

CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD: El papel inspirador de la supervisión.

Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D.
Director Gerente. Psico Consult C.A.

Lic. Carlos Castro Herrera
Consultor Profesional. Psico Consult C.A.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

Es por ello, que los estudios de clima organizacional y satisfacción resultan tan interesantes. Ellos permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran. También constituyen un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; de hecho, sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos (variables de status) de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas (variables dinámicas).

Una de las razones para realizar diagnósticos de clima, es que se asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores. Kaplan y Norton (1997) indican “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” (p. 143).

En este artículo se presentan los resultados de una investigación que tuvo como propósito mostrar evidencia de la existencia de una relación estrecha entre el clima organizacional, la satisfacción y la productividad, y establecer algunos elementos que pueden ser utilizados para mejorar el clima organizacional, e indirectamente, la productividad.

METODOLOGÍA

En el año 2003 se realizó un estudio de clima organizacional y satisfacción en una entidad bancaria en Venezuela. Se incluyeron 56 agencias, ubicadas en diferentes ciudades y localidades, obteniéndose para cada una de ellas los siguientes datos:

1. Resultados globales del estudio de clima organizacional y satisfacción.
2. Resultados por cada una de las nueve dimensiones de clima y los siete componentes de satisfacción, así como para los 64 ítems que componen el instrumento.
3. Cumplimiento de metas en el semestre en que se realizó el estudio, es decir, su productividad.

Los bancos son particularmente interesantes para la realización de estudios de este tipo, puesto a las agencias se les establece el cumplimiento de metas adaptadas a sus características y al potencial del mercado al que sirven. Esto permite la comparabilidad de resultados entre las diferentes agencias, independientemente de su tamaño o ubicación.

El diagnóstico se realizó utilizando la encuesta de Diagnóstico Organizacional Interempresas (EDOÍ), diseñada por Psico Consult, que incluye 64 ítems para evaluar dos variables: Clima Organizacional y Satisfacción. El clima es evaluado en función de nueve dimensiones (cada una con seis ítems): 1. Integración, 2. Orientación al Logro, 3. Comunicación, 4. Supervisión, 5. Estructura, 6. Condiciones y Métodos de Trabajo, 7. Capacitación y Desarrollo, 8. Empoderamiento y 9. Confianza. La satisfacción laboral es evaluada con 10 ítems y siete componentes: 1. Remuneración, 2. Reconocimiento, 3. Desarrollo, 4. Orgullo – Identidad, 5. Ambiente Interno, 6. Integración y 7. Calidad Laboral. La escala utilizada es de seis niveles, en donde 1 es lo más bajo y seis lo más alto.

Este instrumento, diseñado inicialmente en 1999 para un estudio de benchmarking interempresas, ha permitido establecer las mejores prácticas en clima organizacional en Venezuela y otros países, y ha dado muestras de un alto nivel de confiabilidad de consistencia interna, de test-retest, así como un alto nivel de validez de contenido y factorial.

RESULTADOS

Con los datos de las 56 agencias, se realizaron una serie de cálculos estadísticos. El primero de ellos, fue establecer la correlación entre los resultados de clima, satisfacción y productividad y establecer el porcentaje de varianza “explicada” de cada una de las variables con respecto a su correlato (esto se calcula elevando el coeficiente de correlación al cuadrado y multiplicando el resultado por 100). Los resultados se ven en la siguiente tabla.

	Productividad	
	Correlación	Porcentaje de Varianza Explicada
Clima Organizacional	0,376	14 %
Satisfacción Laboral	0,486	24 %

Entre clima, satisfacción y productividad se obtuvo una relación estadísticamente significativa, lo que significa que una parte de la varianza de la productividad entre agencias se “explica” (estadísticamente) por la varianza en el clima y la satisfacción laboral. A mejor clima y mayor nivel de satisfacción, mayor nivel de productividad y cuando el clima y la satisfacción disminuyen, hay menor productividad. También puede verse, que la variable satisfacción “explica” una mayor varianza de la productividad que el clima.

A continuación se analizó el nivel de productividad de las agencias, para lo cual las 56 agencias fueron clasificadas en tres grupos según el puntaje obtenido en la escala de cumplimiento de metas. Se obtuvieron así tres grupos, uno denominado **Bajo**, uno **Medio** y uno **Alto**.

Se seleccionaron luego las seis agencias con el puntaje más bajo en el rendimiento, las seis agencias más cercadas al puntaje promedio y las seis agencias que obtuvieron los puntajes más altos. Para cada una de esas 18 agencias se calculó el promedio obtenido en los 64 ítems de la encuesta del estudio de clima organizacional y satisfacción laboral.

Luego, para cada ítem, se estableció la brecha existente entre los promedios de los tres grupos de agencias. De esta forma, se determinó en cuáles aspectos del clima y satisfacción evaluados se diferenciaban las agencias y cuáles ítems estaban asociados con los niveles de rendimiento obtenidos.

