

Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Departamento de Sociología

VI Jornadas de Sociología de la UNLP

9 y 10 de diciembre de 2010

**“Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del
Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales”**

Mesa 21

**“Imágenes de la Organización: su importancia como
objeto de estudio y las Ciencias Sociales”**

Tema: Clima Organizacional

Autor 1: Héctor Eduardo González
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata
Cátedra: Sociología Organizacional
hegonz48@yahoo.com.ar

Autor 2: Lucas Ezequiel González
Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de La Plata
Cátedra: Ciencias Sociales y Medicina
gonzalezlucas@live.com

Resumen

Por alguna razón las organizaciones públicas y privadas están interesadas en conocer que factores influyen en las personas y los grupos de trabajo conformando un determinado clima organizacional.

Lo que ocurre es que de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento, por lo tanto, en buena parte, es un determinante intangible de su productividad y de sus resultados.

El clima repercute en la conformación de adecuadas o malas relaciones en el trabajo; en el éxito o fracaso de las políticas, estrategias y logro de objetivos; en la participación activa y eficiente o en serias dificultades para conducir y coordinar por parte de los niveles superiores; en la generación de frustraciones personales y hasta en la comisión de actos desleales para con la organización.

Por lo tanto el clima es uno de los determinantes del comportamiento de los trabajadores y el grado de satisfacción que éstos tienen respecto de la actividad que desempeñan, el sector de trabajo o la organización en su conjunto.

Se intenta explicar como hacer un estudio de clima, que métodos aplicar, como procesar los datos relevados e interpretar los resultados obtenidos, y por último definir políticas para su mejora.

Introducción al Concepto

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que por el contrario, la pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral.

El tema pasa por como perciben los individuos y los grupos la realidad laboral. La percepción no siempre es consciente ni justificada. Los trabajadores generalmente no identifican claramente los motivos por los cuales se sienten de una manera determinada, pero en función del clima organizacional piensan y actúan de una manera u otra. Lo que sí sabemos, es que el clima tiene consecuencias sobre las actitudes, el comportamiento y las expectativas del trabajador. Las variables condicionantes que actúan para conformar el clima, en algunos casos, difíciles de identificar y de medir.

Las organizaciones necesitan conocer los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas y de los grupos. El clima que viven los trabajadores dentro de la organización se constituye en un determinante intangible de los

resultados que la organización obtiene. Por lo tanto, de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte su productividad. Este ambiente repercute en:

- La conformación de buenas, adecuadas o malas relaciones en el trabajo
- Éxito o fracaso de las políticas, estrategias o del logro de objetivos
- Participación activa y eficiente, o serias dificultades para conducir y coordinar por parte de los niveles superiores.
- Puede derivar en altos niveles de desempeño, frustraciones personales y hasta en la comisión de actos desleales hacia la organización.

Podemos decir que el clima organizacional:

- Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de personas y grupos. Estas se traducen comportamientos que tiene consecuencias para la organización, como: productividad, satisfacción, rotación externa, accidentes, ausentismo, etc.
- Está conformado por las propiedades del ambiente que perciben los empleados de su lugar de trabajo. Sobre esta base, el clima es consecuencia por un lado de las percepciones de los trabajadores, y por otro de la estructura y de los procesos definidos por la organización.
- Está definido por una multitud de componentes y los grados de presentación de cada uno de ellos, son las dimensiones que lo configuran.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos del personal al afectar el grado de compromiso y colaboración del personal.
- Un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con el sector de trabajo y con la organización.

Características del Clima

Es una configuración particular de variables situacionales en un período acotado de tiempo. Tiene una connotación de continuidad pero no de permanencia como la cultura. El clima y la cultura tienen fuerte interdependencia, pero el clima es situacional. O sea que se da ante la presentación de cierto cruce de variables que lo estructuran.

El clima puede mejorar después de una intervención bien hecha. Está determinado por características personales del personal y por realidades de gestión, físico-ambientales y sociales de la organización.

Podemos considerar entre sus condicionantes:

- Políticas de la dirección
- Estilos de liderazgo
- Formas de comunicación interna
- Factores físico-ambientales
- Estructura y procesos de trabajo
- Procesos vinculados directamente a la gestión de los recursos humanos
- Grado de centralización y de posibilidades de participación
- Tamaño de la organización

Según Kurt Lewin el comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse como una fórmula que es función de la persona implicada y de su entorno:

$$\text{Comportamiento} = f(\text{Persona}, \text{Entorno}).$$

De acuerdo con ello el comportamiento del conjunto o sea el **comportamiento organizacional** sería resultado del producto del comportamiento de las personas en situación de trabajo y el aporte de su entorno, no como sumatoria sino como sinergia, para el logro de sus objetivos. A la función de Lewin, deberíamos agregarle los grupos de trabajo por la influencia que ejercen en el comportamiento del conjunto y de cada integrante.

