actitud e intención de valorar y reconocer los logros y triunfos profesionales y personales de los trabajadores.
Logística	3,33	3,00	3,33	3,33	5,00
Mercadeo y Ventas	3,67	2,00	3,33	3,33	4,00
RRHH	1,40	4,00	4,00	4,20	2,60
Controlval	2,74	2,31	3,02	2,60	2,97

Gráfico 28. Resultados en Reconocimiento y Recompensa para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

Al analizar los resultados, se aprecia que Ingeniería está bastante descontenta con respecto a este tema de Reconocimiento y Recompensa. No manifiestan ningún ítem evaluado favorablemente. Los aspectos que más bajo evalúan son los relativos a la competitividad de la remuneración que reciben y la poca proporcionalidad que aprecian entre el esfuerzo que hacen para realizar sus labores, el grado de responsabilidad que tienen y la remuneración que devengan.

Administración e Informática y Sistemas, muestran resultados más favorables, especialmente al evaluar que cuando realizan un trabajo adecuadamente reciben un reconocimiento por ello, se sienten valorados. De la misma manera, perciben que los beneficios que les ofrece Controval le permiten alcanzar una mejor calidad de vida.

Logística, considera que en general, se aprecia una actitud favorable en la organización, tendiente a reconocer los éxitos personales y profesionales de los trabajadores, al igual que Mercadeo y Ventas. Sin embargo, el personal encuestado de RRHH no manifiesta esa percepción, por el contrario sienten que no se les reconoce su labor aunque logren resultados favorables y tengan un excelente desempeño.

Por otra parte, RRHH a diferencia de Logística y Mercadeo y Ventas, sí consideran que la remuneración que reciben se corresponde con el grado de responsabilidad que tienen y que en general, los beneficios que reciben le permiten tener una mejor calidad de vida. Mercadeo y Ventas y Logística por su parte, aprecian que el ítem más bajo es el relativo a la competitividad de la remuneración. Ellos perciben que la remuneración que el mercado tiene previsto para un puesto similar al que desempeñan en Controval no es similar.

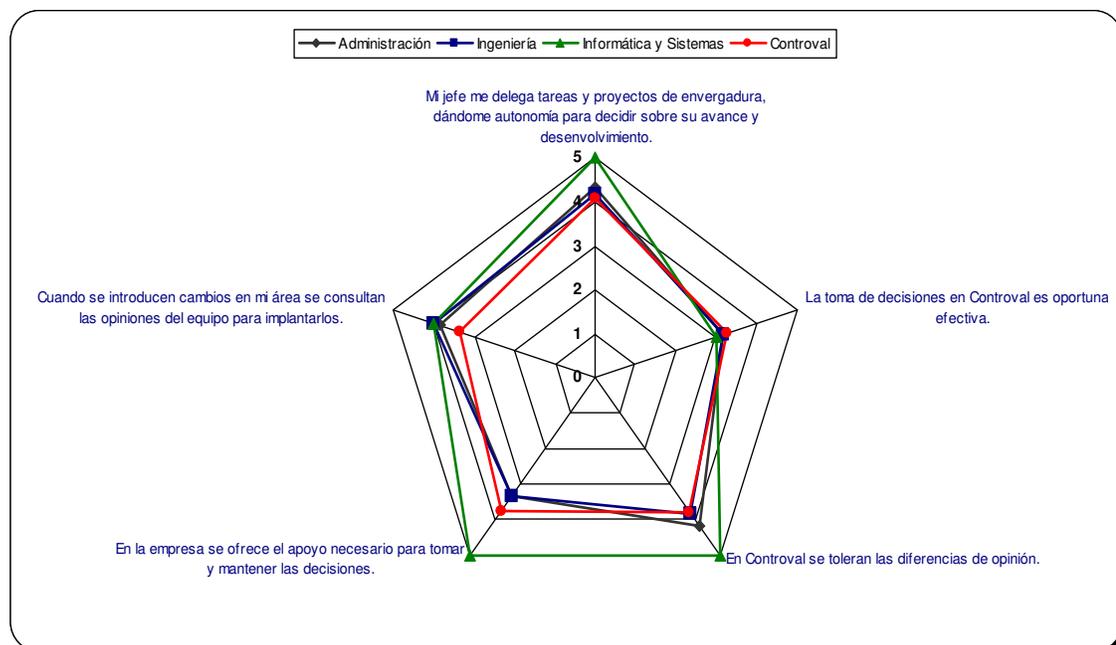
En general, se aprecia que el personal de los seis departamentos encuestados, no está altamente satisfecho con la manera como se reconoce y se recompensa el trabajo en Controval. Algunas áreas sí manifiestan percepciones más favorables que otros en aspectos puntuales, pero no es la tendencia común.

Se puede decir, que Remuneración y Recompensa es un área de mejora general para Controval.

En la dimensión “Toma de Decisiones” también se observa un patrón similar de comportamiento en todos los departamentos, por eso se analizarán conjuntamente los gráficos 29 y 30. Por ejemplo, un aspecto favorable es que todos los departamentos evalúan con puntajes altos (salvo

RRHH por tratarse de personal de base), la percepción del grado de autonomía que ellos sienten respecto a las decisiones que pueden tomar sobre el rumbo de algunos proyectos en los que están participando. Es interesante acotar además, que ellos consideran que tienen amplias posibilidades de participación en la toma de decisiones de los proyectos y actividades en las que intervienen, lo cual es altamente coherente con los resultados hallados en Liderazgo, en el tema de la confianza que el supervisor siente respecto al profesionalismo de su equipo de trabajo, lo que lo hace proclive a delegar en otros actividades y a creer en el criterio técnico de su personal, impactando esto a su vez en el grado de participación que le confieren a sus trabajadores en la toma de decisiones.

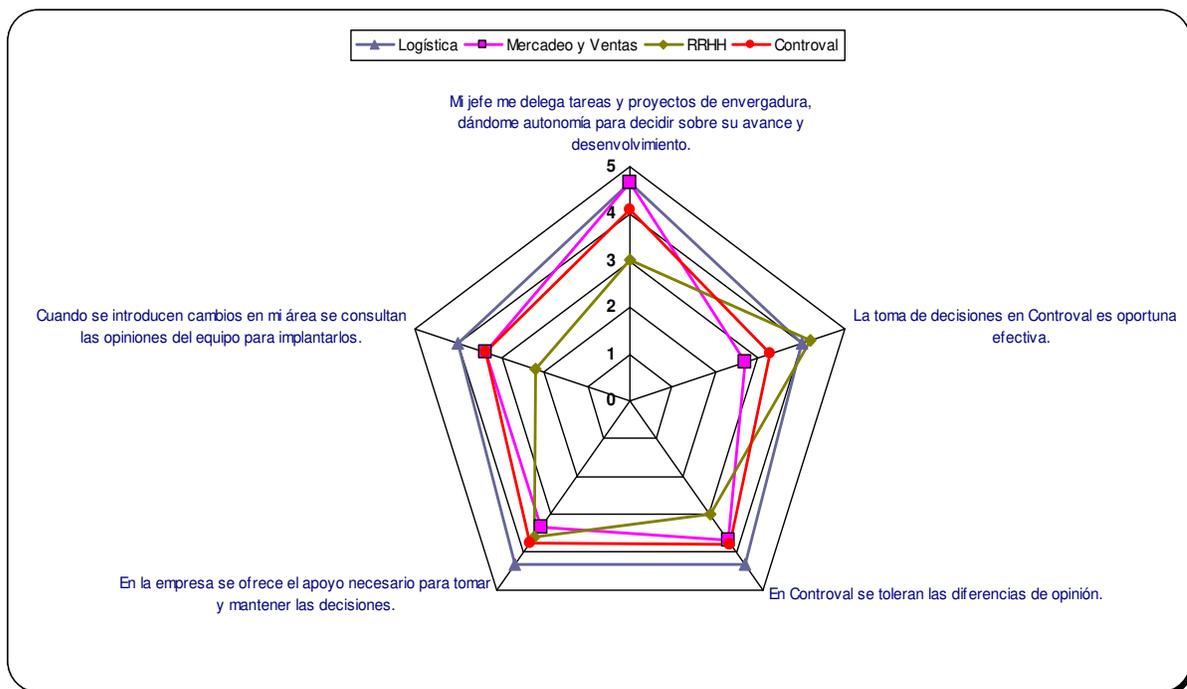
TOMA DE DECISIONES POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	Mi jefe me delega tareas y proyectos de envergadura, dándome autonomía para decidir sobre su avance y desenvolvimiento.	La toma de decisiones en Controlval es oportuna y efectiva.	En Controlval se toleran las diferencias de opinión.	En la empresa se ofrece el apoyo necesario para tomar y mantener las decisiones.	Cuando se introducen cambios en mi área se consultan las opiniones del equipo para implantarlos.
Administración	4,33	3,17	4,17	3,33	3,83
Ingeniería	4,17	3,17	3,83	3,33	4,00
Informática y Sistemas	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00
Controlval	4,08	3,24	3,77	3,74	3,33

Gráfico 29. Resultados en Toma de Decisiones para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

TOMA DE DECISIONES POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	Mi jefe me delega tareas y proyectos de envergadura, dándome autonomía para decidir sobre su avance y desenvolvimiento.	La toma de decisiones en Controlval es oportuna y efectiva.	En Controlval se toleran las diferencias de opinión.	En la empresa se ofrece el apoyo necesario para tomar y mantener las decisiones.	Cuando se introducen cambios en mi área se consultan las opiniones del equipo para implantarlos.
Logística	4,67	4,00	4,33	4,33	4,00
Mercadeo y Ventas	4,67	2,67	3,67	3,33	3,33
RRHH	3,00	4,20	3,00	3,60	2,20
Controlval	4,08	3,24	3,77	3,74	3,33

Gráfico 30. Resultados en Toma de Decisiones para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

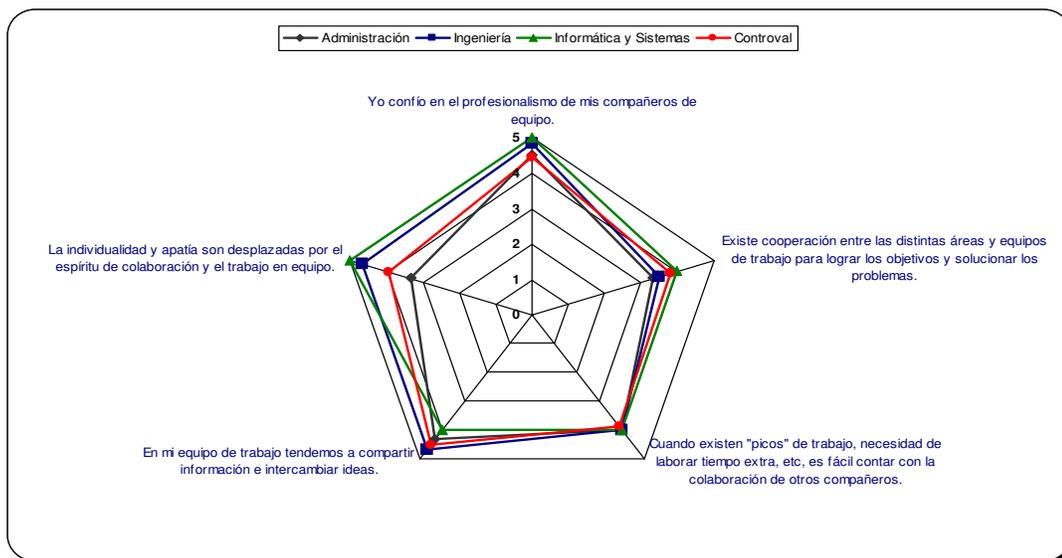
Sin embargo, RRHH, Mercadeo y Ventas y Administración, consideran que cuando se introducen cambios en el área, sus opiniones son consideradas eventualmente. Estos resultados aunque parecieran contradictorios, lo que pueden estar sugiriendo es que en la realización del trabajo cotidiano, con proyectos de envergadura acostumbrados, la participación del personal tiende a ser alta, más no así cuando se están incorporando cambios a la manera de operar la unidad, donde tal vez, primero se deciden los cambios en el nivel jerárquico más alto de la organización sin considerar en forma significativa la opinión del personal y una vez esas innovaciones decanten entonces sí se promueve la participación del equipo.

Otro aspecto percibido de manera favorable es el tema de que en Controval se toleran las diferencias de opinión. Los departamentos que evaluaron este aspecto con los puntajes más altos fueron Informática y Sistemas, RRHH, Administración y Logística.

A diferencia de esto, un aspecto que es visto como un área de mejora por todos los departamentos (menos por RRHH y Logística en menor medida) es que la toma de decisiones en Controval no se realiza de manera oportuna y efectiva y cuando se toman, en la empresa se suele dar el apoyo necesario para tomar y mantener las decisiones. Esto lo reconoce especialmente Informática y Sistemas, Logística y RRHH.

En lo referente a la dimensión Trabajo en Equipo y Cooperación:

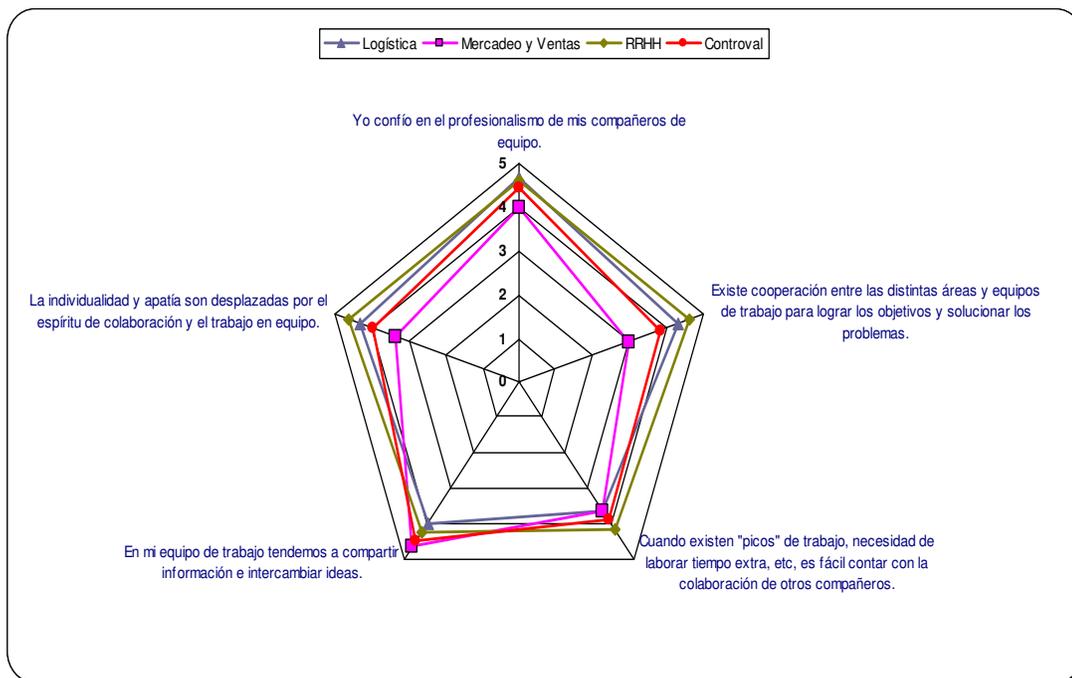
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	Yo confío en el profesionalismo de mis compañeros de equipo.	Existe cooperación entre las distintas áreas y equipos de trabajo para lograr los objetivos y solucionar los problemas.	Cuando existen "picos" de trabajo, necesidad de laborar tiempo extra, etc, es fácil contar con la colaboración de otros compañeros.	En mi equipo de trabajo tendemos a compartir información e intercambiar ideas.	La individualidad y apatía son desplazadas por el espíritu de colaboración y el trabajo en equipo.
Administración	4,50	3,33	4,00	4,33	3,33
Ingeniería	4,83	3,50	4,00	4,67	4,67
Informática y Sistemas	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Controval	4,45	3,83	3,90	4,52	3,95

Gráfico 31. Resultados en Trabajo en Equipo y Cooperación para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controval completa.

