

IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL DESEMPEÑO LABORAL

MARTHA YANETH NIÑO BAUTISTA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., 2010

IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL DESEMPEÑO LABORAL

MARTHA YANETH NIÑO BAUTISTA

Trabajo presentado a: FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., 2010

1. INTRODUCCIÓN

Este ensayo pretende determinar cuál ha sido el impacto de los resultados de la Encuesta de clima organizacional practicada con la metodología del Great Place to Work en la Industria Militar y cuáles son las posibles estrategias a ser implementadas para incrementar el índice de ambiente laboral en la Entidad.

Los objetivos a ser tratados en el desarrollo del mismo son analizar las circunstancias que rodean la variación de los resultados correspondientes a los años 2008 y 2009, posteriormente se pretende identificar cuáles son los conflictos que impactan en clima laboral en las áreas críticas y por última identificar las posibles estrategias que pueden catalogarse como causales de impacto en el Índice de Ambiente Laboral.

Se tienen en cuenta las definiciones de la metodología de la Encuesta Great Place to Work, los factores de evaluación la población y muestra sobre la que se practica y la descripción general de la Entidad.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día en prácticamente todas las organizaciones, las cuales se encuentran en la búsqueda del mejoramiento de su ambiente, que se traduce en mayor productividad, considerando como su principal capital el talento humano con el que cuentan. De ahí la estrategia de evaluar, hacer seguimiento y control sobre los resultados de la misma.

2. DEFINICIONES

2.1 ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO

La INDUSTRIA MILITAR es una empresa industrial y comercial del Estado, es la única autorizada, por la Constitución Nacional para desarrollar la política del Gobierno en lo relativo con la importación, producción y comercialización de armas, municiones y explosivos, actividades que asume con responsabilidad social, vocación hacia la calidad, enfrentando desafíos para la mejora y crecimiento de los sectores económicos atendidos y con transparencia absoluta.

La empresa se administra con capital independiente, autonomía administrativa y financiera, asumiendo el cumplimiento de la misión consciente que el crecimiento de la economía nacional en sectores vitales como la defensa nacional, industrial y minero, infraestructuras vial y energética, y en general todos los sectores del país, dependen de la labor constante, con alto sentido de pertenencia y compromiso de todos y cada uno de los integrantes.

La MISIÓN institucional es la de “Desarrollar la política del Gobierno Nacional en materia de importación, producción y comercialización de armas, municiones, explosivos, sus accesorios y elementos complementarios de la Fuerza Pública, entidades de seguridad nacional y los sectores industrial, minero, vial y energético, con autosuficiencia, calidad, competitividad, innovación tecnológica y establecimiento de alianzas estratégicas para atender la demanda interna e internacional, proyectándose como soporte del país en tiempos de paz”.¹

(1) INDUSTRIA MILITAR, Misión Institucional.

Su oferta de valor se evidencia en los procesos misionales o de realización, los cuales muestran la ventaja competitiva teniendo como soporte los activos estratégicos (know how representado en documentación técnica, la infraestructura física y tecnológica, la experticia acumulada por el recurso humano, el good will adquirido en el transcurso de 55 años de gestión empresarial y la cultura organizacional evidenciada en el comportamiento del talento humano) y las capacidades distintivas institucionales.

2.2 GREAT PLACE TO WORK

Great Place to Work es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y cultura organizacionales, campo en el que es reconocido como una autoridad mundial.

Su trabajo está orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor en las empresas. La evaluación del modelo Great Place to Work evalúa conceptos como la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, la camaradería y el orgullo de laborar en una compañía.

En la Industria Militar para evaluar se ha contratado con la firma Iskerendun Ltda., firma representante en Colombia, la aplicación de su método con la encuesta Great Place to Work® Trust Index© que es contestada por los colaboradores de INDUMIL, y el cuestionario Great Place to Work® Culture Audit© que es respondido por el área de Recursos Humanos de INDUSTRIA MILITAR. Este sistema le permite a la Entidad evaluar de manera objetiva y estandarizada el clima laboral de la organización, además de compararse con estándares mundiales en desarrollo de las personas. Ver anexo 1.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para analizar este tema, me remito a lo expuesto por el autor Humberto Serna Gómez, en su libro *Mercadeo Interno Estrategia para gerenciar la cultura empresarial*: “una organización no da al cliente externo lo que no tiene dentro”. También hemos señalado que estamos en la era en la cual ya no se gestionan organizaciones, se gerencia cultura. Para una adecuada gestión de cultura es indispensable conocer los índices de satisfacción e incorporación de cultura de los colaboradores internos, escuchando sus intereses y expectativas y conociendo los factores generadores de satisfacción e insatisfacción.