Cuando hablamos de las personas, nos estamos refiriendo a las **percepciones** de los trabajadores que se diferencian unas de otras de acuerdo a su formación, experiencia, personalidad, puesto de trabajo, etc. y a como ven el medio ambiente de trabajo interno, como la estructura, los procedimientos, la situación física del lugar de trabajo, los estilos de liderazgo, el proceso decisorio, etc.

La organización aporta los entornos sociales y físicos que también tienen particularidades propias. Esto, mas lo expresado en el párrafo anterior, puede dar como resultado la existencia de climas organizacionales diferentes en los distintos sectores de trabajo dentro de una misma organización.

La predicción del comportamiento individual en el trabajo basado estrictamente en características personales es insuficiente. La forma de comportarse depende también de cómo el trabajador percibe el clima de trabajo, de las influencias mutuas entre trabajadores y grupos, y de distintos componentes que aporta la organización. Por ejemplo:

- Ante un clima amenazante adopta comportamientos defensivos para tratar de sustraerse a la tensión que le produce. Se desentiende y baja su autoestima.
- Si se generan huelgas, tortuguismo o trabajo a reglamento a causa de un clima presuntamente frustrante para los empleados, o que éstos lo sientan así, puede llevar a agresiones (que no son socialmente aceptadas) o a la evasión (que es menos sancionable y hasta justificada).
- Organizaciones con pagan altas remuneraciones pero que no logran generar buenos resultados, pertenencia, ni compromiso, sin aparente explicación o justificación para sus autoridades.
- Una estructura mal definida, sistemas formales complejos muy estrictos, exceso de ambigüedades sin autoridad asignada para definir las situaciones, liderazgos inadecuados, etc. van preparando el camino para el surgimiento de un ambiente interno entrópico que desalienta al trabajador. Se van sumando tantas variables problemáticas que en definitiva las causales originales son cada vez más difusas. Llega un momento en el cual las personas y los grupos no entienden porque viven en medio de un determinado clima laboral.

El clima puede considerarse **funcional o positivo**, si ayuda a relaciones satisfactorias y al logro de objetivos organizacionales. El resultado de un clima de este tipo, por sinergia, va dando lugar a la generación de un **círculo virtuoso**. El clima también puede ser **disfuncional o negativo**, ya que afecta las relaciones interpersonales y perjudica el logro de los objetivos. El resultado de este deteriorado clima da lugar al surgimiento de un **círculo vicioso**, del cual es difícil salir sin una intervención bien conducida con objetivos claros. Es probable que la situación tienda a empeorar.

Visiones del Clima

La escuela gestáltica se centra en la **percepción del todo**. Las personas comprenden el mundo que las rodea basándose en criterios percibidos e inferidos, y se

comportan en función de la forma como ellos ven su mundo laboral. Aquí el individuo se adapta al medio, no tiene otra opción.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y el comportamiento **dependen del ambiente que rodea al trabajador** y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Aquí se consideran las diferencias individuales, donde **el trabajador interactúa con su medio y participa en la determinación del clima organizacional.**

Ambas escuelas coinciden en que los individuos buscan sin saberlo un equilibrio dinámico u homeostasis con el mundo que los rodea:

- Necesitan información proveniente de su medio laboral, para
- Conocer los comportamientos esperados por la organización y así,
- Alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con el medio, aunque
- Suelen no saber qué se espera de ellos.

Abordajes para estudiar el Clima

1. Como medida objetiva de los atributos organizacionales, se concentra en elementos estructurales y en los procesos de trabajo

Se entiende por **estructura** a la especialización de tareas, el grado de centralización, el nivel de formalización y de observancia de las normas, la envergadura y los tipos de control, el tamaño de la organización, los niveles jerárquicos, los sistemas de control, la situación de cada sector en el conjunto, la interdependencia entre los subsistemas, etc.

Los **procesos** están vinculados principalmente a la gestión de los recursos y a la forma como se conduce a las personas. Incluye: los estilos de liderazgo, el contenido, la forma y el momento en que se realizan las comunicaciones, la gestión y resolución de conflictos, los mecanismos de coordinación, la equidad y las modalidades de todo tipo de recompensas e incentivos, el grado de participación en el proceso decisorio, los roles interpersonales, las relaciones y el ejercicio del poder, y el grado de autonomía de los empleados, entre otros.

Describen la organización y la distinguen de otras, por su tamaño, sus productos o servicios, organigramas, estructuras, participación en el mercado, factores físico-ambientales:

- Son relativamente estables, pero no permanentes.
- Influyen en el comportamiento de los individuos y los grupos.
- Se apoya en decisiones fácilmente opinables y criticables
- Su estudio intenta tomar una cantidad de variables que difícilmente se puedan analizar y relacionar todas juntas.
- Pueden vincular pocas variables entre sí, como el tamaño con el ausentismo y la rotación, o el estilo de liderazgo con el compromiso y la pertenencia.