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	Yo confío en el profesionalismo de mis compañeros de equipo.	Existe cooperación entre las distintas áreas y equipos de trabajo para lograr los objetivos y solucionar los problemas.	Cuando existen "picos" de trabajo, necesidad de laborar tiempo extra, etc, es fácil contar con la colaboración de otros compañeros.	En mi equipo de trabajo tendemos a compartir información e intercambiar ideas.	La individualidad y apatía son desplazadas por el espíritu de colaboración y el trabajo en equipo.
Logística	4,67	4,33	3,67	4,00	4,33
Mercadeo y Ventas	4,00	3,00	3,67	4,67	3,33
RRHH	4,60	4,60	4,20	4,25	4,60
Controval	4,45	3,83	3,90	4,52	3,95

Gráfico 32. Resultados en Trabajo en Equipo y Cooperación para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controval completa.

Se aprecia que los departamentos consultados, refieren tener gran confianza en el profesionalismo y capacidad técnica de sus compañeros de trabajo. Donde se aprecian diferencias en la percepción del personal es en otros temas, por ejemplo, Administración, estima que a lo interno de su unidad, tienden a intercambiar ideas y compartir información, a diferencia de Logística y RRHH que no lo perciben de una manera tan notoria.

De la misma forma, Administración e Informática y Sistemas consideran que cuentan con la colaboración y participación de sus

compañeros si deben quedarse horas extra trabajando. Mientras que otros departamentos como Logística y Mercadeo y Ventas por ejemplo, aprecian esto en menor medida.

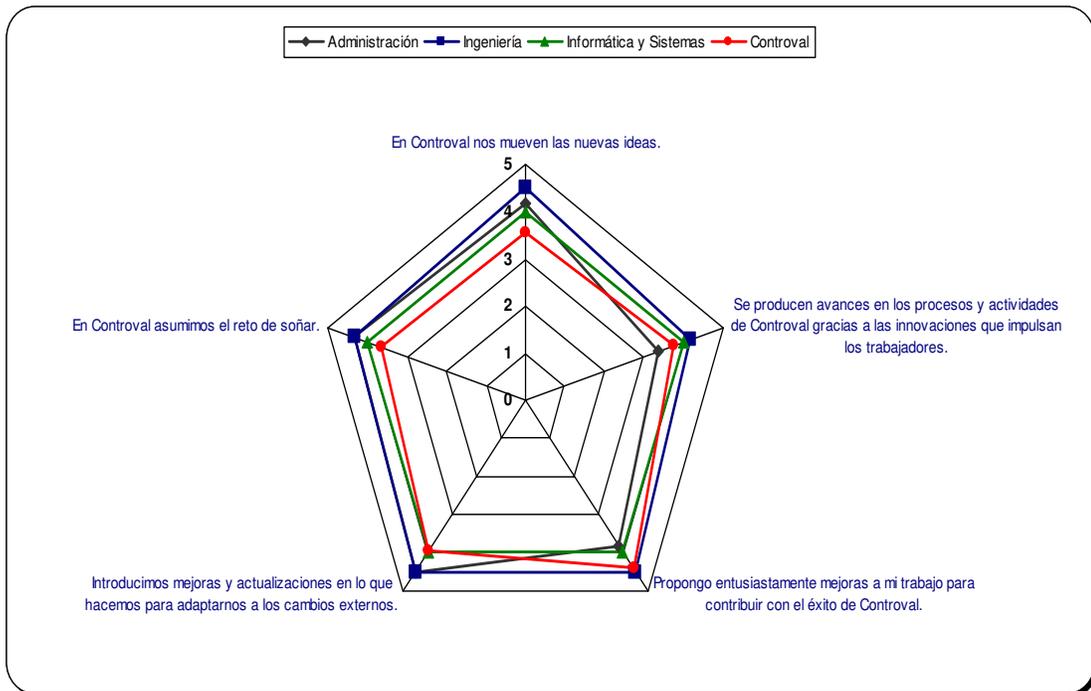
Por otro lado, RRHH, Logística e Informática y Sistemas perciben que existe cooperación entre las unidades de trabajo y que de una manera fluida colaboran entre sí para alcanzar las metas de la organización y superar los problemas. Sin embargo, Administración, Ingeniería y Mercadeo y Ventas tienen la impresión opuesta acerca de que la colaboración dentro de las unidades no es tal.

Otra fortaleza común para los departamentos es la percepción de que se puede intercambiar dentro del equipo de trabajo y compartir ideas, esta impresión es válida para casi todos los departamentos salvo para Logística y RRHH que se aprecia en menor medida.

En general, se aprecia que el personal consultado de los departamentos muestra confianza en los criterios y formación de sus compañeros de trabajo y que a lo interno de sus equipos de trabajo pueden dialogar, intercambiar información, más sin embargo, la colaboración dentro de los equipos y entre departamentos es limitada. Salvo en Administración e Informática y Sistemas, cuando existen “picos” de trabajo, es posible contar con la colaboración y participación de los compañeros de trabajo pero no es un comportamiento generalizado en la organización.

Finalmente, dentro del análisis de resultados de la medición del clima organizacional de Controval, encontramos la dimensión Innovación, cuyos puntajes se ilustran en los gráficos 33 y 34:

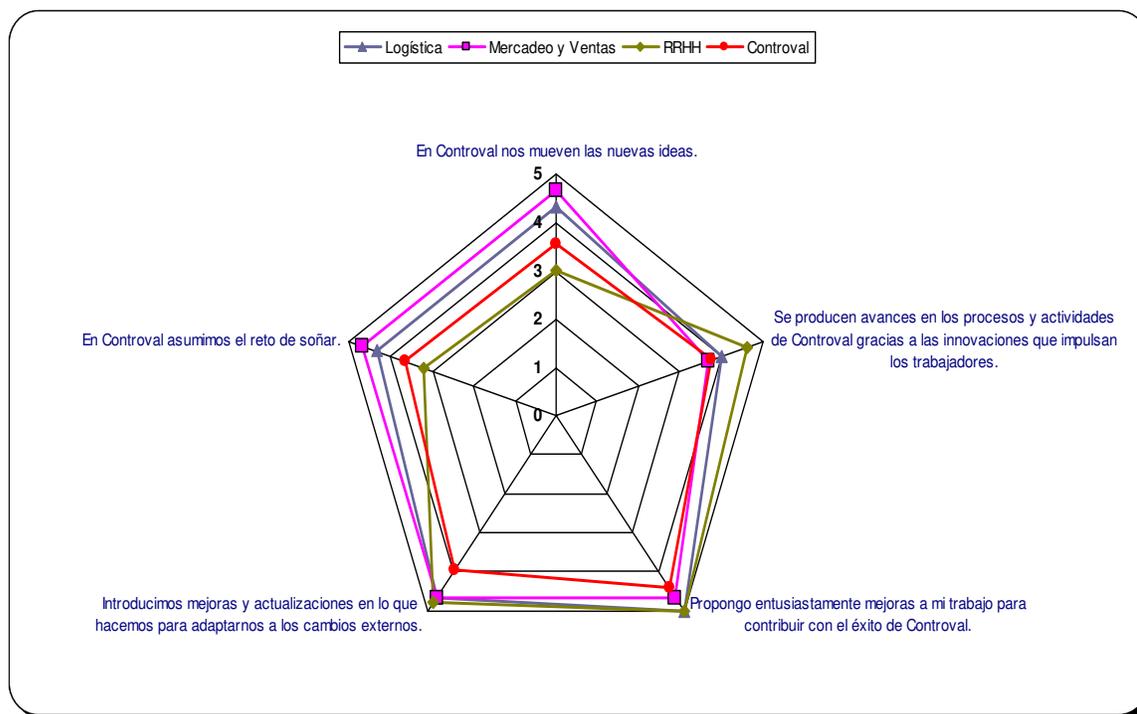
INNOVACIÓN POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 1/2



Área o Departamento	En Controlval nos mueven las nuevas ideas.	Se producen avances en los procesos y actividades de Controlval gracias a las innovaciones que impulsan los trabajadores.	Propongo entusiastamente mejoras a mi trabajo para contribuir con el éxito de Controlval.	Introducimos mejoras y actualizaciones en lo que hacemos para adaptarnos a los cambios externos.	En Controlval asumimos el reto de soñar.
Administración	4,17	3,33	3,83	4,50	4,33
Ingeniería	4,50	4,17	4,50	4,50	4,33
Informática y Sistemas	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Controlval	3,55	3,73	4,42	3,97	3,64

Gráfico 33. Resultados en Innovación para Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

INNOVACIÓN POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA SUCURSAL CARACAS 2/2



Área o Departamento	En Controlval nos mueven las nuevas ideas.	Se producen avances en los procesos y actividades de Controlval gracias a las innovaciones que impulsan los trabajadores.	Propongo entusiastamente mejoras a mi trabajo para contribuir con el éxito de Controlval.	Introducimos mejoras y actualizaciones en lo que hacemos para adaptarnos a los cambios externos.	En Controlval asumimos el reto de soñar.
Logística	4,33	4,00	5,00	4,67	4,33
Mercadeo y Ventas	4,67	3,67	4,67	4,67	4,67
RRHH	3,00	4,60	5,00	4,80	3,20
Controlval	3,55	3,73	4,42	3,97	3,64

Gráfico 34. Resultados en Innovación para Logística, Mercadeo y Ventas, RRHH de la sucursal Caracas vs Controlval completa.

Los resultados para Logística, Mercadeo y Ventas y RRHH son bastante parecidos en cuanto a los aspectos que obtuvieron los puntajes más altos y los más bajos. En los primeros, se tiene la percepción de que se introducen de manera activa, mejoras y actualizaciones en el trabajo que se realiza en la unidad para ajustarse a las exigencias del medio y con ello asumir riesgos que permitan modernizar los productos y servicios que se le ofrecen a los clientes.

Cabe señalar igualmente, que el personal de estos tres departamentos manifiesta que ellos participan de forma entusiasta y animada en la

propuesta de ajustes para realizar el trabajo pero, de nuevo, tal como ocurre con los otros tres departamentos arriba analizados (Administración, Ingeniería, Informática y Sistemas) esas innovaciones que permiten el progreso de Controval no son en todos los casos impulsados desde la base por los trabajadores.

Lo cierto es que en líneas generales, el personal consultado percibe que a Controval lo estimulan las nuevas ideas y que en algunos casos, asume el reto de soñar con nuevas posibilidades.

Hasta este punto, el análisis de resultados ya ha cubierto la información relacionada a las preguntas cerradas de la encuesta de clima organizacional (cincuenta y un ítems), consolidada en gráficos de forma radial y resumida en tablas, lo que ha permitido conocer las percepciones de los trabajadores de Controval respecto a los diferentes elementos que conforman parte de su dinámica y que, en este estudio, han sido catalogados como dimensiones del clima organizacional de la empresa, susceptibles de ser medidas a través del instrumento de medición de clima descrito con anterioridad; tanto los gráficos, como las tablas anteriores, se han elaborado para describir y detallar la información complementaria (tipo de trabajo, nivel jerárquico del cargo, antigüedad, condición de contratación, área o departamento y sucursal) contemplada en la parte inicial de la encuesta, como las dimensiones, medidas a lo largo de la referida encuesta, gracias a los cincuenta y un planteamientos aleatoriamente distribuidos en las páginas subsiguientes (reflejándose en cada una los puntajes obtenidos por el conjunto de los cinco ítems que las constituían y pretendían medir).

Ahora resulta pertinente exponer, a continuación, los resultados obtenidos en las dos preguntas cerradas, enunciadas en la parte final de la encuesta de clima organizacional, como una manera de evaluar a Controval y de hacer una balanza entre los aspectos positivos y negativos de su dinámica.

En este sentido, serán detallados seguidamente los resultados obtenidos en las preguntas abiertas de la encuesta de clima, de acuerdo a la metodología presentada en el marco metodológico, la cual haciendo un recordatorio, consistió en el uso de la técnica del análisis de contenido, gracias a la cual se obtuvieron un conjunto de categorías, denominadas de la misma manera como lo fueron las dimensiones de la encuesta, y uno de subcategorías; dichas subcategorías constituyeron parte de cada dimensión, de acuerdo al tema que trataban, agrupando en torno a ellas las diferentes respuestas dadas por cada uno de los trabajadores encuestados a las preguntas abiertas uno y dos y obteniéndose por cada subcategoría y categoría, la frecuencia resultante, de acuerdo a los pasos ya descritos.

Siguiendo pues la metodología descrita en la sección correspondiente de este estudio, se analizaron las diferentes respuestas dadas por los encuestados a la pregunta uno y dos, identificándose los diferentes términos, expresiones o palabras, así como sus repeticiones, con la finalidad de agruparlas y enumerarlas en categorías generales (dimensiones), de acuerdo al tópico al cual hacían referencia y, dentro de éstas, en subcategorías relacionadas con el tema general de la categoría y enumerada en forma correlativa y subsiguiente, bajo el siguiente esquema: 1.1, 1.2; 2.1; 3.1, 3.2., 3.3.

Posteriormente, se elaboró el listado de categorías y subcategorías identificadas, enumerándose correlativamente, a fin de tener un inventario de las mismas y poderles asignar, de forma práctica y sencilla, a las respuestas dadas, colocando tan sólo el número de la categoría y subcategoría a la cual dicha respuesta hacía referencia, evitándose así la complejidad y confusión de los nombres y conjuntos de palabras; de esta manera se obtuvieron dos listas, una con las categorías y subcategorías de respuesta para la pregunta abierta número uno y otra para la pregunta abierta número dos. (Ver Anexo M, para la pregunta abierta uno y Anexo N, para la pregunta abierta dos).