Tradicionalmente, las mediciones de clima empresarial buscan obtener esta información. Se basan en modelos tradicionales soportados en teorías y esquemas de comportamiento solamente. Modelos que combinan las teorías de comportamiento con principios y teorías empresariales se han venido desarrollando con mayor frecuencia e intensidad.”

En la página web www.wikilearning.com, tratándose del tema acerca de la Evaluación del clima organizacional, se encuentra: “La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados. (Martínez, 2002).

La realización de la evaluación del clima organizacional, estudios de satisfacción laboral y diagnóstico de cultura organizacional permiten evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

El diagnóstico del clima organizacional permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte temporal específico.

Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio //Clima Organizacional//; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto “mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales”. (Davis, 1997, p.175).

El clima organizacional de la Industria Militar debe ser participativo y confortable, generando gran confianza mutua cuyos miembros son abiertos entre sí, para que la gestión de cada una de las áreas sea adecuada a los compromisos adquiridos.

3. ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK 2008 – 2009

3.1 RESULTADOS 2008

A continuación se transcriben las observaciones a los resultados presentados en los años 2008 y 2009, elaboradas por la División Administración de Personal de la Entidad: “La encuesta Great Place to Work tenía como fin en el 2008, aplicarse al 100% del personal de planta y en misión que tuvieran en la empresa más de 90 días laborando, lo que correspondía a 1617 encuestados. Sin embargo, el número real fue de 1409, correspondiente al 87.1%.

Los resultados se dan desde tres niveles de respuesta: Aceptación, No aceptación e Indecisión. A través de tres relaciones básicas de cualquier ambiente de trabajo, como son: la confianza, directamente relacionada con los jefes; la camaradería, relación con los compañeros; y orgullo, rol en la organización. Cada una de ellas comprende dimensiones, las cuales a su vez comprenden variables y subvariables, tal como se muestra a continuación:

Relación	Dimensión	Variable	Subvariable
Confianza (jefes)	Credibilidad	Comunicación	Información
			Acceso
		Competencia Gerencial	Coordinación
			Delegación
			Visión
		Integridad	Confiabilidad
	Honestidad		
	Respeto	Apoyo	Desarrollo
			Reconocimiento
		Participación	
Cuidado		Ambiente de trabajo	

			Vida personal
	Imparcialidad	Equidad	En la remuneración
			En el trato
		Ausencia de Favoritismo	
		Justicia	Trato a las personas
	Capacidad de apelación		
Camaradería	Camaradería	Fraternidad	
		Hospitalidad	De lugar
			De personas
Sentido de Equipo			
Orgullo	Orgullo	Orgullo por el trabajo	
		Orgullo del equipo	
		Orgullo de la empresa	
Gestalt		Este es un gran lugar para trabajar	
Estilos Gerencial 2			

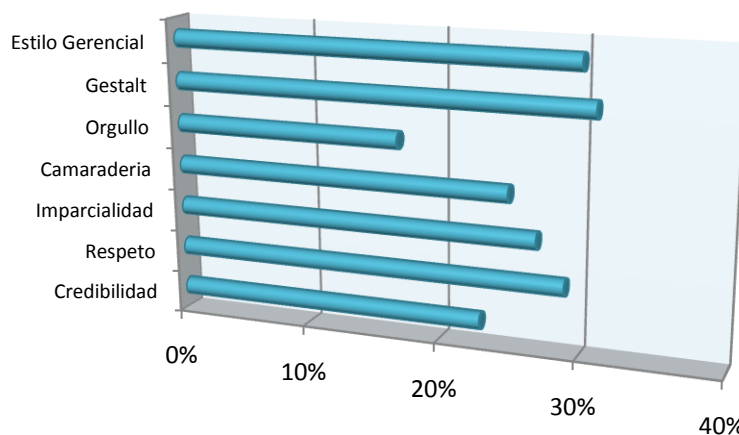
Las relaciones se vinculan entre sí, por ello, la situación de una de ellas puede afectar a las demás.

La valoración de los resultados se da dependiendo de cada variable, es decir, cada variable tiene su propio rango de satisfacción e insatisfacción. Las áreas pequeñas de menos de 9 personas, por cuestiones de confidencialidad no muestran resultados individuales.