2. Como medida perceptiva a partir de los atributos individuales, se concentra en evaluaciones y juicios de carácter individual.

- Representa más bien una definición deductiva del clima que vincula su percepción a los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados considerando también su grado de satisfacción.
- Considera los valores y necesidades individuales por encima de las características de la organización, sólo en función de lo que la organización le pueda satisfacer.
- La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre es en función de la percepción que tiene. **Depende de cómo ve las cosas, y no de la realidad objetiva.** Es más importante lo que el trabajador cree que es, que lo que realmente es. En este punto la organización tiene mucho por hacer.

En esta visión el clima sería muy inestable porque dependería del humor de los individuos y sería sinónimo de opiniones personales.

3. Como medida perceptiva de los atributos organizacionales, se concentra en como el individuo ve, interpreta y filtra la actuación de la organización (estructura, procesos y factores físico-ambientales). Se define como la percepción que tienen los empleados de una serie de características organizacionales:

- De la organización y sus áreas componentes, sus formas o estructuras.
- De cómo la organización actúa conciente o inconcientemente con sus miembros y con la sociedad.

- La estructura y los procesos interactúan con el individuo y producen percepciones.
- El individuo actúa como un filtro de la información que proviene de acontecimientos de la organización a través de sus características personales.
- Según como se evalúan estas percepciones se analiza la relación entre las características de la empresa y el rendimiento de sus empleados

4. Los tres abordajes son complementarios, de ninguna manera se excluyen mutuamente. La imagen que se proyecta como consecuencia del clima organizacional afecta a los empleados (que también afectan al clima), a la organización como un todo e incluso al ambiente externo.