Con estas listas se logró enumerar y codificar todas las respuestas dadas a ambas preguntas cerradas de la encuesta, pudiendo contemplar una misma respuesta varias categorías y subcategorías, con sus códigos correspondientes, ya que al ser preguntas abiertas, no se limitaron las respuestas a una sola palabra o expresión, sino a muchas, lo que trajo como consecuencia que una misma respuesta pudiera ser segmentada en varias partes y con ella codificada en varias categorías o subcategorías paralelamente: Una vez codificadas todas las respuestas y agrupadas en las categorías y subcategorías correspondientes, se elaboró la tabla para interpretar la información recogida y obtener la frecuencia asociada a cada una de las categorías y subcategorías, siguiendo los pasos también descritos en la sección del marco metodológico, pudiéndose observar las dimensiones con mayor y menor puntaje, de acuerdo a las percepciones de los trabajadores de Controval y de sus sucursales, tanto para los aspectos que quisieran cambiar de su dinámica organizacional, como para aquellos que quisieran mantener en ella.

En este sentido, se obtuvieron siete tablas, seis relacionadas a las respuestas pertenecientes a cada una de las sucursales y una para reflejar las de todo Controval en su conjunto, obteniéndose entonces las frecuencias totales para cada una de las categorías (dimensiones) y subcategorías, a fin de elaborar seguidamente los gráficos en forma de torta. Es importante destacar que en las tortas mencionadas, no se especificó nombre alguno a las categorías ni subcategorías graficadas, sino el número – código asignado, de acuerdo al inventario (lista) levantado, de forma tal que se pudiera lograr una presentación de resultados mucho más sencilla y clara.

Asimismo, es meritorio recalcar que cada categoría (dimensión) tiene un color específico, igual para todos los gráficos, y está conformada por varios pedazos o slides de torta, los cuales representan las diferentes subcategorías que la conforman; igualmente, cada subcategoría (variantes de la dimensión) posee un único pedazo de torta de un color determinado,

que se repite en todos los gráficos e igual al de la categoría general de la cual forma parte, pudiéndose identificar con mayor claridad, los puntajes finales para cada dimensión y el nivel de significación que tienen cada una de ellas, dentro de las percepciones positivas y negativas de los trabajadores de cada sucursal de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, las percepciones recogidas por cada sucursal y/o departamentos de la sucursal de Caracas, estuvieron representadas por pedazos de torta de diversos tamaños, en los cuales se logra identificar, por una parte, los de mayor tamaño, al conformarse por un conjunto significativo de subcategorías, para reflejar las dimensiones con mayores limitaciones y críticas, convirtiéndose así en futuras oportunidades de mejora y en aspectos susceptibles de intervención; por otra parte, se vislumbran los pedazos de torta más pequeños, mostrándose como las fortalezas de Controval, las cuales deberán mantenerse y fortalecerse en el tiempo, dentro del desenvolvimiento de su dinámica, para alcanzar el mayor de los éxitos, fomentar el mejoramiento continuo y darle paso al crecimiento autosostenido de la empresa.

De esta manera se obtuvieron un total de catorce gráficos o tortas, siete para cada una de las preguntas abiertas, los cuales se muestran y explican a continuación:

Con respecto a la pregunta abierta número uno “Mencione los tres (3) aspectos más favorables de Controval que usted mantendría”, el gráfico resultante es el n° 35, en donde se aprecian las percepciones consolidadas de todos los trabajadores de Controval, independientemente a la sucursal y departamento al cual pertenezcan, la antigüedad que posean, el tipo de trabajo que realizan, el nivel jerárquico del cargo que desempeñan y la condición de contratación que los ampara.

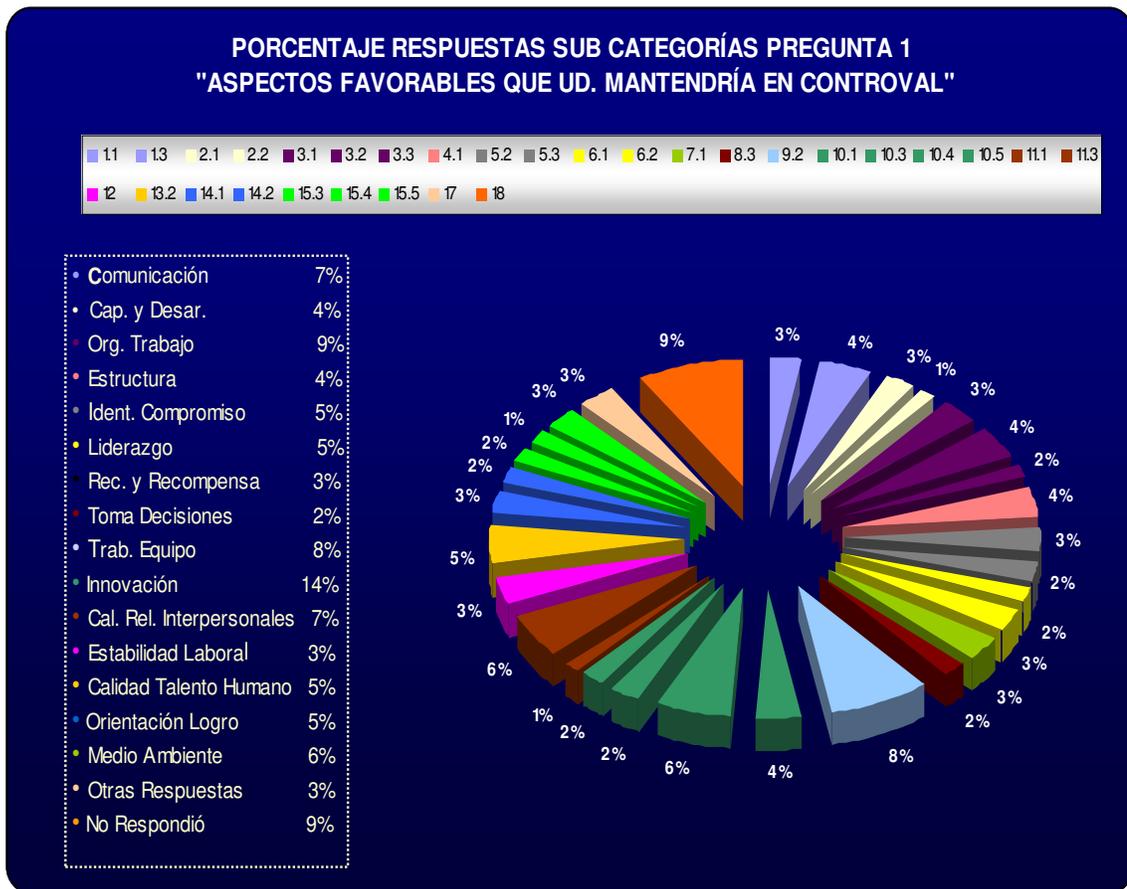


Gráfico 35. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 1 “Aspectos Favorables que Ud. Mantendría en Control”

Seguidamente detallaremos e ilustraremos las percepciones respecto a las diez dimensiones medidas por la encuesta de clima organizacional y, por ende, la dinámica de Controlval para cada una de las seis sucursales con las cuales opera la empresa en todo el territorio nacional, pudiéndose destacar las dimensiones que son vistas positivamente, así como las que no lo son, pudiendo ser interpretadas como aspectos susceptibles de mejora en el futuro, a fin de construir la empresa anhelada y esperada por todos sus trabajadores.

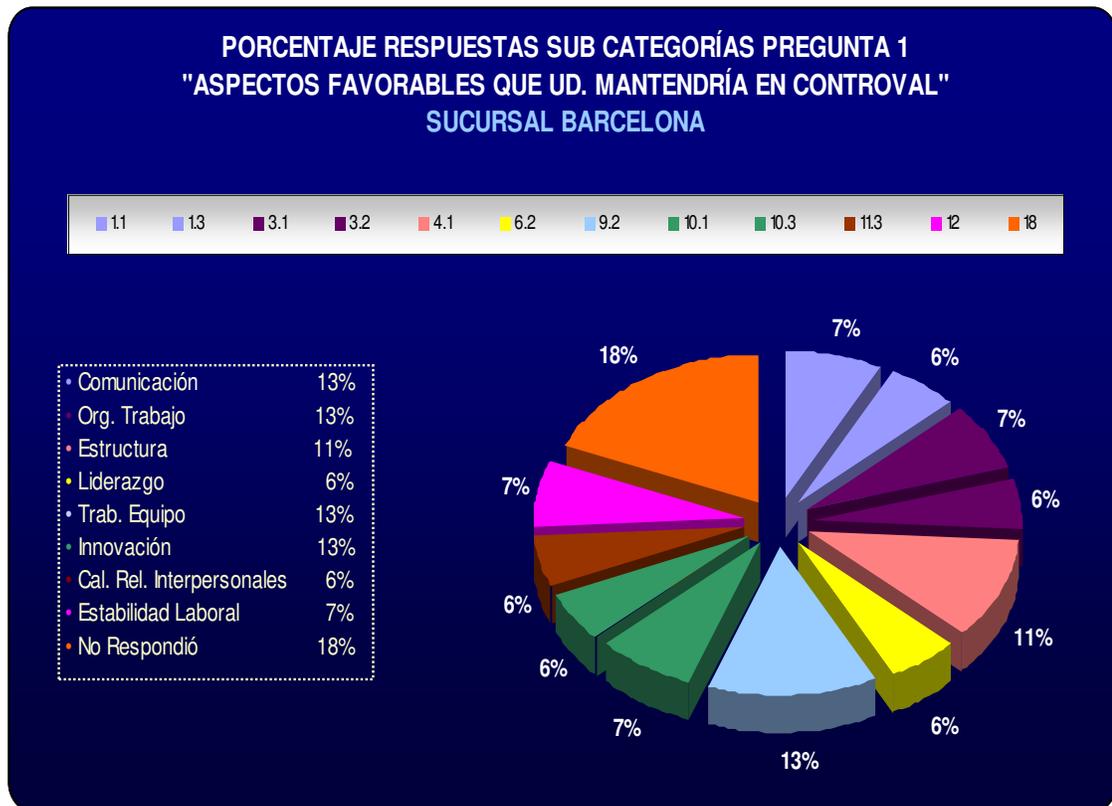


Gráfico 36. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 1
 "Aspectos Favorables que ud. Mantendría en Control" Sucursal Barcelona

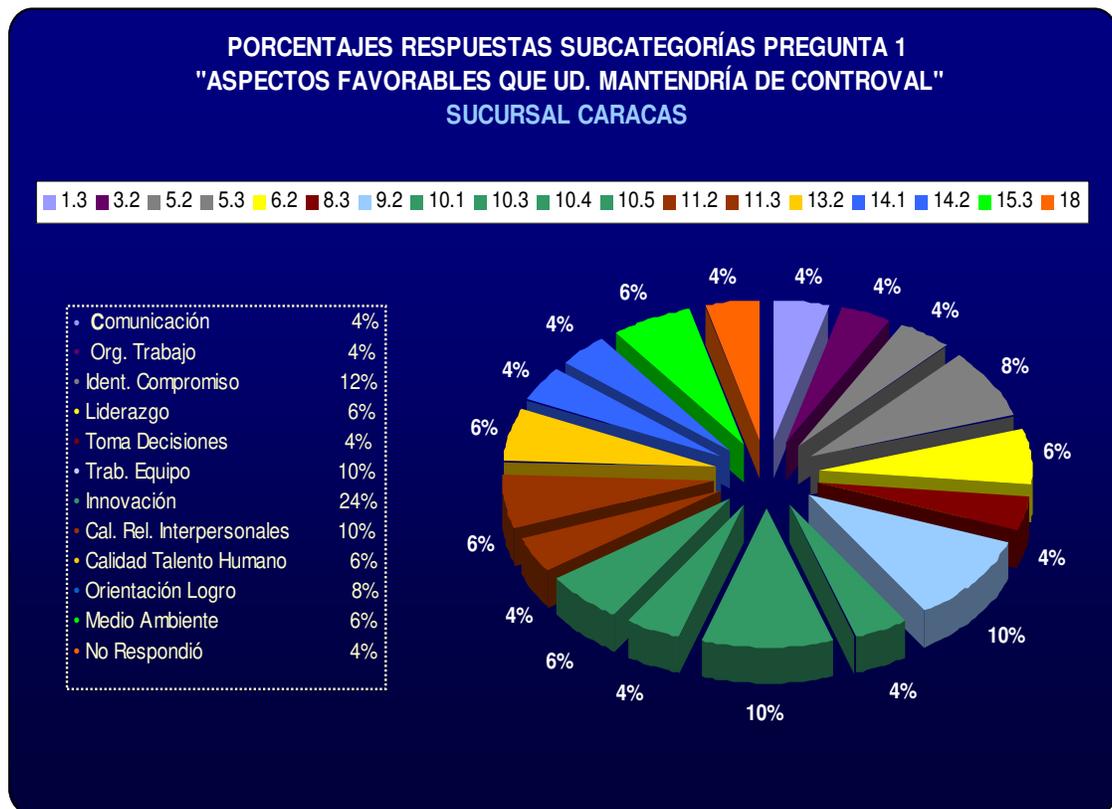


Gráfico 37. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 1 “Aspectos Favorables que ud. Mantendría en Control” Sucursal Caracas