Se identificaron 19 ítems que muestran una relación positiva con el grado de productividad de las agencias. *En la Tabla 2*, se presentan agrupados por dimensiones, con las medias (en la escala del 1 al 6) obtenidas por los tres grupos de agencias (bajas, medias y altas). También se incluyen las brechas obtenidas al comparar estos tres grupos:

1. Agencias “Medias” versus agencias “Bajas” (brecha entre el grupo M y el B)
2. Agencias “Altas” versus agencias “Medias” (brecha entre el grupo A y el M)
3. Agencias “Altas” versus agencias “Bajas” (brecha entre el grupo A y B)

Las brechas altas entre los grupos pueden ser interpretadas como una relación causal de la diferencia en la productividad del grupo más alto. Por ejemplo, el ítem “me siento orgulloso de los productos y servicios de la empresa” muestra una brecha de 0,74 puntos entre las agencias Bajas y las Medias. Es decir, en las agencias del grupo Bajo, hay una diferencia estadísticamente significativa en el orgullo que manifiestan sus empleados con relación a las agencias del grupo Medio; aunque ese elemento por si solo no es suficiente para explicar la diferencia en productividad, el conjunto de elementos que diferencia a ambas, constituye una constelación que indica un funcionamiento estructural y dinámico, producto de la gestión gerencial, más eficiente en las agencias del grupo Medio con relación al grupo Bajo. Esa diferencia en la gestión y la sinergia que produce en el talento humano, permite explicar la diferencia en productividad; o, al menos, permite plantear hipótesis sobre lo que genera esa mayor productividad.

Los ítems que hacen la diferencia entre las agencias del grupo Bajo y las del grupo Medio son:

1. Siento que el personal está comprometido con el éxito de la empresa.
2. Me siento orgulloso con los productos y servicios de la empresa.
3. Estoy satisfecho con el ambiente de la empresa.
4. Recibe la formación necesaria para realizar su trabajo.

La lectura conjunta de estos cuatro ítems, nos indica que es esencial, para pasar de ser una agencia de Bajo desempeño a una de mediano desempeño, atender a aspectos que tienen que ver con el compromiso, el orgullo de los servicios y productos, el ambiente general de la organización y la formación para el trabajo.

**BRECHA ENTRE LAS MEDIAS POR ITEMS DE LAS AGENCIAS AGRUPADAS POR PUNTAJE EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS
AGENCIAS BAJAS, MEDIAS Y ALTAS COMPARADAS CON CADA ITEMS SEGUN DIMENSIÓN**

DIMENSIONES	ITEMS	Bajos	Medias	Altas	Brecha entre M y B	Brecha entre A y M	Brecha entre A y B
		Media	Media	Media			
ROL PROMOTOR DEL SUPERVISOR	Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.	4,77	4,66	5,35	-0,11	0,69	0,59
	Su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo.	4,51	4,67	5,28	0,15	0,61	0,76
	Se valoran los altos niveles de desempeño.	4,19	4,28	4,71	0,08	0,43	0,52
	Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.	4,11	3,98	4,72	-0,14	0,74	0,60
	Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.	3,90	3,91	4,50	0,00	0,59	0,60
	Su supervisor escucha sus planteamientos.	4,58	4,38	4,93	-0,20	0,54	0,34
	Siento que se me reconocen mis logros en el trabajo.	4,06	3,95	4,43	-0,11	0,48	0,37
EQUIPO DE TRABAJO - UNIDAD	Siento que el personal está comprometido con el éxito de la Empresa.	4,47	5,03	5,30	0,55	0,27	0,83
	Cada empleado considera que es factor clave para el éxito de la organización.	4,75	5,03	5,25	0,28	0,22	0,50
	Me siento orgulloso de los productos y servicios de la Empresa.	4,08	4,83	5,23	0,74	0,40	1,14
	La Empresa promueve el desarrollo de su gente.	4,10	4,34	4,56	0,24	0,22	0,46
	Estoy satisfecho con el ambiente de la Empresa.	4,60	5,01	5,35	0,41	0,34	0,75
	Siento que esta Empresa es una buena opción para alcanzar una alta calidad de vida en el trabajo.	4,38	4,69	5,15	0,32	0,46	0,78
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	Existen oportunidades de progresar en la Empresa.	4,11	4,15	4,64	0,04	0,49	0,53
	Sus condiciones de trabajo son adecuadas.	4,13	4,27	4,86	0,13	0,59	0,73
	Recibe la formación necesaria para realizar su trabajo.	4,23	4,57	4,85	0,35	0,27	0,62
	Obtengo apoyo de la Empresa cuando lo necesito.	4,27	4,51	4,73	0,24	0,23	0,47
	Siento que mi remuneración es competitiva en relación con otras empresa.	2,72	3,01	3,52	0,29	0,51	0,79
	Siento que se me remunera de acuerdo a mi desempeño y logros.	3,03	3,23	3,53	0,20	0,29	0,50