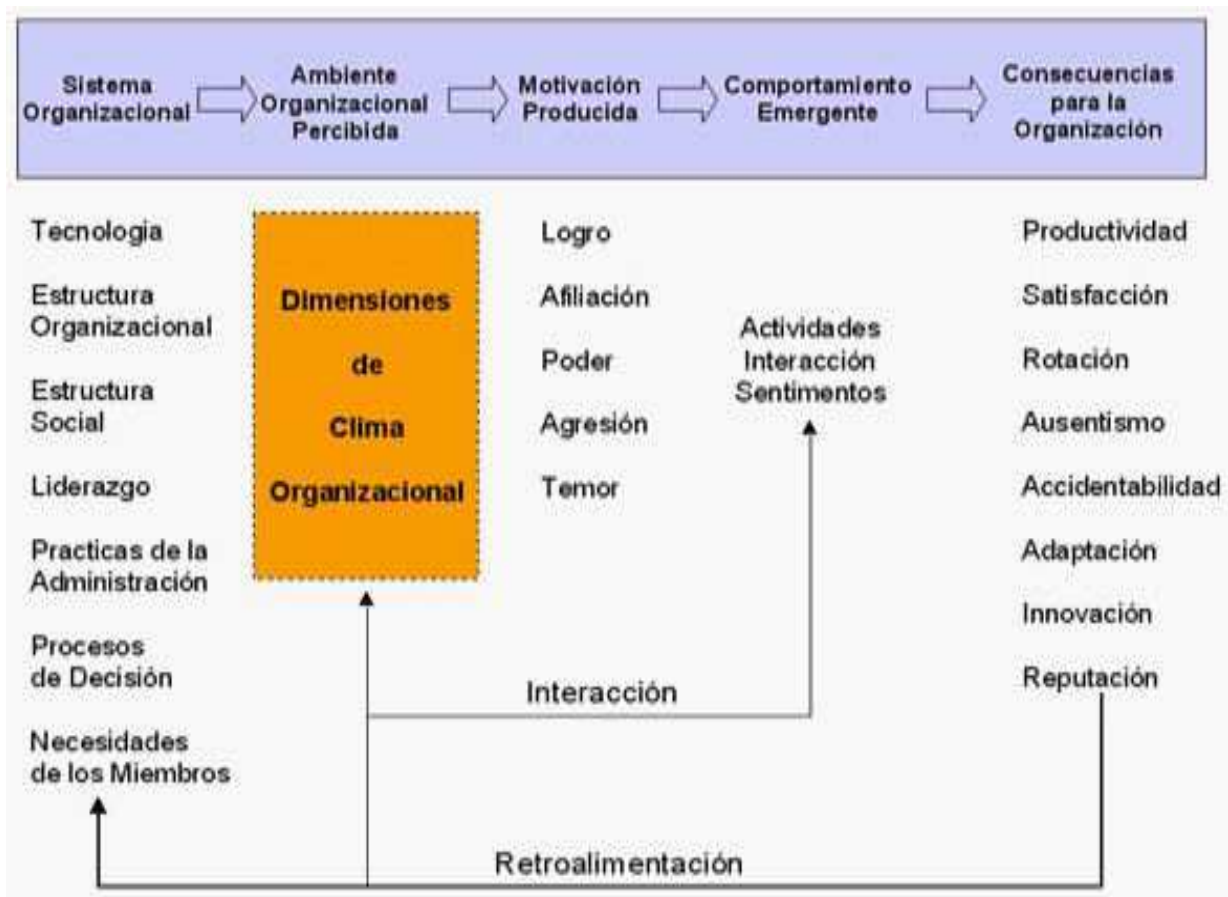
Clima: Porqué analizarlo y como actuar

- Porque es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos y psicosociales (estructura, liderazgo, toma de decisiones, procesos), por lo tanto, evaluando el clima, estamos midiendo la forma como es percibida la organización.
- Las características de la organización y de cada una de sus partes, generan un determinado clima. Éste repercute sobre las motivaciones de los trabajadores y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene **consecuencias objetivas** para la organización: niveles de productividad, satisfacción, rotación externa, ausentismo, grado de adaptación, propensión a la ocurrencia de accidentes, etc.
- Comprender la importancia del clima para la vida de la organización y de su estudio, constituye el punto de partida.
- Luego de reconocer e identificar cuales son las variables que causan los problemas más relevantes y se seleccionan aquellas sobre las cuales se puede actuar. Para ello debe proceder a elegir los instrumentos de medición aptos para cada una de ellas.
- Posteriormente se deben obtener datos a través de un relevamiento, procesarlos, analizarlos y obtener conclusiones. El objetivo es contar con un diagnóstico que ayude a decidir las acciones a tomar.
- Si se hace el relevamiento del clima y luego no se actúa en consecuencia, probablemente la situación empeorará.
- El solo hecho de realizar **un relevamiento sobre el clima provoca un fuerte impacto en las personas y grupos**, especialmente cuando es por primera vez.

- Los resultados desencadenan una necesidad: **generar un proceso de cambio.**

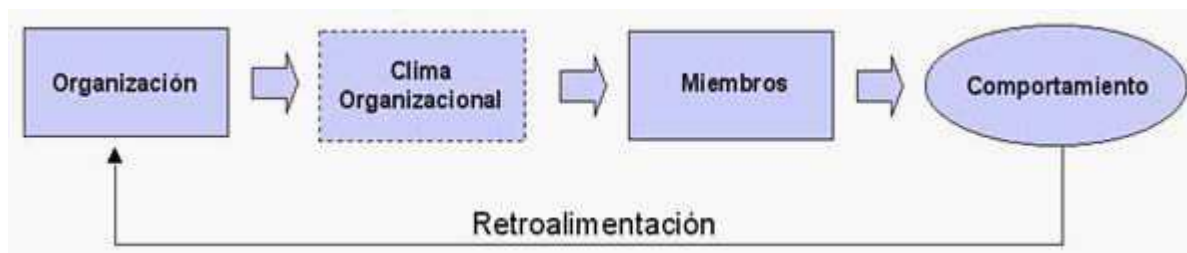
El Proceso de Clima Organizacional

El problema mas serio para las autoridades de la organización es comprender que están en presencia de un clima deteriorado, y que trae consecuencias importantes. Si no estamos en condiciones de reconocer que tenemos un problema no vamos a intentar solucionarlo. Algunas veces ocurre por ignorancia y otras por negarse a admitir la situación. Lo más difícil es tomar la decisión de hacer el estudio porque implica un reconocimiento oficial de una situación no deseada que es parte de sus responsabilidades.