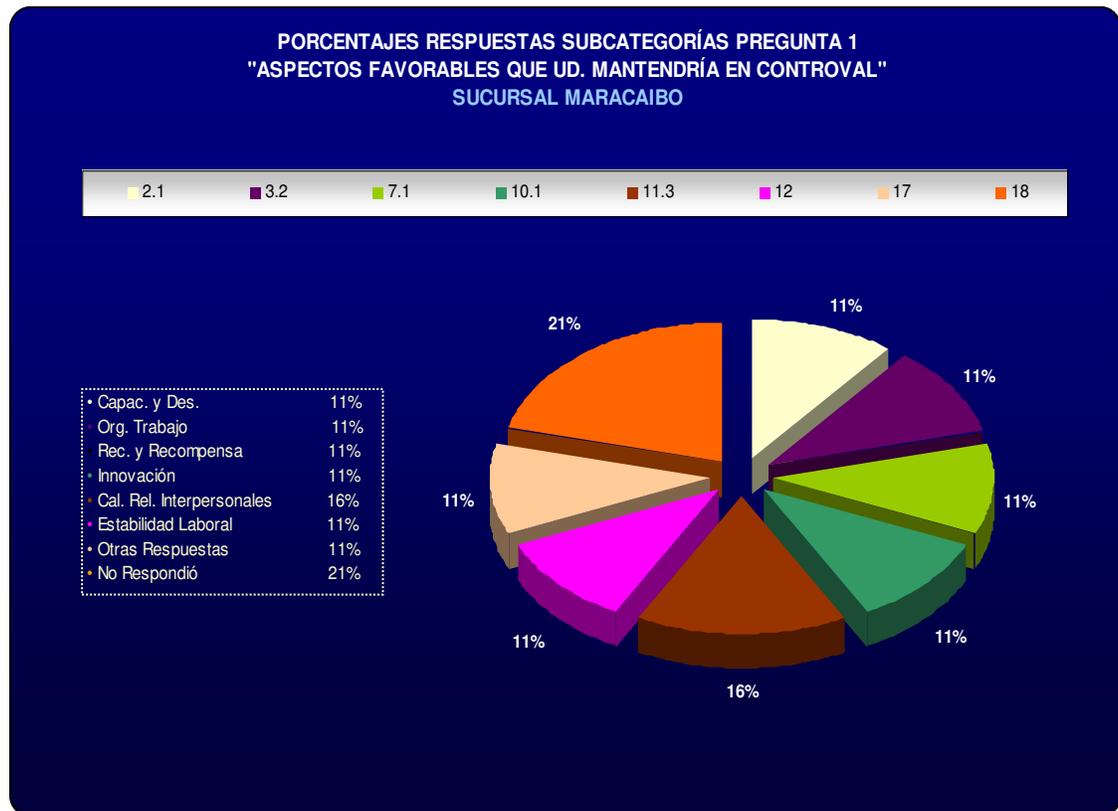


Gráfico 38. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 1 “Aspectos Favorables que ud. Mantendría en Controval” Sucursal Maracaibo

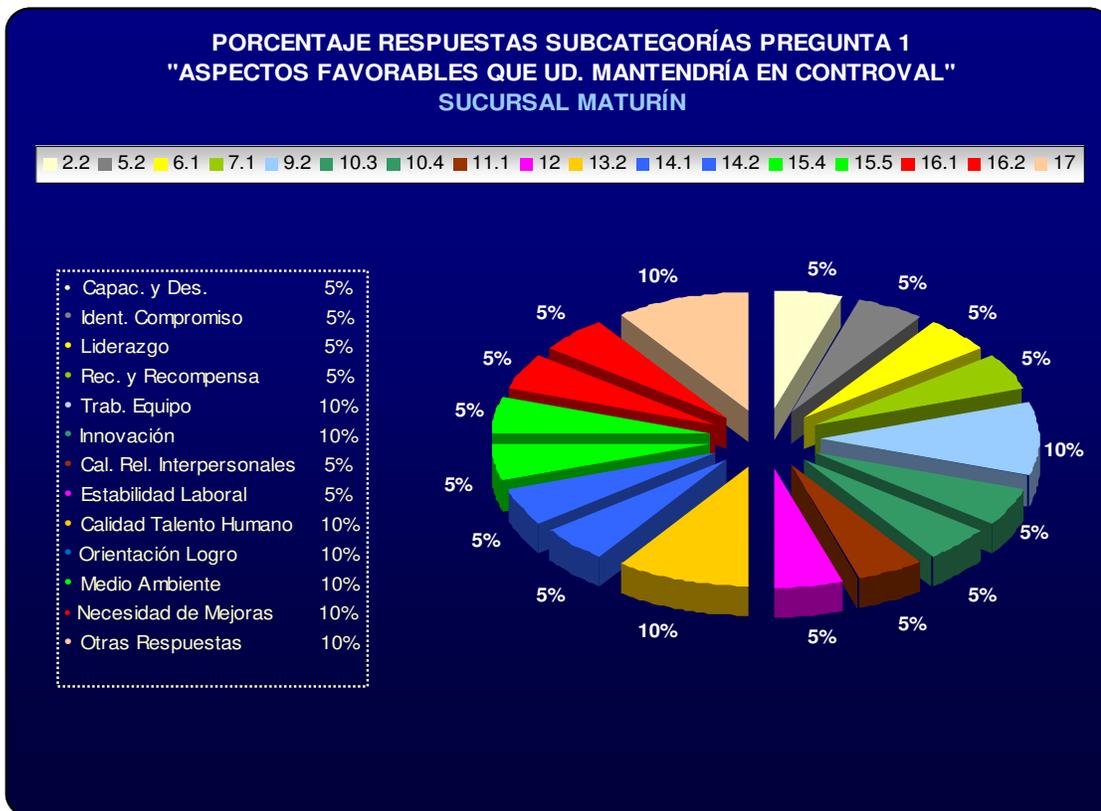


Gráfico 39. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 1 "Aspectos Favorables que ud. Mantendría en Controval" Sucursal Maturín

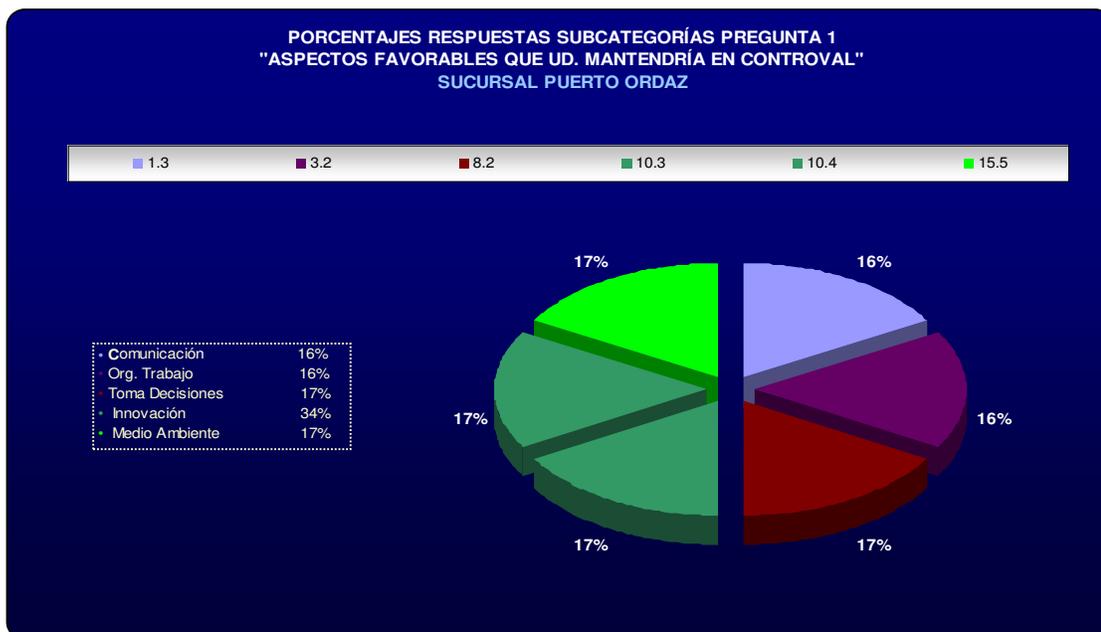


Gráfico 40. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 1 "Aspectos Favorables que ud. Mantendría en Controval" Sucursal Pto. Ordaz

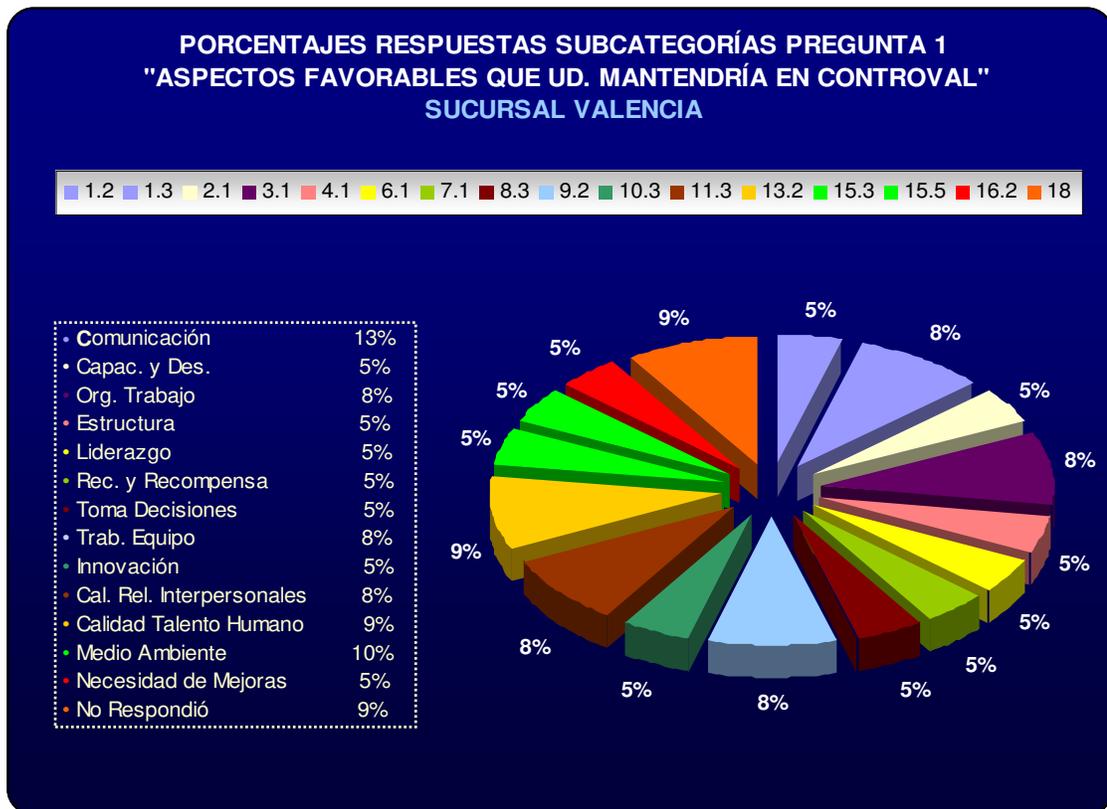


Gráfico 41. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 1 “Aspectos Favorables que ud. Mantendría en Controval” Sucursal Valencia

Con respecto a la pregunta abierta número dos “Mencione los tres (3) aspectos de Controval que usted cambiaría”, el gráfico resultante es el nº 42, allí se consolidaron las percepciones de todos los trabajadores de Controval, independientemente a la sucursal y departamento al cual pertenezcan, la antigüedad que posean, el tipo de trabajo que realizan, el nivel jerárquico del cargo que desempeñan y la condición de contratación que los ampara. Los resultados son los siguientes:

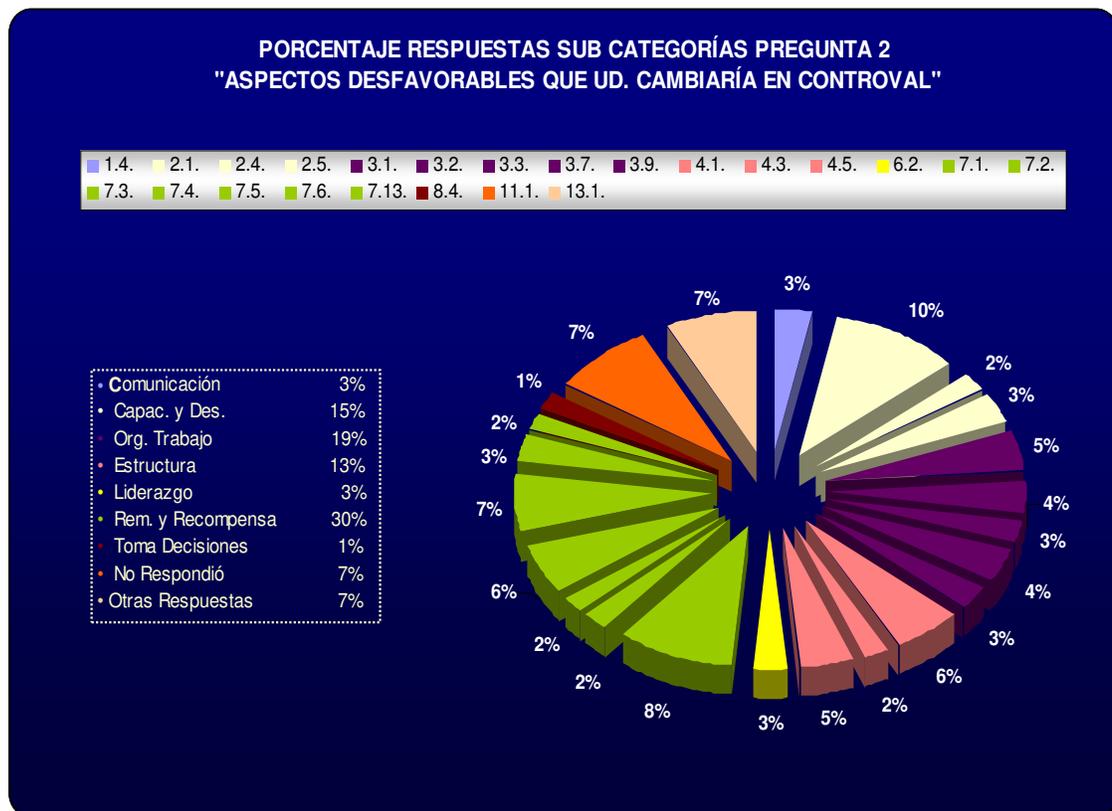


Gráfico 42. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 2 “Aspectos Desfavorables que ud. mantendría en Controval”

Seguidamente se mostrará la información recogida a partir de las percepciones de los trabajadores de Controval para las diferentes sucursales ubicadas en el país, con las cuales funciona Controval a nivel nacional, respecto a las diez dimensiones medidas por la encuesta de clima organizacional y a la dinámica de la empresa, pudiéndose identificar con claridad y facilidad las dimensiones percibidas positiva y negativamente, lo que permitirá orientar con mayor precisión y certeza la intervención futura a la empresa, ofreciéndole condiciones más propicias a los trabajadores y fomentando un camino más seguro hacia el mejoramiento continuo de la organización, su supervivencia, competitividad y crecimiento.