Antes de iniciar el análisis de los resultados de las relaciones, es necesario hacer énfasis en el comportamiento reiterativo de la respuesta de indecisión en todas las variables medidas (Ver Gráfica No. 1). Lo que lleva a pensar que no es una falta de posición o criterio en la gente, sino más bien una falta de claridad a nivel corporativo. Lo que se puede atribuir a la presencia de confusión en las políticas o pautas corporativas establecidas, ya sea por no cumplirse lo prometido (normas o compromisos) o porque los comportamientos de los líderes no son coherentes con sus exigencias.

(2) ISKERENDUN, Informe de Resultados Encuesta Great Place to Work, 2008.

Las políticas o normas son extensas, complicadas y poco concretas, impidiendo su entendimiento e interiorización. No hay congruencia entre lo que los líderes piensan, sienten y hacen. No hay homogeneidad en las decisiones, cada caso por más parecido que sea tiene una consecuencia distinta. Somos una empresa estatal con limitaciones presupuestales pero con estrategia de empresa privada.



Gráfica No. 1: PORCENTAJE DE INDECISIÓN EN CADA VARIABLE

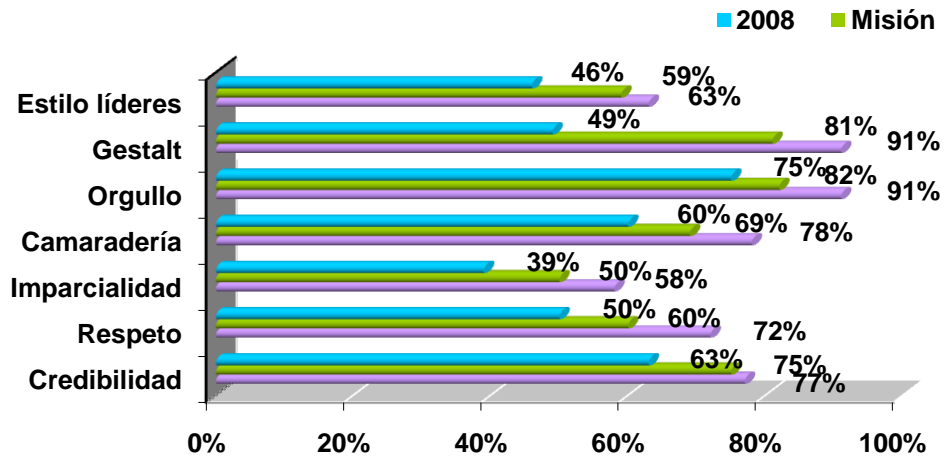
3

Los resultados denotan una elevada afectación en las relaciones de confianza, camaradería y orgullo. Siendo entre estas la más afectada la confianza, la cual implica la relación de los líderes con los colaboradores.

3.2 RESULTADOS 2009

Encuesta practicada a 743 trabajadores de planta y 472 en misión, correspondiente al 96% de participación global, incrementada frente al 2008 en el 8,9%.

(3) ISKERENDUN, Informe de Resultados Encuesta Great Place to Work, 2008.



4

Son evidentes los avances significativos en la mayoría de las variables evaluadas y en el ambiente laboral. Siendo mayor la satisfacción del personal de planta que el de en misión, situación que es lógica en consideración a la modalidad de la vinculación.

La disminución en las respuestas de indecisión con respecto al año anterior, como se puede observar es altamente significativa.

En la realización de cualquier encuesta cuando el empleado objeto del estudio no está seguro de su posición, tiende a responder con la opción que menos lo identifica. Por lo anterior, en el año 2008 muchas de las respuestas calificativas de 1 a 5 obtuvieron como resultado la opción 3, lo cual quiere decir que no sabe si es bueno o es malo. Al exponer los resultados correspondientes se hizo énfasis en la importancia de tomar una posición frente a cualquier situación para tener la oportunidad de corregir lo malo y mejorar frente a lo bueno.

(4) ISKERENDUN, Informe de Resultados Encuesta Great Place to Work, 2009.

4. IMPACTO DE LOS RESULTADOS EN LOS MANDOS BAJO LOS CUALES EL CLIMA ORGANIZACIONAL ES CRÍTICO

4.1 RESULTADOS 2008

Los resultados generados en la encuesta del 2008, denotan una elevada afectación de las relaciones de confianza, camaradería y orgullo. Siendo entre éstas la más afecta la primera, la cual implica la relación de los líderes con los colaboradores.