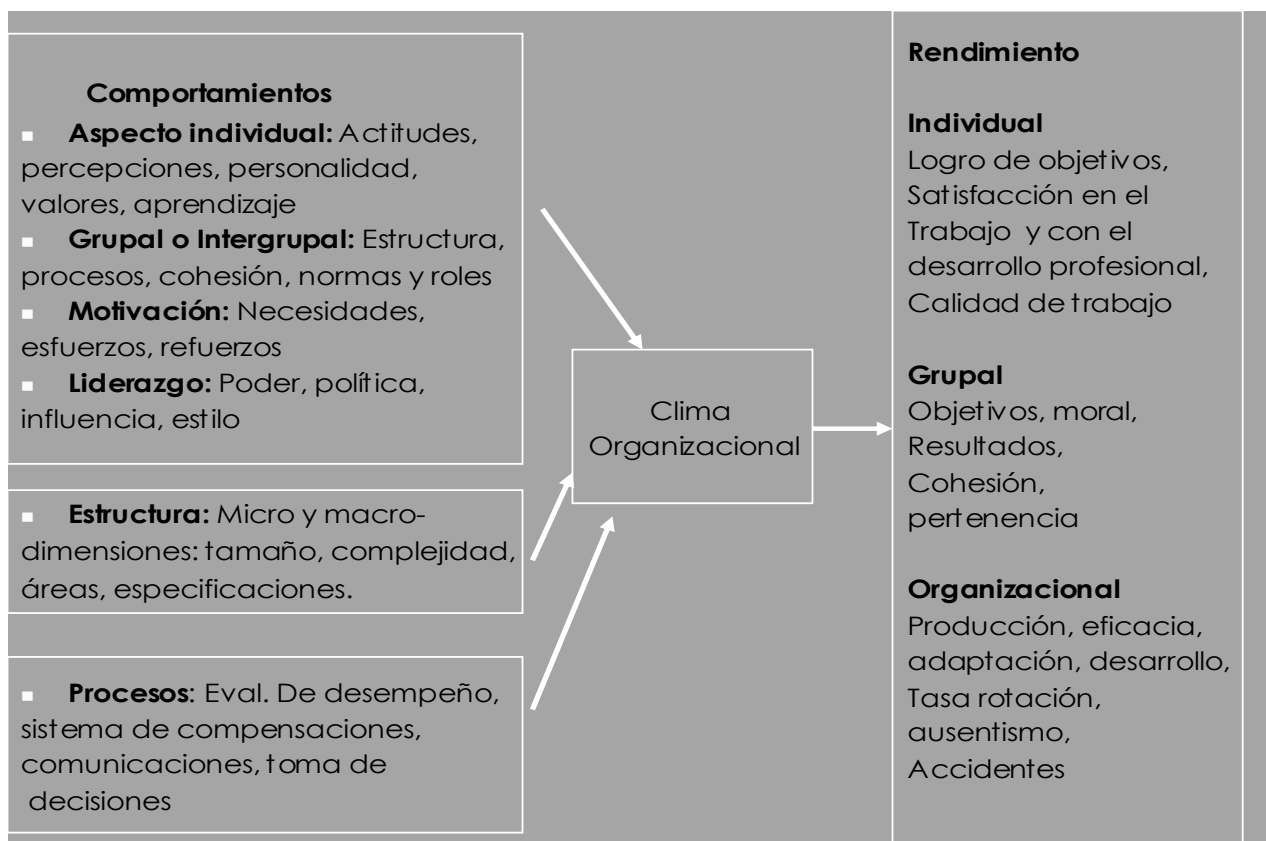
(Litwin y Stinger, 1978)

Conocer el Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo producir intervenciones o cambios planificados que modifiquen actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura y los sistemas de la organización.



(Versión simplificada del proceso)

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima **influye en el comportamiento manifiesto** de los miembros, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.



(Héctor González, 2008)

Los resultados o el rendimiento que obtiene una organización provienen (en parte) del tipo de clima que tiene. Éste a su vez, es resultado de diferentes aspectos psicosociales mas otros objetivos de la realidad y del comportamiento de los empleados. La forma como los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen reviste gran

importancia. El clima se conforma por variables que deben conocer las autoridades de la organización y principalmente el Gerente de Recursos Humanos cuando deciden preparar una intervención para relevar, evaluar y luego actuar para realimentar el proceso que tiene como objetivo modificar el clima.

Pasos para el Desarrollo de una Evaluación de Clima

1. Definición de Objetivos

¿Qué queremos hacer? ¿Para qué? ¿Porqué? ¿Cuánto tiempo dispondremos hasta contar con resultados? ¿Cuánto invertiremos en el proyecto? ¿Quién será el responsable dentro de la organización? Necesariamente la realización de este tipo de trabajos requiere clara justificación y convencimiento por parte de los niveles superiores. El Gerente o Director de Recursos Humanos suele ser quien convence al resto, a través de explicaciones y presentaciones, donde pone énfasis en los beneficios para la organización? Requiere, además de una clara voluntad de mejora del clima organizacional:

- Que la dirección y demás autoridades de la organización respalden el proyecto y se **comprometan a utilizar los resultados con el desarrollo y la aplicación de algún plan para mejorar el clima.**
- No solo que aprueben el proyecto, también deben demostrar interés por su implementación, grado de avance, metodología, controles, resultados, etc.
- Si la organización después no hace nada con los resultados, el efecto será un aumento de la desconfianza y la insatisfacción.

2. Análisis de Variables a considerar y Diagnóstico Preliminar

Para obtener resultados válidos y poder actuar en consecuencia:

- Deben seleccionarse criteriosamente las variables que se consideran mas relevantes para la conformación del clima laboral no deseado,
- Elegir entre ellas las variables con mayor probabilidad de medición a través de distintos métodos de relevamiento: definición de indicadores, observaciones, entrevistas, cuestionarios, etc.