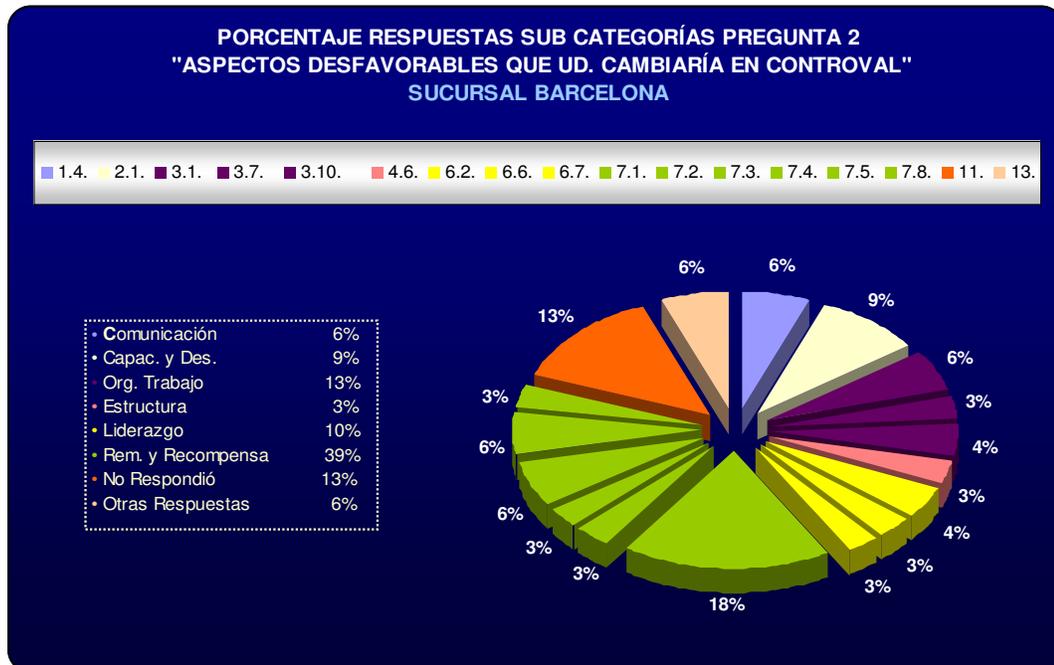


Gráfico 43. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 2 "Aspectos Desfavorables que ud. Mantendría en Controval". Suc. Barcelona

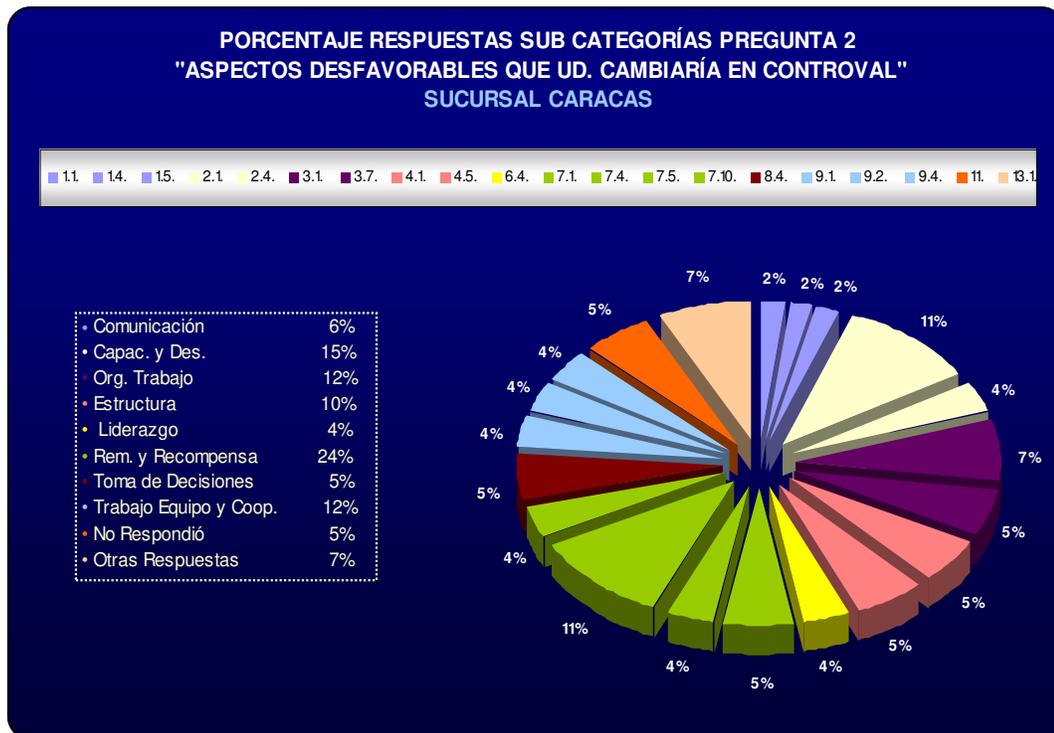


Gráfico 44. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 2 "Aspectos Desfavorables que ud. Mantendría en Controval". Suc. Caracas

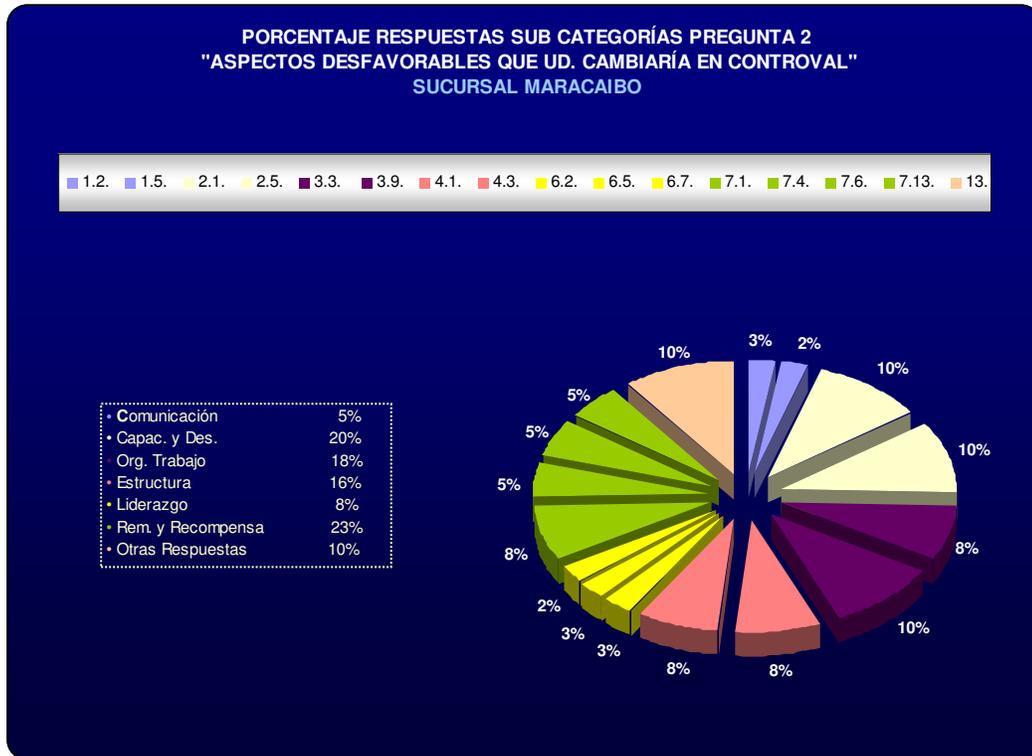


Gráfico 45. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 2 "Aspectos Desfavorables que ud. Mantendría en Controlval". Suc. Maracaibo

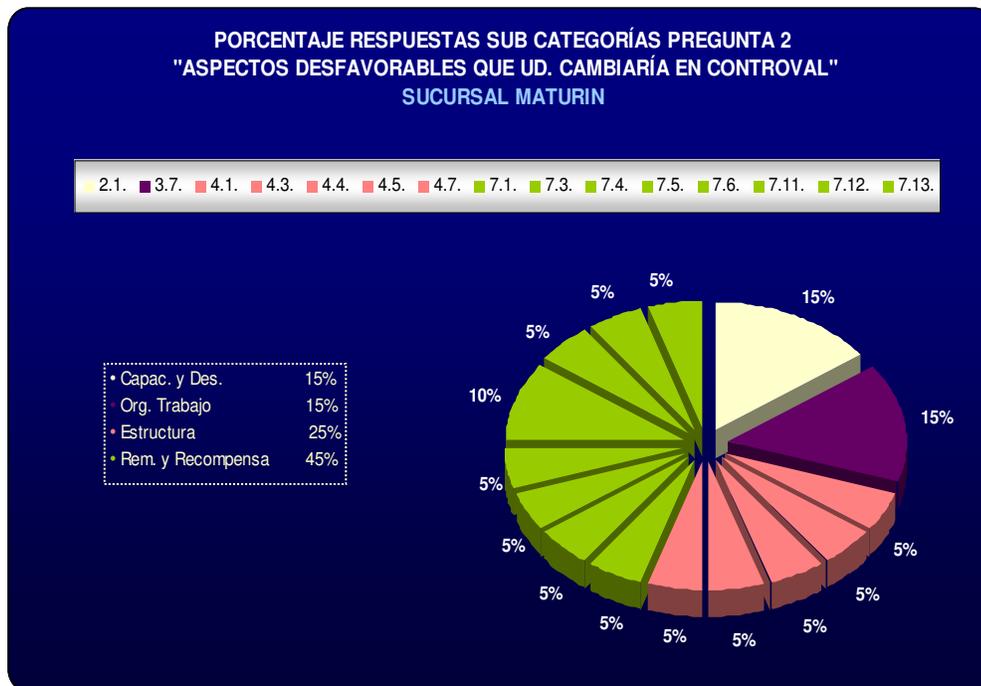


Gráfico 46. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 2 "Aspectos Desfavorables que ud. Mantendría en Controlval". Suc. Maturín



Gráfico 47. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 2 "Aspectos Desfavorables que ud. Mantendría en Controval". Suc. Pto. Ordaz

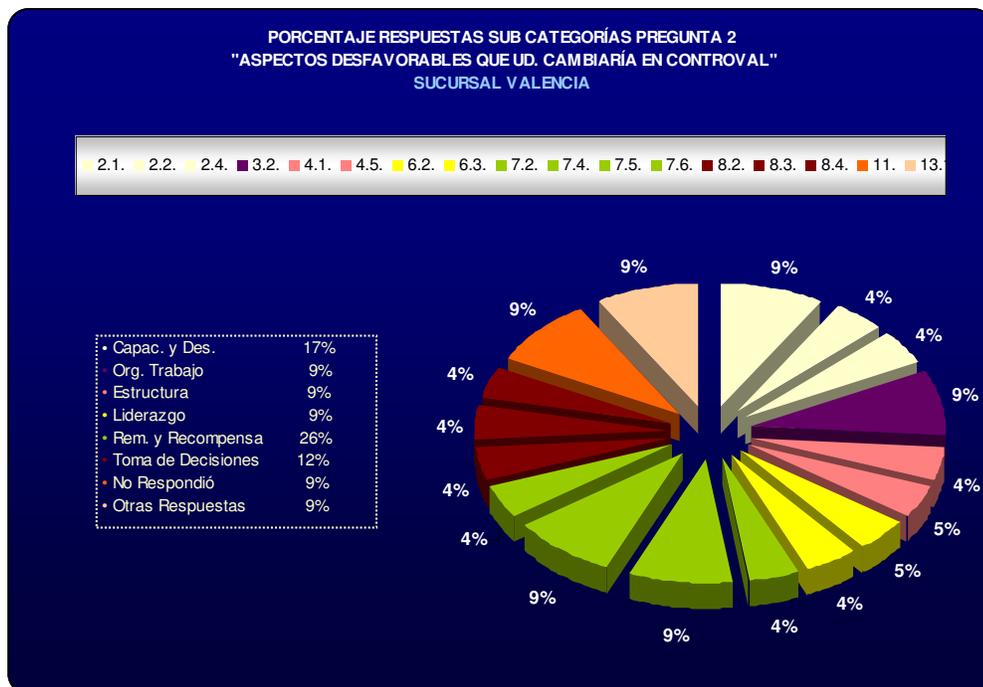


Gráfico 48. Porcentajes de respuestas sub categorías pregunta 2 "Aspectos Desfavorables que ud. Mantendría en Controval". Suc. Valencia

Para complementar aún más el análisis de la información graficada y los resultados arrojados tanto por las diez dimensiones de la encuesta organizacional, como por los diferentes elementos que fueron segmentados, el consultor se valió de unas tablas resumen, descritas también en el marco metodológico del estudio, para presentar de manera ilustrativa, precisa y clara la información, atendiendo al criterio del área o departamento y de la sucursal, de manera tal que en dichas tablas podía identificarse fácil y rápidamente las dimensiones con percepciones más positivas y negativas por parte de los trabajadores de Controval, así como las dimensiones más resaltantes, por lo positivo y lo negativo, en cada uno de los microclimas de las sucursales, pudiéndose puntualizar y personalizar, en consecuencia y para un mediano plazo, las intervenciones a ser diseñadas e implementadas para atender los aspectos susceptibles de mejora en cada una de ellas.

Estas tablas resumieron la información de forma sencilla y visible, por lo que serían presentadas al sistema cliente en la reunión formal entrega y discusión de resultados de la encuesta de clima organizacional.

A continuación se detallan las referidas tablas, a saber:

Tabla 5. Resultados de Dimensiones de Clima Organizacional por Áreas o Departamentos

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS										
ÁREAS O DEPARTAMENTOS	DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL									
	COMUNICACIÓN	CAP. Y DES.	ORG. DEL TRABAJO	ESTRUCTURA	IDENT. Y COMPR.	LIDERAZGO	REC. Y RECOMPENSA	TOMA DE DECISIONES	TRAB. EQUIPO Y COOPER.	INNOVACIÓN
ADMINISTRACIÓN	✗	✗			✓	✓	✗		✓	
INGENIERÍA		✗		✗	✓		✗		✓	✓
INFORMÁTICA Y SISTEMAS	✗		✗	✗	✓	✓	✓		✓	
LOGÍSTICA		✗		✗	✓	✓	✗			✓
MERCADEO Y VENTAS		✗	✗		✓	✓	✗			✓
PRODUCCIÓN		✗	✓		✓		✗	✗	✓	
SERVICIOS Y SHA		✗	✗		✓	✓	✗		✓	
RRHH		✗		✓	✓		✗	✗	✓	✓
CALIDAD	✗	✗		✓	✓		✗		✓	
CONTROL		✗	✗		✓	✓	✗		✓	

Tabla 6. *Resultados de Dimensiones de Clima Organizacional por Sucursal*

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR SUCURSAL										
	DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL									
SUCURSAL	COMUNICACIÓN	CAP. Y DES.	ORG. DEL TRABAJO	ESTRUCTURA	IDENT. Y COMPR.	LIDERAZGO	REC. Y RECOMPENSA	TOMA DE DECISIONES	TRAB. EQUIPO Y COOPER.	INNOVACIÓN
BARCELONA	✘	✘		✓	✓		✘		✓	
CARACAS	✘	✘			✓		✘		✓	✓
MARACAIBO		✘		✘	✓		✘		✓	✓
MATURIN		✘	✘		✓	✓	✘		✓	
PUERTO ORDAZ	✘	✘	✘	✘	✓	✓	✘			✓
VALENCIA		✘	✘		✓	✓		✘	✓	
CONTROVAL		✘	✘		✓	✓	✘		✓	

Tabla 7. Resultados de Dimensiones de Clima Organizacional por Áreas o Departamentos de Sucursal Caracas

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE SUCURSAL CARACAS										
ÁREAS O DEPARTAMENTOS SUCURSAL CARACAS	DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL									
	COMUNICACIÓN	CAP. Y DES.	ORG. DEL TRABAJO	ESTRUCTURA	IDENT. Y COMPR.	LIDERAZGO	REC. Y RECOMPENSA	TOMA DE DECISIONES	TRAB. EQUIPO Y COOPER.	INNOVACIÓN
ADMINISTRACIÓN	✗	✗		✗	✓	✓				✓
INGENIERÍA		✗		✗	✓		✗		✓	✓
INFORMÁTICA Y SISTEMAS	✗		✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	
LOGÍSTICA	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗		✗	✓
MERCADEO Y VENTAS	✗	✗	✗		✓	✓				✓
RRHH		✗		✓	✓		✗	✗	✓	
CONTROVAL		✗		✗	✓	✓	✗		✓	

Gracias a los gráficos anteriores, tanto los de tipo radial, como de torta, así como a las tablas también anexas, se pudo recolectar la información parcial necesaria para emitir un primer diagnóstico organizacional de Controval, según el cual se daría a conocer, al sistema cliente, las conclusiones que servirían de base para establecer la futura intervención a la empresa y permitiría presentar por departamento y sucursal, en forma resumida y concreta, las dimensiones más positivas y negativas para los empleados de Controval.