Los ítems que “explican” la diferencia entre las agencias del grupo Medio y las del grupo Alto son:

1. Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.
2. Su supervisor se interesa porque tenga éxito en el trabajo.
3. Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.
4. Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.
5. Su supervisor escucha sus planteamientos.
6. Se valoran los altos niveles de desempeño.
7. Siento que se me reconocen mis logros en el trabajo.
8. Existen oportunidades de progresar en la empresa.
9. Sus condiciones de trabajo son adecuadas.
10. Siento que mi remuneración es competitiva con relación a otras empresas.

Los siete primeros ítems están relacionados estrechamente con lo que hace el supervisor día a día, por lo que lo hemos denominado el “rol promotor del supervisor”. Los otros tres ítems son generados por la organización en general y fomentan la “satisfacción del personal”. Nótese que la realización personal y profesional adquiere particular significación aquí, así como la remuneración.

En conjunto, podemos ver que para pasar del nivel medio al alto, es necesario contar con un supervisor que estimule al personal, genere apoyo y escuche sus planteamientos, además de oportunidades de progreso y remuneración.

Cinco ítems muestran brechas iguales para las agencias del grupo Bajo y el Medio, como para las agencias del grupo Medio con relación al Alto. Esos ítems son:

1. Cada empleado considera que es clave para el éxito de la empresa.
2. Siento que se me remunera de acuerdo a mi desempeño y logros.
3. La empresa promueve el desarrollo de su gente.
4. Siento que esta empresa es una opción para alcanzar una alta calidad de vida en el trabajo.
5. Obtengo apoyo de la empresa cuando lo necesito.

Estos ítems muestran acciones o condiciones que se requieren independientemente del nivel de productividad de la agencia; constituyen una constante en la organización.

Cuando analizamos los ítems que diferencian a las agencias con nivel de rendimiento Bajo de las que tienen rendimiento Medio y los que diferencian a los de nivel Medio de las de nivel Alto, e intentamos imaginarnos el tipo de organización que es cada una, podemos concluir que las personas que trabajan en las agencias más productivas actúan de manera diferente a las que trabajan en agencias de más bajo nivel.

En tal sentido, entrevistas realizadas en diferentes organizaciones a lo largo de los siete años de trabajo de Psico Consult en benchmarking, muestran que las personas ponen de manifiesto que desean:

1. Ser tomadas en cuenta en sus opiniones y maneras de percibir a la organización.
2. Ser reconocidas como personas y como un elemento importante de las actividades de la organización.

3. Sentir que son exitosas, para lo cual necesitan recibir entrenamiento, saber lo que tienen que hacer y disponer de un cierto margen para la participación en la solución de los problemas.
4. Sentirse bien con los compañeros de trabajo y poder interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.
5. Sentir que pueden crecer personal y profesionalmente, ya que se le presentan retos alcanzables a su nivel y que se ofrecen oportunidades para desarrollarse.
6. Recibir una remuneración competitiva en el nivel y cargo en que se desempeñan.
7. Sentir que forman parte de algo más grande, una organización que le da sentido a lo que hacen cotidianamente.

La importancia del supervisor y su rol promotor surge así con mayor claridad. El supervisor, mediante sus acciones, transmite la información relevante sobre la organización, su misión y su visión. Además, da apoyo y capacitación, asegurando el éxito en el trabajo, escuchando al equipo y buscando solución a los problemas. Finalmente, fomenta el trabajo en equipo y la integración a la organización.

Esto es, en general, una tarea compleja, pero necesaria, que demanda que los ascensos al trabajo supervisorio recaigan precisamente sobre quienes tienen mayor competencia y capacidad para generar un ambiente propicio para el éxito laboral y atender al talento humano en su desarrollo.

Por otro lado, algunas condiciones en las organizaciones generan la acción contraria en la integración de la gente y la generación de sinergia organizacional. Una de ellas, es el énfasis exagerado en la producción y la normativa, sin que haya un balance en la atención personal de quienes trabajan allí y el fomento de la creatividad. Las estructuras con énfasis en la jerarquía, más que en las relaciones entre las personas, son también contraproducentes y negativas para el desarrollo individual y la integración de equipos (véase Rodríguez Trujillo, N, 2005)

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

Buckingham, Marcus; Coffman C. (2000). Primero, rompa todas las reglas. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

Kaplan, R.S; Norton, D.P. (1997). El Cuadro de Mando Integral: The Balance Score Card. Barcelona, Gestión 2000.

Rodríguez T., Nelson. (2005). Esta empresa es tuya: el poder de motivación del diagnóstico organizacional. Ponencia Benchmarking 2005, Caracas 15 de junio de 2005.