- Si trabajamos con cuestionarios cerrados, debemos armar grupos de preguntas que apunten a evaluar una misma variable. Cada variable puede tener varias preguntas que apuntan a su medición. Se pueden generar familias de preguntas y preguntas control para detectar contradicciones.
- Las preguntas se dirigen a medir la satisfacción o insatisfacción de los empleados en diferentes temas organizacionales.

La definición de las variables relevantes obliga a las autoridades de la organización a mantener reuniones entre ellos y con los consultores, a fin de discutir estos temas y hacer avances preliminares de suma importancia para la concientización del grupo sobre la trascendencia del trabajo a realizar. También se avanza en la clarificación de las variables a considerar y la percepción probable que los empleados tienen de cada una de ellas. Suelen incluirse las siguientes:

- Estilo de Liderazgo: Rensis Likert resalta su importancia al considerarla como variable central generadora de climas positivos o negativos. Considera al estilo de liderazgo como un continuo entre un sistema muy autoritario y otro muy participativo con todos sus grados de presentación.
- Procesos de comunicación
- Proceso de influencia en la relación supervisor-subordinado
- Toma de decisiones y asignación de responsabilidades
- Pertenencia, compromiso e involucramiento
- Procesos de planificación, estructuración, coordinación y control
- Políticas de capacitación
- Presión y probabilidad para lograr objetivos (procedimientos, presupuestos, etc.)
- Política de Remuneraciones: nivel y percepción de equidad
- Política de promociones e incorporaciones: percepción de equidad
- Asunción de riesgos calculados ante situaciones de ambigüedad (decisiones)
- Apoyo: sensación de contención, colaboración y amistad
- Conflictos: tratamiento, permanencia.
- Grado y necesidad de descentralización
- Satisfacción por el trabajo realizado, por pertenecer al sector y a la organización
- Condiciones de contratación (efectivos, contratados, pasantes)
- Condiciones ambientales

- Exigencias físicas de la tarea
- Exigencias mentales
- Distancia y exigencias emocionales
- Definición del proceso de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Asignación de recursos adecuados a los objetivos
- Retroalimentación: Se refiere a que la supervisión la practique con sus empleados, aportando e informando los resultados.
- Trato: Consideración hacia las personas: respeto, exigencia y comprensión.
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno responsable de su propio trabajo y de sus resultados, como si fuera su jefe
- Formalización: Grado en que se prevén explícitamente las prácticas y se definen las responsabilidades de cada posición.
- Observancia: Grado en que los procedimientos, normas e instrucciones se aplican.
- Racionalidad: Grado en que los planes se ven como adecuados para conducir al sector o la organización hacia el logro de objetivos.

3. Confirmación del convencimiento de las autoridades para llevar adelante el proyecto

Durante el trabajo del punto anterior de análisis y selección de las variables se producen discusiones y acuerdos que fortalecen o debilitan la realización del proyecto. Los consultores que fueron parte de este proceso y ya tuvieron conversaciones con parte del personal tienen ciertos elementos que pueden considerarse un diagnóstico preliminar.

Ahora se insiste en lograr por parte de las autoridades la confirmación del apoyo activo y compromiso con los objetivos, los contenidos, y con la utilización posterior de los resultados para realizar una intervención que modifique en algún sentido la situación actual. Acordado el tema pasamos a la siguiente etapa.

4. Planificación

Contando con los objetivos se definen los pasos a seguir, los responsables de cada etapa, los tiempos de ejecución, los controles a realizar y la asignación presupuestaria.

5. Organización y Método de Relevamiento

En función del listado de variables consideradas relevantes, se trabaja en la definición de las afirmaciones o preguntas orientadas a relevar datos (percepciones) de cada una de ellas. Se desarrollan preguntas asociadas a cada variable y se recopilan indicadores que de alguna manera las midan. Se trata de un trabajo que requiere discusión y creatividad para los consultores y para Recursos Humanos que tiene que compartir e ir acordando cada paso con ellos.

Las preguntas o afirmaciones de la encuesta describen hechos particulares de la organización sobre los cuales los empleados deben indicar hasta que punto están de acuerdo, marcando la respuesta que más se aproxima a la realidad desde su punto de vista (percepción). Las afirmaciones no deberían ser ambiguas y propender a expresiones claras de aprobación o rechazo. Se pueden combinar aspectos positivos y negativos en forma intercalada para no facilitar una tendencia estadística. Las preguntas pueden ser totalmente cerradas, debiendo el entrevistado responder entre 2 opciones o tener alternativas en una escala de gradación continua. Se estima el grado de confiabilidad y validez de la escala para cada pregunta. Ejemplos para cada afirmación:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| 1. Aprobación | 1. Si |
| 2. Aprobación con reparos | 2. Si, con alguna duda |
| 3. Posición no definida | 3. Mas o menos o parcialmente |
| 4. Desaprobación parcial | 4. No, con alguna duda |
| 5. Desaprobación total | 5. No |

VARIABLES NEGATIVAS

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Pocas Veces
5. Nunca

VARIABLES POSITIVAS

5. Siempre
4. Casi siempre
3. A veces
2. Pocas Veces
1. Nunca

Existe la posibilidad de entrevistas semiestructuradas o abiertas, pero la posibilidad de codificación es limitada, ya que surgirán respuestas más enriquecedoras pero

difícilmente encasillables. Un estudio completo debería admitir a su finalización alguna/s preguntas abiertas o directamente permitir al entrevistado hacer los comentarios que considere convenientes.