Asimismo, es importante considerar que esta información se resumió en una presentación de Power Point, con la finalidad de mostrarle y

exponerle al cliente los resultados obtenidos, a partir de la medición y encuesta de clima organizacional; sin embargo, cabe mencionarse, tal como se señaló en el marco metodológico del presente trabajo, que la misma fue complementada con una serie de entrevistas dirigidas y realizadas a un grupo de gerentes de la empresa, sobre la base del modelo teórico de Weisbord, empleando para ello una guía de preguntas abiertas que tocaban los elementos más fundamentales de dicho modelo, con la firme pretensión de darle dirección y sentido a la indagación y exploración y de presentar un diagnóstico formal al cliente, sustentado, en consecuencia, por una teoría conocida que llama a investigar sólo aquellos aspectos que constituyen la dinámica real de una organización, por lo que requieren de una búsqueda exhaustiva y profunda, no sólo para conocer como funcionan y coexisten dentro de la dinámica de la empresa, sino también para detectar sus fortalezas y aspectos susceptibles de mejora, en pro de la construcción de la empresa más ideal para todos sus miembros, la cual en medio de la profesionalización, mejora, efectividad, eficiencia y calidad estaría más capacitada y preparada para dar con mayor certeza y seguridad los pasos hacia su contundente éxito, competitividad y crecimiento.

Estas entrevistas tuvieron como objetivo indagar con mayor profundidad las percepciones, opiniones y prácticas de algunos líderes respecto a los seis elementos claves del modelo, pudiendo complementarse la interpretación de los resultados encontrados en el estatus quo de Controval y obtener así una visión mucha más integral de la dinámica empresarial en manos de quienes protagonizan tantos procesos estratégicos en la empresa y que pueden, además, por el cargo que ocupan desempeñar funciones en las cuales deberán diseñar y establecer objetivos, liderar equipos y relaciones interpersonales, coordinar mecanismos útiles y de apoyo para alcanzar los objetivos propuestos y optimizar el uso de recursos, favorecer e interpretar estructuras para organizar el trabajo y liderar estratégicamente la visión y misión de la organización sobre la base de sus

valores; desde esta óptica resultó mucho más rico y enriquecedor conformar la muestra de encuestados con supervisores claves para la dinámica empresarial y no otro tipo de posiciones, que pudieran tener una visión más limitada y cortoplacista de los procesos, relaciones, mecanismos y realidades de Controval, incluso son fieles representantes del elemento liderazgo y toma de decisiones, así como del de reconocimiento e incentivos, los cuales describen en sí mismos el modelo en cuestión.

Las entrevistas no estructuradas conducidas por la consultora, basadas en el modelo de Weisbord, permitieron levantar, pues, información complementaria para el diagnóstico organizacional definitivo y final de Controval para describir su estatus quo, indagándose no sólo las percepciones y conocimientos de algunos líderes claves de la organización, sino también sus opiniones, tomando como referencia una guía de preguntas abiertas diseñadas en torno al modelo teórico de Weisbord, el cual ha constituido el marco teórico de referencia a lo largo del presente estudio para abordar la dinámica de Controval y desarrollar las futuras intervenciones.

Es importante destacar que la metodología de las entrevistas, bajo el modelo de Weisbord, fue consultada y validada el 05/10 con el presidente de la empresa, Sr. Francisco Guzmán, el cual no sólo ha representado, a lo largo del proyecto, una de las personas contacto con el sistema cliente, sino también uno de los entrevistados, conjuntamente con el Contralor de la empresa, Sr. Francesco Cartolano y el Jefe de Crédito y Cobranzas, Sr. Jairo Gallardo. Asimismo, estas entrevistas fueron dirigidas a otros líderes importantes, vinculados con la operatividad de Controval, dentro del área de Staff (Gerente de Informática, Sr. Luis Gerardo Venegas), como dentro del área comercial de la empresa (Gerente de Mercadeo y Ventas, Sr. Gustavo Padrón), por ser ellos quienes, debido a la posición que ocupan, poseen una visión mucho más amplia de la relación entre los diversos elementos de la dinámica de la empresa, de las realidades formales e informales, del

comportamiento y coexistencia de varios de sus actores y en fin, de lo que constituye su día a día, tanto dentro, como fuera de la organización.

En este sentido, las entrevistas se iniciaron el Jueves 13/10, con el área de Staff de la empresa, continuándose las mismas en lo sucesivo en los días Viernes 14, Martes 18 y Miércoles 19/10; fecha en la cual se iniciaron, también, las entrevistas con el área operativa de Controval, dándose por concluidas el Miércoles 26/10 y con ella toda la fase de recolección de información, gracias a la utilización del referido modelo. Cada una de las reuniones se realizó en las oficinas individuales de los entrevistados, salvo la del presidente de la Empresa, la cual se efectuó en la sala de conferencias de la empresa, a fin de evitar constantes interrupciones, con una duración aproximada de dos horas en promedio.

La guía de preguntas empleada para la realización de las entrevistas fue diseñada por el consultor y validada con el cliente, resultando una lista definitiva de preguntas, agrupadas en torno a los seis elementos que componen el modelo (Objetivos o Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos de Ayuda o Útiles) y a un séptimo factor (el medio ambiente), que aún cuando no forma parte de la dinámica propia de la empresa, sí la afecta, influye en ella y determina la manera en como ellos (los seis elementos) coexistirán dentro de ésta. El número de preguntas asociadas a cada uno de los elementos en cuestión fue diferente y osciló entre uno y siete como máximo, con la finalidad de no tornar larga y tediosa la entrevista, evitándose así la probabilidad de no cubrir la totalidad de los puntos y su contenido (Ver Anexo E).

Los resultados recogidos en estas entrevistas, respecto a los siete elementos descritos en el párrafo anterior, fueron los siguientes:

Propósito u Objetivo: Controval tiene muy claro el tipo de negocio al cual se dedica y su ámbito de acción (conjunto válvula-actuador, representación y venta de equipos e instrumentos dentro del área de la

automatización y la instrumentación industrial), lo que no quiere decir que deba diversificar su ámbito de acción y operación, considerándose como elemento estratégico la venta y desarrollo de un producto especial, que la diferencie de su competencia: el servicio personalizado, oportuno, seguro y de calidad. A rasgos generales los tópicos o temas que resaltaron en este elemento fueron:

- Claridad del objetivo y norte a perseguir por la empresa.
- Delimitación del negocio en el presente, gran diversificación del negocio para el futuro.
- Crecimiento de productos propios. Independencia e identidad de marca.
- Ampliación geográfica de su operación, tanto dentro de mercados locales, como extranjeros. Apertura de nuevas sucursales.
- Posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.
- Orientación y cultura de servicio, valor fundamental.
- Orientación al crecimiento, estandarización y medición de la gestión, profesionalización y calidad en lo que se hace y ofrece.
- Versatilidad, adaptación a los cambios y competitividad.
- Mantener rentabilidad del negocio.
- Planificación estratégica del negocio y la empresa.
- Humanización de la cultura.
- Capacidad de soñar.
- Visión y misión de la organización no compartidas.

Estructura: Controval se caracteriza por la inexistencia de una clara y pertinente delimitación de actividades, funciones y roles para sus miembros, así como por la poca estandarización y medición de sus procesos y resultados, lo que conlleva a una confusión y solapamiento de tareas y responsabilidades y a una inadecuada distribución de las cargas de trabajo, sin que exista un claro límite entre los deberes de cada quien; lo que se

traduce, a su vez, en una ineficiencia e ineffectividad organizacional, reflejada en las respuestas poco oportunas y de calidad hacia los clientes, el retrabajo, los constantes errores y su gran insatisfacción. No existe una estructura que permita apalancar y materializar los objetivos que se propone la empresa. A rasgos generales los tópicos o temas que resaltaron en este elemento fueron:

- Estructura inadecuada, sin cargos ni roles definidos y delimitados. La estructura no está preparada para sostener el crecimiento y las metas que se desean alcanzar a futuro.
- Solapamiento de funciones y actividades y distribución no equitativa de responsabilidades y cargas de trabajo.
- Procesos y tareas no procedimentadas, ni estandarizadas, para garantizar su calidad y continuidad.
- Desorden estructural. Ineficiencia funcional.
- El trabajo no está organizado ni concatenado entre los departamentos, provocándose insatisfacción en el cliente.
- Falta de delimitación de líneas de reporte y autoridad.
- Estructura indefinida, a veces burocrática, a veces flexible.
- Reactividad y no proactividad.
- Optimización de procesos.
- Rapidez en las respuestas y adaptación a las exigencias, por estar cerca del cliente.

Liderazgo: Control se mueve y es dirigido principalmente por un liderazgo centralizado, que toma decisiones inconsultas y dirige la implementación de acciones directas, destinadas a solventar las situaciones y acontecimientos del día a día. Un liderazgo que adquiere otra connotación a nivel de los cuadros medios de mando, el cual es poco autogestionado y libre para emprender proyectos de envergadura, que requiere buscar

aprobación a todo lo que planifica hacer; con posibilidad de contar con recursos financieros y humanos, pero con poca gestión de sus propias competencias, autonomía y discrecionalidad, aún cuando si se posee mucha confianza en su capacidad para llevar a cabo los lineamientos y políticas generales dictados por la alta gerencia. A rasgos generales los tópicos o temas que resaltaron en este elemento fueron:

- Alta gerencia involucrada en los detalles de la cotidianidad.
- Poca autonomía, discrecionalidad y autogestión de los cuadros medios.
- Falta de empuje para materializar y traducir los objetivos organizacionales en planes estratégicos concretos y medibles.
- Poca formalidad en los procesos de liderazgo: toma de decisiones, delegación, organización del trabajo, establecimiento y medición de metas, sanción y premios al desempeño, feedback, comunicación de directrices, planes y objetivos.
- Toma de decisiones centralizada.
- Gran dependencia de la alta gerencia para el desempeño cotidiano y estratégico.
- La información de arriba fluye solamente para ventilar temas relacionados con la remuneración solamente.
- Falta de integración y formación de equipos de trabajo.
- Falta de identificación y compromiso de los líderes con los objetivos, visión y misión de la organización.
- No surgen líderes que protagonizan los procesos y la optimización de la funcionalidad y operatividad de la empresa.
- Gerencia de caos, sin planificación, estandarización ni profesionalismo.
- Intereses particulares sobre los colectivos. Apatía y comodidad.
- Falta de supervisión y seguimiento.

- Alta gerencia no transmite hacia abajo, y con claridad, cuáles son las metas a alcanzar. No es constante en el énfasis que debe darle a los objetivos estratégicos.
- Necesidad de que las personas sean más responsables y con juicio para así poder delegar más en ellas con plena confianza.

Relaciones: La informalidad y el paternalismo se adueñan de la cotidianidad de Controval, siendo una empresa en la que las relaciones interpersonales son armónicas, pero limitada a grupos pequeños y cerrados, por lo que la comunicación, el compañerismo y la cooperación entre departamentos no se hace presente ni se manifiesta abiertamente, dejándose vencer por la apatía y la individualidad. De acuerdo a los entrevistados, no se percibe comunicación entre los departamentos ni un espíritu de equipo a la hora de realizar y organizar el trabajo, ni de asumir los posibles errores y resultados. No se ha internalizado una verdadera cultura de servicio al cliente interno, ya que el trabajo se realiza sobre la base del establecimiento de relaciones interpersonales básicas, para el funcionamiento estándar de la organización, sin dar mucho más allá de lo que se exige y se espera, ni tomándose conciencia del granito de arena tan importante que aporta cada eslabón de la cadena de servicio para la obtención exitosa del resultado final.

A rasgos generales los tópicos o temas que resaltaron en este elemento fueron:

- Poca comunicación interdepartamental.
- Hermetismo.
- Poca integración y trabajo en equipo.
- Espíritu de equipo y cooperación sólo en grupos pequeños.
- Falta de conciencia y cultura de servicio al cliente interno.
- Poca responsabilidad sobre los resultados en equipo.

- Se da lo mínimo esperado, sin pensar más allá.
- Accesibilidad a la alta y media gerencia, así como a todos los miembros de la organización.
- Sentido de igualdad y homologación para todos, en todas las situaciones y circunstancias.
- Islas, no grupos ni equipos de trabajo.
- Necesidad de que haya mayor alineación para que el personal se oriente hacia la misma dirección y con unión.
- Individualidad y apatía.

Recompensas: Controval no ha fomentado hasta los actuales momentos una cultura de reconocimiento y recompensa hacia la labor y gestión de sus empleados, ni hacia su crecimiento y desarrollo personal y profesional. Aunque es una empresa que se preocupa por darle a su gente los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos que requiere para la realización efectiva y eficiente de su trabajo, no califica, profesionaliza, induce ni capacita constantemente a su personal, procurando su mejoramiento continuo y la realización cada vez más exitosa de su trabajo, lo que contribuye al crecimiento sostenido de la empresa, su productividad y rentabilidad. Brindarle feedback al personal sobre qué hace y cómo lo hace es una herramienta más que debe brindarse, ya sea a través de un sistema formal de premios y castigos o de la sana, justa, oportuna y constructiva conversación con los supervisados, destinado a propiciar más aprendizaje y hacerlos sentir que son tomados en cuenta, escuchando, igualmente lo que ellos tengan que decir. A rasgos generales los tópicos o temas que resaltaron en este elemento fueron:

- Reconocer y recompensar el desempeño y esfuerzo de los trabajadores.
- Premiar o castigar según el caso.