4.1.1 Relación: Confianza. La confianza es considerada como una condición necesaria para que las personas hagan suyos cada uno de los proyectos en los que están involucrados, no se trabaja por el simple hecho de hacerlo, se piensa en él, llevan a buen término cada objetivo planteado y generan valor en sus tareas diarias. Permite que se cree un compromiso de tipo emocional con la Entidad. Cuando los líderes no logran crearla, se convierten en sin sentido las palabras participación, responsabilidad, compromiso.

De los resultados obtenidos en el 2008, la División Administración de Personal de la Empresa identifica las posibles causas de que los líderes no generen ese grado de confianza indispensable, los cuales pueden ser: Los líderes tienen como concepto que sus colaboradores sólo están para obedecer lo que se les ordena, no tienen en cuenta sus necesidades, sentimientos y emociones. No hay conciencia por parte de ellos de que la mejor estrategia no puede llevarse a cabo sin las personas. Es posible

también que los líderes no den el ejemplo adecuado, sus exigencias no coinciden con lo que hacen, piensan y sienten. En el momento en que las cosas no salen como debieran, se dedican a indagar por quien haya tenido la culpa y en juzgar su comportamiento, cuando lo importante se traduce en verificar qué pudo haber sucedido y en buscar soluciones, porque al final los expertos siempre serán los colaboradores, además la responsabilidad se comparte entre el líder y su gente, teniendo en cuenta que el papel de un jefe es guiar, apoyar, facilitar y enseñar a sus funcionarios para que estos realicen su trabajo de la mejor manera.

Es posible que existan líderes sin las competencias suficientes para ocupar su cargo, situación que se evidencia en la percepción de los encuestados al indagar sobre la misma.

Los mandos medios de la organización, de manera constante asisten a juntas y reuniones que impiden el contacto día a día con quienes les colaboran, como consecuencia de esta situación dejan de cumplir con su principal rol, que es el de comunicar en cadena descendente el pensamiento y estrategias del pensamiento directivo, tratándose del intermediario entre la Alta Gerencia y sus colaboradores.

4.1.2 Relación de camaradería. Esta relación se da entre pares, es medida por tres variables: fraternidad, hospitalidad (lugar y personas) y sentido de equipo. Los resultados evidencian que la variable más afectada es el sentido de equipo, el cual se puede definir como la interdependencia entre los miembros de un equipo para fusionar sus esfuerzos en la consecución de una meta común; para ser consciente de esta interdependencia se requiere que el líder promueva la cohesión en el grupo y facilite un ambiente sano y amigable.

Los resultados bajos pueden darse porque existe una cultura de interés malsano por la vida del otro, donde las cosas personales se juzgan y comentan con otros. Se presenta falta de una buena metodología para acallar posibles rumores de pasillo. El personal que lleva mucho tiempo laborando en la Entidad tiene el convencimiento de que su misma antigüedad los convierte en colaboradores más competentes que los funcionarios nuevos, aunque estos últimos tengan un nivel educativo superior. Se requiere que los líderes promuevan con mayor constancia el trabajo en equipo, la autoevaluación, el respeto por los demás.

4.1.3 Relación de orgullo. Esta relación representa el grado de identificación y sentido de pertenencia desde tres variables: Orgullo por el trabajo, orgullo del equipo y orgullo de la empresa. La última presenta el porcentaje más bajo de aceptación, cuyo resultado comparado con el mercado tiene una valoración crítica. Estos resultados pueden ser comprensibles por la dualidad intrínseca que tiene la empresa, que al mismo tiempo que su razón de ser es proveer seguridad al país y ayudar a construir paz, se hace produciendo elementos de guerra, lo que puede generar un conflicto interno, sumado a esto, se encuentra el hecho de estar inmersos en una sociedad afligida por la violencia.

Para la primera variable, orgullo de equipo, se evidencia la problemática existente en las relaciones de camaradería y confianza, enunciadas con los puntos anteriores. La debilidad en el orgullo por el trabajo, puede ser generada por falta de consciencia en el impacto e importancia de las labores de cada persona en el logro de la estrategia de la empresa, se requiere del reconocimiento continuo de la importancia de todas y cada una de las labores desempeñadas por el colaborador, su incidencia en el logro de las estrategias de la compañía, situación que se debe fomentar desde el inicio por el jefe directo.

4.2 RESULTADOS 2009

4.2.1 Relación de confianza. Esta relación se vincula de manera directa con la relación con los líderes, tema fundamental en la construcción de una visión compartida y de una cultura organizacional participativa, innovadora, creativa y sana. Los resultados para el año 2009, demuestran un incremento significativo en todas las variables que comprenden esta relación. Sin embargo, se requiere trabajar más en la variable de imparcialidad. Vuelve a presentarse la no existencia de políticas claras y aplicables a todos los funcionarios por igual. Adicionalmente, no hay homogeneidad en las decisiones, cada caso aunque se parezca a otro, debe tener un manejo, porque sus consecuencias son diferentes.