Una vez acordadas las afirmaciones y preguntas se procede al diseño del cuestionario/encuesta dirigido a relevar los aspectos de la situación de trabajo. Se elabora el cuestionario y se somete a una prueba piloto para asegurarnos de su viabilidad de aplicación asociada a probables resultados de las variables que deben medirse. Se define el tamaño de la muestra que sea suficientemente representativa, en lo posible en exceso. En caso de áreas o departamentos con poco personal, es conveniente comprometer a todo el personal con su participación en las encuestas. Es importante insistir en la confidencialidad de las respuestas.

Una vez realizada la difusión del trabajo previsto y antes de iniciar las entrevistas se debe capacitar al coordinador y a los encuestadores seleccionados, y definir el cronograma de entrevistas.

6. Relevamiento

La administración de la encuestas debe ser anónima y en horario de trabajo. Las entrevistas para completar la encuesta serán personales y los formularios suministrados por el encuestador que es quien completa el formulario en presencia del encuestado, sin dejarlo para que lo haga solo. Si lo hiciera las respuestas o afirmaciones quedarían libradas a las influencias por parte de otras personas o grupos que también son parte de la organización.

7. Procesamiento

Los datos contenidos en las encuestas requieren ser cargados en un registro de datos, para lo cual se procede a su diseño. Se definen los campos y las validaciones necesarias al momento de ser cargados.

Los datos serán procesados a efectos de poder agruparlos, ordenarlos, correlacionarlos, etc. por sector, edad, nivel jerárquico, nivel educativo, antigüedad, agrupamiento salarial, y toda otra comparación o agrupamiento que se considere necesario.

La información que se obtenga dependerá de la capacidad de los analistas para agrupar, cruzar y analizar los datos para convertirlos en información.

8. Análisis de Datos, Obtención de Información y Diagnóstico

La encuesta es un instrumento que permite obtener información cuantitativamente analizable acerca de problemas percibidos por el personal de la empresa, o del área a investigar. Las respuestas o afirmaciones se agrupan por departamentos, niveles jerárquicos, niveles educativos, sexo, edad, antigüedad, etc. Es el punto de partida para su análisis. De existir encuestas anteriores es posible realizar comparaciones y analizarlas. Se recomiendan evaluaciones de clima en diferentes organizaciones (estudios comparativos). También es conveniente realizar estudios periódicos dentro de una misma organización para conocer la evolución del clima en la misma (tipo ondas anuales).

A partir del diagnóstico de clima se conocen las razones de lo que ocurre con el clima y podrán implementarse cambios, generar proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización. El diagnóstico es una etapa necesaria de cualquier intervención, que ofrece una imagen de la situación actual y permite contar con una base sólida y confiable para cualquier acción que se desee implementar. La acción y planificación, sin una evaluación precisa previa, de las condiciones de inicio no son convenientes, e implican asumir el alto riesgo de tomar acciones erráticas.

Varios estudios realizados por consultoras internacionales consideran que la caída de las ganancias empresariales cercana al 30 % es consecuencia de empleados desmotivados, estados de ánimo desganados e inapetencia laboral. El mayor incentivo en estos casos son el coaching, la capacitación, los planes de carrera, la comunicación y sobre todo **la falta de equidad en las políticas salariales y de promoción interna.**

Entre la amplia variedad de factores que promueven la motivación, se destaca:

- el salario ligado a los resultados,
- la capacitación que la empresa puede ofrecer al empleado,
- y la colaboración con el desarrollo de la carrera profesional
- No existe mayor insatisfacción para el personal que no saber qué es lo que la compañía espera de él.

- El coaching es una alternativa que genera confianza, mejora la comunicación y contribuye al crecimiento y desarrollo del empleado.

Como en definitiva, los empleados tienen la última palabra, para definir la estrategia a seguir que estimule la motivación laboral, nada mejor que preguntar a ellos. Escuchar las preocupaciones de los empleados, aunque sea por medio de encuestas/entrevistas, constituye un factor de motivación. La mejor recomendación es trabajar de forma participativa con las personas.

9. **Elaborar conclusiones:** Identificar problemas y las causas más probables.

El diagnóstico permite elaborar conclusiones y comprender, aunque sea a disgusto de las autoridades, por qué pasan las cosas que pasan. Se trata de la descripción de las relaciones encontradas.