- Recompensar puede ser escuchar, involucrar y hacer partícipe a los supervisados.
- Procurar un buen ambiente de trabajo es una buena recompensa al esfuerzo.
- Contar con mecanismos de recompensa (bonos, comisiones, cartas, reconocimiento público, cartelera, etc.) para todos los niveles y áreas de la organización, es vital para que la gente se sienta motivada, identificada con lo que hace y entusiasmada con su trabajo.
- Recompensar y reconocer formal e informalmente.
- Ventas ha sido la gerencia más favorecida hasta ahora, en términos de ser receptores de comisiones. Se ha enfatizado en Ventas por ser quienes ingresan el dinero a la organización.
- Reconocimiento de que los trabajadores desean ser recompensados justamente y escuchado en sus ideas.
- Ausencia de mecanismos de sanción ágiles que permitan su aplicación.

Mecanismos Útiles: Es vital para el funcionamiento más exitoso de la organización, su competitividad en el mercado, su crecimiento sostenido y la adaptación a los cambios constantes del entorno, procurando su sobrevivencia y su desarrollo, que Controval facilite y procure a su personal los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para que se mejoren continuamente los procesos, actividades y su capital humano, logrando ser cada vez más capacitado, competente y capaz, teniendo como aliados la tecnología, el conocimiento y la información. A rasgos generales los tópicos o temas que resaltaron en este elemento fueron:

- Pobre capacitación y desarrollo del personal, necesidad de propiciarla a todos los niveles y áreas de la organización.

- Necesidad de desarrollar competencias y fomentar la capacitación para profesionalizar a la empresa.
- Apoyar la tecnología y viéndola como una herramienta que ajusta el conocimiento y la información a la operación, para optimizarla. En ese sentido, se han hecho avances importantes.
- Información disponible, organizada y accesible.
- Tecnología de punta bien aprovechada para que no se vuelva en contra.
- Necesidad de descentralizar la procura y aprobación de recursos, para la mayor efectividad, fluidez y rapidez de los procesos.
- Necesidad de mejorar la evaluación de desempeño para contar con indicadores más objetivos.

Medio o Entorno: Controval ha mantenido a lo largo del tiempo una cultura fuertemente orientada a la satisfacción del cliente externo, convirtiéndose en una empresa muy versátil, adaptable y flexible para responder con la mayor calidad, oportunidad y eficiencia posibles a sus requerimientos y a los del mercado en general, dentro y fuera del país, no logrando en muchas ocasiones dicho cometido, por la excesiva desorganización, reactividad, poca estandarización y delimitación funcional y estructural de su operatividad, conllevando a la insatisfacción del cliente, aún cuando por él se sacrifican hasta, en ciertas ocasiones, los márgenes de rentabilidad y calidad del producto. Es por ello que como principal amenaza Controval se tiene a sí misma, teniendo que hacer todo lo que esté a su alcance para superar sus limitaciones y mejorar cada día más su forma de hacer las cosas y de ser, ante sus trabajadores, clientes, proveedores y asociados. A rasgos generales los tópicos o temas que resaltaron en este elemento fueron:

- Orientación desmedida al cliente externo y su satisfacción.

- Complacencia a los requerimientos del cliente, sin ni siquiera analizar y evaluar la verdadera capacidad de respuesta a los compromisos y exigencias.
- Entregas fuera de los tiempos establecidos, no siendo oportunos, ni eficaces.
- Fallas por parte de algunos proveedores de Controval.
- Oportunidades: rentabilidad del negocio, innovación, diversificación, crecimiento, versatilidad y competitividad, precios petroleros. Ç
- Amenazas: ineficiencia interna, apatía interna, dependencia de un sector económico y situación política y económica futura, concurrencia de más competidores y menos inversionistas.
- Dinamismo, adaptabilidad a los cambios e innovación.

Reflejando, entonces, la información anterior, en forma resumida y organizada, clasificando la misma en cada uno de los elementos constituyentes del modelo; estableciendo una relación entre los aspectos que coexisten en este modelo teórico y en el modelo que el mismo plantea para las organizaciones del mundo empresarial; ajustando el modelo a la dinámica particular de Controval, estableciéndose las relaciones propias de la empresa en sus aspectos formales e informales; siguiendo la descripción propia del modelo sobre el funcionamiento que tiene cualquier dinámica organizacional y el funcionamiento cotidiano de toda empresa y considerando las percepciones no sólo de los trabajadores de Controval, sino también de sus gerentes y de aquellos líderes con una visión amplia sobre su funcionamiento, tenemos el gráfico 49 que se muestra a continuación:

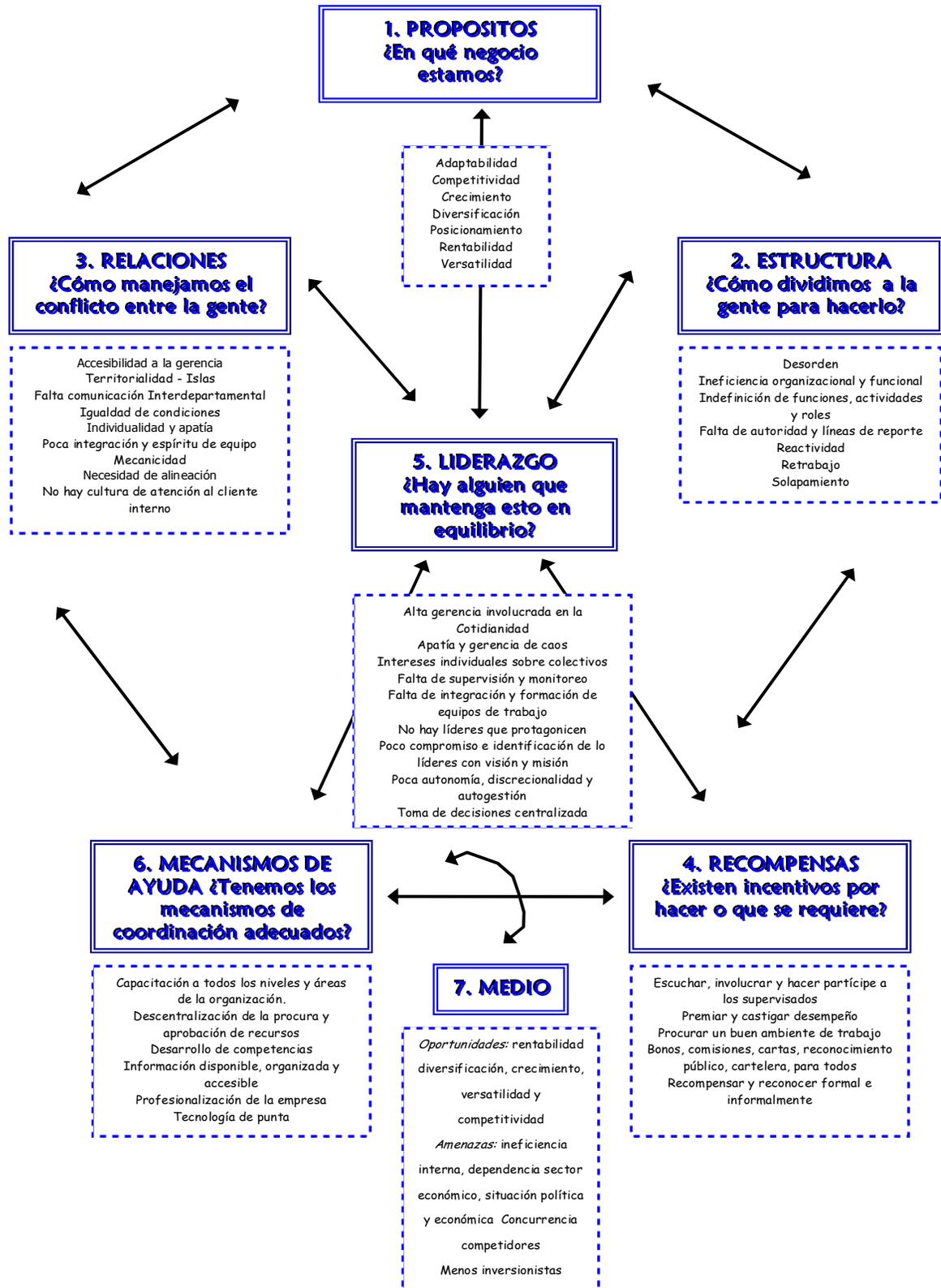


Gráfico 49. Resultados del diagnóstico de clima organizacional de acuerdo al Modelo de los Seis Cuadros de Weisbord.

Toda esta información que se logró recolectar se integró y organizó en el gráfico 49, siguiendo los lineamientos y premisas del modelo de Weisbord, resumiéndose el comportamiento de dicho modelo en esta empresa en particular y favoreciéndose, en consecuencia, la obtención, primeramente, de un diagnóstico organizacional definitivo y formal y seguidamente, el diseño e implementación de un plan de acción futuro para optimizar el funcionamiento y dinámica de Controval (intervención).

Hasta aquí, con toda esta información, se logró obtener el diagnóstico organizacional formal y definitivo de Controval, así como las conclusiones finales arrojadas por él, identificándose las dimensiones con mayor puntaje, en consecuencia, las fortalezas de la empresa, y las de menor puntaje, en consecuencia, los aspectos susceptibles de mejora, pudiéndose presentar como resultados del diagnóstico organizacional concluyente, comunicadas a las personas en las cuales descansa la mayor parte de los proyectos y responsabilidades de la empresa, siendo parte de las personas claves que conducen a la empresa y lideran sus cambios.

Las conclusiones del estudio presentadas al cliente fueron las siguientes:

Fortalezas:

- Identidad y Compromiso: Afinidad con la organización y disposición a defenderla ante críticas destructivas, percibiéndose identidad con el negocio.
- Trabajo en Equipo y Cooperación: Credibilidad en el profesionalismo de los compañeros del equipo de trabajo y tendencia a compartir información e intercambiar ideas.
- Liderazgo: (sólo en las pequeñas sucursales) Percepción de comunicación abierta fomentada por el supervisor y confianza en los criterios técnicos de sus supervisados.

¿Qué mantendría Ud. en Control?:

- Organización del Trabajo: Mobiliario/ Infraestructura; Equipos y Materiales e Higiene y Seguridad Industrial.
- Trabajo en Equipo y Cooperación: Espíritu de cooperación y compañerismo para alcanzar resultados compartidos.
- Innovación: Avances tecnológicos en equipos, productos y servicios; Disposición de la organización a implementar cambios; Iniciativa; Flexibilidad/dinamismo.

Fortalezas Niveles de Cargo:

- Gerentes y/o Jefes de Área: Identidad y Compromiso, Trabajo en Equipo y Cooperación e Innovación.
- Técnicos: Identidad y Compromiso, Liderazgo y Trabajo en Equipo y Cooperación.

Fortalezas Sucursales:

- Valencia: Identidad y Compromiso, Trabajo en Equipo y Liderazgo, Calidad del Talento Humano y Medio Ambiente.
- Puerto Ordaz: Liderazgo, Identidad y Compromiso, Innovación, Toma de Decisiones y Medio Ambiente.
- Caracas: Identidad y Compromiso, Innovación, Trabajo en Equipo y Cooperación y Calidad de las Relaciones Interpersonales.

Fortalezas Departamentos:

- Informática y Sistemas: Liderazgo, Identidad y Compromiso, Reconocimiento y Recompensa y Trabajo en Equipo y Cooperación.
- Administración: Identidad y Compromiso, Liderazgo y Trabajo en Equipo y Cooperación.
- Recursos Humanos: Identidad y Compromiso, Trabajo en Equipo y Cooperación y Estructura.

Fortalezas Departamentos en Caracas:

- Logística: Identidad y Compromiso, Innovación y Liderazgo.
- Informática y Sistemas: Liderazgo, Identidad y Compromiso y Reconocimiento y Recompensa.
- Recursos Humanos: Identidad y Compromiso, Trabajo en Equipo y Cooperación y Estructura.

Oportunidades de Mejora/ ¿Qué Cambiaría Ud. en Control?:

- Reconocimiento y Recompensa: Remuneración poco competitiva y atractiva, no se corresponde con el nivel de responsabilidades y experiencia y además, no se reconoce la excelencia en la labor desempeñada. Inexistencia de política formal de incentivos y beneficios, por ejemplo, Plan de Jubilación.
- Capacitación y Desarrollo: Ausencia de programas de inducción, poco empuje hacia el entrenamiento y formación del personal y hacia la planificación de carrera para fomentar su crecimiento profesional y personal; sistema ineficiente de evaluación de desempeño.

- Organización del Trabajo: Procesos y metodologías de trabajo imprecisos, poco claros y lógicos, así como cargos y roles con responsabilidades que no están equitativamente distribuidos, lo que impide cumplir con las tareas y actividades dentro de los tiempos establecidos. Desorganización en los procesos y actividades; falta de normalización y estandarización.

Oportunidades de Mejora por Niveles de Cargo:

- Base: Reconocimiento y Recompensa y Capacitación y Desarrollo y Comunicación.
- Profesionales sin Función Supervisora: Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento y Recompensa y Comunicación.

Oportunidades de Mejora de Sucursales:

- Barcelona: Reconocimiento y Recompensa, Capacitación y Desarrollo, Comunicación, Organización del Trabajo y Liderazgo.
- Maracaibo: Reconocimiento y Recompensa, Capacitación y Desarrollo, Organización del Trabajo y Estructura.
- Maturín: Reconocimiento y Recompensa, Capacitación y Desarrollo, Organización del Trabajo y Estructura.

Oportunidades de Mejoras en Departamentos:

- Calidad: Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento y Recompensa y Comunicación.
- Producción: Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento y Recompensa y Toma de Decisiones.

- Servicios y SHA: Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento y Recompensa y Organización del Trabajo.

Oportunidades de Mejora en Departamentos Caracas:

- Ingeniería: Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento y Recompensa y Estructura.
- Mercadeo y Ventas: Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento y Recompensa y Organización del Trabajo.
- Administración: Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento y Recompensa y Comunicación.

Otras Conclusiones...

- Liderazgo mejor percibido en sucursales pequeñas.
- Clima Organizacional más favorable en las áreas Staff que en las operativas.
- El personal de oficina, percibe mejor el Clima Organizacional que el trabajador de campo y el trabajador manual.
- El personal que tiene entre 3 y 6 años en la empresa es el que mejor Clima percibe y el que peor lo hace es el que posee una antigüedad entre los 9 y 12 años.
- El personal contratado tiene una mejor percepción del Clima que el de nómina y que el de “paquete”.