4.2.2 Relación de camaradería. Esta dimensión mide los aspectos importantes en la relación con los compañeros. Se mide a través de tres variables: fraternidad, hospitalidad (del lugar y de las personas) y sentido de equipo. Tanto en el personal de planta como en el de misión, la variable de sentido de equipo es la más baja, aspecto que se consolida según el líder, ya que es quien promueve la cohesión en el grupo y facilita un ambiente sano y amigable entre los miembros del equipo para que fusionen sus esfuerzos en la consecución de una meta común.

4.2.3 Relación de orgullo. Representa el grado de identificación y sentido de pertenencia desde tres variables: orgullo por el trabajo (rol: con lo que hago), orgullo del equipo y orgullo de la empresa. Está última presenta el porcentaje más bajo de satisfacción.

5. ESTRATEGIAS QUE IMPACTAN EL ÍNDICE DE AMBIENTE LABORAL

En este capítulo se van a tratar los planes de acción llevados a cabo para elevar la satisfacción del cliente interno y por ende su productividad, por tratarse el capital humano el valor más importante de una compañía.

Lograr la transformación de una cultura, de un ambiente, de un clima laboral no se logra de un momento a otro, pero se pueden enunciar algunas estrategias en las que la Empresa se empeña para lograr un trabajo importante sobre los resultados obtenidos. Esta labor consiste en la divulgación de manera masiva de los resultados obtenidos en la Encuesta, en la cual se exponen las oportunidades de mejora y los aspectos que resaltan a nivel de la organización.

Se requiere también de la autoevaluación y retroalimentación por parte de los líderes en su área y junto a sus colaboradores. Esto con el ánimo de asumir su propia responsabilidad de gestionar el talento humano, tema que incluye el ambiente laboral.

Sin dejar de lado la importancia del actuar de los mandos medios en consecuencia a los resultados obtenidos, es necesario trabajar en técnicas de comunicación efectiva con el equipo directivo y los jefes de división de manera conjunta, buscar el establecimiento de políticas claras de gestión humana a nivel organizacional, documentarlas, socializarlas con los colaboradores.

Es posible construir un clima laboral sano, con el aporte de todos, por esta razón en la identificación de las áreas críticas se informará de manera personal a los líderes sobre aquellas oportunidades de mejora en una o más subvariable, haciendo énfasis en la invitación a mejorar los comportamientos negativos impactantes.

Es de resaltar un programa de formación de líderes que empezó en el 2008, por eso es necesario continuar la ampliación del mismo para que su cobertura sea mayor. Con respecto a los colaboradores se requiere utilizar mayores recursos en la formación externa para el nivel operativo y técnico.

Por último, se trabajará en el diseño de un programa que busque cambiar la percepción de todos los colaboradores de Indumil con respecto a la responsabilidad que tenemos en la construcción día a día, momento a momento de un ambiente laboral sano, dando poder a los líderes de cada área en este cambio de actitud.

CONCLUSIONES

Del análisis hecho sobre los resultados, se puede concluir que algunos colaboradores de la Entidad no se sienten queridos, apreciados, cuidado o valorados, lo que puede generar un ambiente laboral vulnerable y frágil, el cual requiere de acciones diferentes de cada uno de los líderes, donde se implemente por sobre todas las cosas el respeto y el buen trato a sí mismo y a los demás.

Es importante reconocer lo valioso del recurso humano de la Industria Militar, pues a pesar de sentirse como se menciona en el párrafo anterior, es posible visualizar que en los últimos cinco (5) años, Indumil ha alcanzado logros importantes, que son sólo el reflejo del trabajo y esfuerzo de la gente que la conforma.

ANEXO 1:
CONCEPTOS DE EVALUACIÓN CON EL MÉTODO DE GREAT PLACE TO
WORK

3. Great Place to Work® Model© ¿Qué Evalúa?

C O N F I A N Z A		Credibilidad	Aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Competencia Gerencial• Integridad
		Respeto	Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo• Participación• Cuidado
		Imparcialidad	Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad	<ul style="list-style-type: none">• Equidad• Ausencia de Favoritismo• Justicia
		Camaradería	Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí	<ul style="list-style-type: none">• Fraternidad• Hospitalidad• Sentido de Equipo
		Orgullo	Sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo• Equipo• Empresa