10. **Actuar correctamente**

Implica informar al personal y realizar las acciones correctivas y de seguimiento. Se recomienda repetir periódicamente el estudio y planificar como modificar positivamente el clima.

La difusión de los principales resultados es de suma importancia para desarrollar un clima de confianza entre los trabajadores. Se trata de una muestra de transparencia, respeto y cortesía por haber participado en la consulta.

Para los empleados, poder expresar una opinión de forma libre, anónima y confidencial, es una condición indiscutible, si bien es cierto que el solo hecho de encarar un estudio de este tipo constituye un indicio de contar con dirección madura y responsable.

Elaboración y Definición de los Contenidos del Plan de Mejora del Clima

1. Desarrollar programas de refuerzo motivacional y revisión de estructuras y procesos
2. Asignar claramente las responsabilidades
3. Decisiones: la delegación de esta capacidad (en la medida que sea posible) genera confianza: descentralización y empowerment.

4. Comunicaciones internas: erradicar la falta de información, sus inconsistencias y la falta de realimentación. Esto disminuye los rumores, que crecen al amparo del silencio formal.
5. Escuchar: las mejores ideas surgen de quienes padecen malos procedimientos, situaciones conflictivas, etc.
6. Prevención de problemas: seguimiento de desempeños personales y grupales, aptitudes y habilidades, capacidad de resolución de problemas y actitudes.
7. Buen trato, respeto, cumplir los principios básicos planteados por diferentes autores, no precipitar conclusiones. Contacto personal.
8. Definir objetivos (y como alcanzarlos: planes, programas, presupuestos)
9. Capacitación y desarrollo, constituye un refuerzo de autoestima
10. Reconocimientos: elogios, agradecimientos, premiaciones por rendimiento
11. Políticas salariales claras, comprensibles
12. Generar confianza: da seguridad y sensación de aceptación, otorga mas libertad para trabajar y concentra esfuerzos, sin sobrepasar los niveles de autoridad.

Modelo de Encuesta: Se incluyen afirmaciones y preguntas que comúnmente se incluyen en las entrevistas encuestas para ser respondidas con alguna gradación definida previamente en cuestionario cerrado.

¿Está satisfecho con su trayectoria en la organización?

¿Si hubiera sabido como serían las cosas en la organización, hubiera ingresado?

¿Le gusta su trabajar en su organización? ¿Se siente integrado?

¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto?

¿Si pudiera dejar la organización por otro trabajo, de igual remuneración y horario, la dejaría?

¿Considera que dispone de suficiente libertad para tomar la iniciativa en su trabajo?

¿Depende por completo o habitualmente, para hacer su trabajo de lo que ordena su jefe?

¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean?

¿Considera muy rutinario su trabajo?

¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

¿Cree que con sus compañeros se lleva bien y conforman un grupo?

¿Le ayudaron sus compañeros, cuando ingresó, en sus primeros días?

¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a la organización?

¿Y con respecto a su remuneración?

- ¿Y sobre su futuro profesional?
- ¿Su jefe/s es/son demasiado exigentes, a su juicio?
- ¿Siente tener falta de comprensión por parte de su jefe/s?
- ¿Considera a su jefe autoritario?
- ¿Se considera vigilado continuamente por su jefe/s?
- ¿Considera que tiene un jefe ecuánime?
- ¿El puesto que ocupa está en relación con su formación educativa?
- ¿El puesto que ocupa está en relación con su experiencia previa a su ingreso?
- ¿Piensa que los puestos más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted?
- ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?
- ¿Considera que trabaja más que sus compañeros que ganan lo mismo?
- ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de la organización?
- ¿Considera que está bien remunerado por su trabajo?
- ¿De acuerdo con las remuneraciones de su organización, cree que debería de ganar más?
- ¿Considera que entre sus compañeros y usted no hay equidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?
- ¿Cree que no sería difícil mejorar en otra organización su remuneración?
- ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación económica de la organización?
- ¿Considera que su jefe/s escuchan las sugerencias de los empleados?
- ¿Y las tienen en consideración?
- ¿Considera que realiza un trabajo útil en la organización, lo siente así?
- ¿Considera que tiene cierta seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

Bibliografía Consultada

- Brunet, Luc: “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, México, Editorial Trillas, Sexta Edición, octubre 2005.
- Rodríguez Mansilla, Darío: “Diagnóstico Organizacional”, Cap. 9: “Diagnóstico del Clima Organizacional”, Universidad Católica de Chile, 2005.
- Pfeffer, Jeffrey: “Cómo mejorar el clima organizacional”, Universidad de Standford, Publicación electrónica de HayGroup, Argentina, 2006.
- Robbins, Stephen: “Fundamentos del Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, 1988.
- Schein, Edgar: “Psicología de la Organización”, México, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., 1996.