Los planteamientos antes descritos representan entonces las conclusiones arrojadas por la medición de clima organizacional, dándose por culminada la fase de diagnóstico del presente estudio, a la vez de generarse las premisas necesarias para definir, en torno a ellos, los planes de acción

futuros que permitirán materializar la intervención a la empresa y abarcar la segunda fase de este estudio.

CONCLUSIONES

- La utilización del Modelo de los Seis Cuadros de Weisbord, proporciona un mapa claro y completo acerca de los grandes temas a ser indagados al momento de realizar un diagnóstico organizacional, permitiendo hacer un análisis de los diferentes procesos en los que participa una empresa. Este modelo constituye una guía que facilita la localización de las fortalezas y de las áreas de mejora de una organización, en este caso de Controval, así como la visualización de las interrelaciones que tienen lugar entre esos diversos procesos. Se puede concluir que hacer un diagnóstico sin modelo equivale a salir a navegar sin tener un mapa claro qué seguir.

- Utilizar el “enfoque de retroalimentación de encuestas” promueve en los trabajadores de todos los niveles jerárquicos de la organización, un mayor compromiso hacia el cambio porque todos participaron en la consulta realizada, lo que estimula el sentido de responsabilidad por los resultados y además, al ser informados sobre los resultados del diagnóstico, se genera conciencia de enfermedad.

- La generación de un instrumento de medición de clima organizacional ad hoc, permite medir aquellos procesos que son de real interés y pertinencia para la organización, lo que genera menor resistencia por parte del cliente hacia los resultados, incrementándose la validez del estudio para ellos.

- La utilización de entrevistas y preguntas abiertas para realizar el diagnóstico, enriquece enormemente la información disponible para caracterizar a la organización y comprender de una manera cabal su realidad.

- Planificar –dentro de lo que es el proceso de diagnóstico organizacional- una fase de sensibilización previa a la aplicación de las

encuestas de clima organizacional (y de cualquier instrumento de medición), facilita la comprensión por parte de los trabajadores de los objetivos del estudio e incrementa su receptividad a la encuesta, además de ser una oportunidad para aclarar dudas y transmitir el mensaje de que este es un proceso que no representa ninguna amenaza para ellos sino que por el contrario es una excelente ocasión para expresar su opinión sobre el funcionamiento de la empresa donde laboran y contribuir así con la creación de un mejor lugar de trabajo.

- La medición de clima organizacional y la segmentación de los resultados por variables demográficas como: sucursal, nivel jerárquico del cargo, nivel educativo, condición de contratación, área o departamento y tipo de trabajo, permite concluir que cada persona percibe una realidad organizacional diferente, sin embargo hay puntos de convergencia frente a los cuales la empresa debe poner especial atención bien sea porque constituyen fortalezas de la organización o porque son áreas de mejora.
- Los trabajadores siempre tienen algo valioso que aportar y las empresas algo que ofrecerles.
- Los cambios en materia de RRHH siempre implican considerar varias perspectivas y procesos de una realidad que es fruto de relaciones de interdependencia entre distintos factores.
- El establecimiento de buenas relaciones interpersonales y de un alto grado de confianza con el sistema cliente facilitan un contacto más cercano y garantizan la accesibilidad y mayor disponibilidad hacia la consultoría.
- El cumplimiento del contrato psicológico que se establece con el cliente, es fundamental para la satisfacción de los objetivos e intereses de ambas partes.

- En cuanto a los resultados, se tiene lo siguiente: hay una gran Identidad y Compromiso por parte de los trabajadores de Controval hacia la organización, considerándola como una buena empresa para trabajar.

- El trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación son variables que los trabajadores de Controval, perciben más en los propios y cercanos grupos y equipos de trabajo, que entre departamentos. Estos resultados indican que la estructura de una empresa ejerce alto impacto en el clima de la organización. Es así como el trabajar `bajo el esquema de unidades funcionales genera cohesión dentro de la unidad dadas las cosas que tienen en común las personas que allí laboran: recursos, instalaciones, objetivos, proximidad física, etc, sin embargo, también genera desencuentros entre unidades, lo que dificulta la integración y la coordinación pues hay jergas diferentes, grados distintos de formalización, etc. Esto explica los resultados de Controval en cuanto a la evidente mayor cohesión y compañerismo dentro de las unidades que entre equipos.

- Las dimensiones de comunicación, estructura y organización del trabajo no evidenciaron percepciones tan positivas, por lo que el personal de Controval percibe que los roles y funciones propias y las del resto de sus compañeros no están bien definidas, ni delimitadas, no diferenciándose efectivamente la finalización de los responsabilidades propias de las de los compañeros.

- No existen suficientes medios de comunicación y divulgación de información de diversa índole que mantengan a todo el personal informado.

- Las dimensiones de Liderazgo e Innovación recibieron puntuaciones satisfactorias, por lo que en términos generales el personal de Controval está satisfecho con los estilos de supervisión de los jefes, fundamentalmente porque ellos perciben que sus supervisores confían en las competencias técnicas del personal y les brindan la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Por otra parte, perciben que los supervisores suelen ofrecer

feedback oportuno y asertivo tanto en las oportunidades en que realizan un buen desempeño como cuando cometen un error. Sin embargo, donde el personal señala oportunidades de mejora es fundamentalmente en que no reciben reconocimientos ni congratulaciones cuando realizan bien su labor.

- Con relación a Innovación, se tiene que el personal en líneas generales percibe que tiene oportunidades de sugerir ideas que optimicen su trabajo, descubriendo nuevas maneras de hacer las cosas.

- Las dimensiones Capacitación y Desarrollo y Reconocimiento y Recompensa fueron las dimensiones evaluadas más desfavorablemente por toda la organización.

- El personal de Control no se siente bien recompensado ni reconocido por el esfuerzo que realiza en su trabajo, ni por el nivel de responsabilidad que asume diariamente en sus funciones.

- El entrenamiento que se imparte al personal es de carácter técnico y puntual, dejándose de lado una formación y preparación integral que potencie a los trabajadores para futuras promociones y garantice su crecimiento profesional y personal.

- El personal de Control no percibe que se desarrollen planes de carrera, ni se evalúe su desempeño con procedimientos formales y objetivos, con miras a dirigir un entrenamiento destinado a desarrollar las habilidades y competencias que requiere para la realización exitosa de su trabajo.

- No existe un proceso de inducción para el personal que ingresa a la organización, dificultándose la adaptación de los trabajadores a los puestos de trabajo y su conocimiento de la empresa.

- El personal Técnico, que realiza un trabajo de campo, es el que percibe un clima organizacional más favorable y positivo, mientras que el personal profesional sin función supervisora, que realiza un trabajo administrativo o de oficina, percibe un clima más desfavorable y negativo,

ubicándose en el medio el gerencial o de jefatura, que realiza un trabajo administrativo y de campo.

- El personal de antigüedad promedio es el que percibe un clima organizacional más favorable y positivo, mientras que el personal más viejo es el que percibe un clima más desfavorable y negativo, ubicándose en el medio los nuevos que ingresan a la empresa. El personal de nómina es el que percibe un clima organizacional más favorable y positivo, mientras que el personal contratado es el que percibe un clima más desfavorable y negativo, ubicándose en el medio los de paquete.

- Las sucursales de Valencia, Puerto Ordaz y Caracas son las que perciben un clima laboral más favorable y positivo, mientras que Maracaibo y Barcelona son las que perciben un clima laboral más desfavorable.

- Las percepciones del área administrativa y de staff Caracas y sucursales fueron más positivas y favorables que las del área operativa de Caracas y demás sucursales.

- Dentro del área administrativa y de staff de Control Caracas, los departamentos de Informática y Recursos Humanos, son los que perciben un clima laboral más favorable y positivo, mientras que Administración es el que percibe un clima laboral más desfavorable y negativo.

- Dentro del área administrativa y de staff de Control de las sucursales, los departamentos de Informática y Administración, son los que perciben un clima laboral más favorable y positivo, mientras que Recursos Humanos es el que percibe un clima laboral más desfavorable y negativo.

- Las percepciones del área administrativa y de staff y operativa de la sede de Caracas fueron más positivas y favorables que las del resto de la empresa y las de sus homólogas en las sucursales, por lo que la oficina central percibe un mejor clima que el resto de la empresa.

- Dentro del área operativa de Control Caracas, los departamentos de Logística y Mercadeo y Ventas, son los que perciben un clima laboral más favorable y positivo, mientras que Ingeniería es el que percibe un clima laboral más desfavorable y negativo.
- Dentro del área operativa de todas las sucursales, los departamentos de Logística, Mercadeo y Ventas y Servicios y SHA, son los que perciben un clima laboral más favorable y positivo, mientras que Calidad es el que percibe un clima laboral más desfavorable y negativo.

RECOMENDACIONES

La realización de este diagnóstico organizacional que incluyó la medición del clima organizacional de la empresa cliente Controval C.A, constituyó un abordaje desde el punto de vista humano social de aquellos procesos formales y planificados de una organización como la estructura, métodos y procedimientos y organización del trabajo pero también de aquellos informales que surgen de la interacción cotidiana como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, entre otros.

El diagnóstico organizacional realizado no es suficiente para provocar un cambio radical en el clima organizacional de Controval, pero sí ha generado las bases sobre las cuales sustentar ese compromiso. Es necesario que se generen planes de acción para atender los resultados de la medición y que estos esfuerzos permanezcan en el tiempo en una responsabilidad sentida por parte de la gerencia de la empresa y sus miembros, sólo así se podrán tomar medidas que permitan mejorar la percepción que los propios trabajadores de la empresa poseen sobre Controval con su consecuente optimización del desempeño en el trabajo.

En este sentido, algunas recomendaciones que se proponen para continuar con este proceso de mejora iniciado en Controval, son:

- Continuar con la difusión de los resultados del diagnóstico organizacional a todas las sucursales, a través de una presentación oral de los mismos y entrega de los informes parciales de resultados a las sucursales.
- Realizar una segunda medición de Clima Organizacional, utilizando preferentemente el mismo instrumento para entonces establecer comparaciones en el comportamiento del Clima Organizacional de un año a otro. Se sugiere que esta segunda medición, se efectúe a finales del año

2006 para dar un margen de decantación de los resultados y de la implementación de los planes de acción/ intervención.

- Para atender temas como Capacitación y Desarrollo, se sugiere:
 - Planificación y ejecución del Programa Anual Formación Profesional.
 - Establecer como una práctica, hacer evaluaciones reactivas de los cursos y talleres.
 - Mejoramiento del procedimiento para la Detección Necesidades Adiestramiento, a través del uso constructivo de evaluaciones de desempeño y las descripciones cargo propuestas en este trabajo.
 - Diseño e implementación de Planes de Carrera.
 - Diseño e implementación Programa de Inducción.
- Para reforzar algunos aspectos de Estructura, se sugiere la divulgación de Visión, Misión y Valores.
- En cuanto a Organización del Trabajo, se sugiere clarificar las responsabilidades de cada puesto de trabajo, a través de la realización de descripciones de cargo y actualización de organigramas.
 - Propiciar, estimular y hacer efectivo el reconocimiento al buen desempeño, como una práctica regular.
 - Estandarizar y hacer objetivos los canales de promoción, así como los aspectos concernientes a la política salarial de la compañía.
 - Indagar con el personal su impresión con relación a los incentivos que la organización les confiere y qué otro esquema de recompensas le gustaría tener. Estudiar viabilidad de estas propuestas de incentivos.
 - Reforzar Identidad Corporativa, mediante el estímulo de todo aquello que fortalezca el sentido de orgullo de pertenencia a la organización y que

propicie que los trabajadores se sientan respetados por la empresa como personas en toda su dimensión: humana y profesional.

- Involucrar y hacer partícipes a trabajadores en procesos decisorios y de gestación de cambios, sobre la base de la confianza en sus competencias y la responsabilidad compartida.

- Delegar tareas y funciones a aquellos trabajadores aptos para conducir esas labores. Esto constituye una excelente herramienta motivacional que estimula la proactividad, la responsabilidad individual y de equipo.

- Se sugiere iniciar una campaña informativa interna acerca de todas las acciones que Controval emprenda en pro de la mejora del Clima Organizacional. Esto enviará el mensaje de que se tomó en consideración lo que los trabajadores opinaron en la encuesta y que la gerencia está interesada y comprometida en atender los resultados alcanzados y que en consecuencia, las acciones que se están tomando en materia de estructura, reconocimiento y recompensa, adiestramiento, entre otros, están orientados a solucionar los problemas detectados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Audirac, C y otros (2003). A B C del Desarrollo Organizacional. (7ma. Reimpresión). México: Trillas.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias México: Trillas.

Denison, D. (1991). Cultura Corporativa y productividad organizacional Colombia: Fondo Editorial Legis.

Durán, M. (2001, 31 de Julio). La motivación del personal: un motor más importante que el dinero. El Nacional, pp. F-2.

Feliú, P. (1996). Medición y evaluación del Clima Organizacional Trabajo de ascenso, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

French, W. y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (5ta. ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Gonçalves, A. (2000) Dimensiones del Clima Organizacional. <http://www.qualidade.org/articles/dec97/2dec97.html>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Batista Lucio, P. (1991). Metodología de la Investigación México: McGraw - Hill.

Kerlinger, F.N. y Lee, H.B. (2002). Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. (4ta. ed.). México: McGraw – Hill.

Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones USA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Leavitt, H. (1976). Psicología gerencial Buenos Aires: Ediciones Contabilidad Moderna.

Likert, R (1965) El factor humano en la empresa, su dirección y valoración España: Ediciones Deusto.

Magnusson, D. (1983). Teoría de los tests (décimoprimer edición). México: Editorial Trillas.

Martínez, A, y Nosnik, A. (1998). Comunicación organizacional. Práctica México: Trillas.

Organización Internacional del Trabajo (1995). La Consultoría de Empresa. (2da ed.) . México: editorial Lumusa.

Pérez, G. (1999). La paradoja del resultado. Istmo, (240), 4-6.

Rentsch, J. (1990). Climate and Culture:Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. Journal of Applied Psychology, 75, (6), 668-681.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional (Séptima Edición). México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (1992). Diagnóstico organizacional Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional C: Alfaomega.

Schein, E.H. (1982). Psicología de la Organización (3era. ed.). México: Prentice Hall.

Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994). Creating the climate and culture of success. Organizational Dynamics 23, (1), 17-20.

Villegas, J. (1991) Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico
Caracas: Ediciones Vega

Wilpert, B. (1995). Organizational behavior. Annual Review of Psychology, (46), 59-90.