



www.chcapacita.cl

*GESTIÓN DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL Y EL
TALENTO HUMANO*

CONCEPTOS Y PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Lima y Suarez en el 2008, los bajos índices de productividad pueden ser indicadores de enfermedad en el trabajo. El Ausentismo, descrito como la acción en que el trabajador no asiste a trabajar y el Presentismo, descrito como la presencia en forma física de un empleado en su lugar de trabajo pero en condiciones inadecuadas o anómalas de salud para desempeñarse en forma correcta “estar presente en el trabajo pero no estando en él”, reflejan comúnmente problemáticas laborales con un gran impacto en lo productivo y económico. Sin embargo aunque ambas situaciones son complejas y negativas para las organizaciones, el Presentismo pareciera darse de manera más común y es éste mismo el que según algunos autores representa un mayor riesgo para las organizaciones.

En el 2007 Durán afirma que según estudios sobre este tema en Estados Unidos las pérdidas anuales sobrepasaban los 150 mil millones de dólares, en Canadá las cifras superaban los 4.5 mil millones debido al Presentismo, ausentismo o incapacidad laboral. En Europa las cifras se elevan indicando que hasta el 60% de los trabajadores acuden “enfermos” a sus puestos de trabajo.

En el año 2000 un estudio de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) informaba que uno de cada diez trabajadores sufría de síntomas de Stress, depresión, ansiedad y cansancio lo que por consecuencia se materializaba en casos de desempleo y hospitalización.

En Chile en la última década, el Ausentismo laboral ha aumentado casi un 10% cada año. Según datos de la firma Inmune Empleadores, en 2012 la tasa anual era de 2,37%, cifra que ha sido subiendo hasta llegar a 3,02% el año pasado, considerando a los afiliados a Fonasa, que representan cerca del 70% del total de cotizantes de salud.

Si bien en Chile aún no hay estadísticas actualizadas acerca del Presentismo laboral, según últimas estimaciones de la Comisión Nacional de Productividad (CNP) en Chile este indicador cayó entre un 0,5% y 1% y tiene el peor desempeño para la Productividad Total de Factores (PFT) dentro de la región. Las cifras no hablan muy bien de nosotros, los trabajadores chilenos trabajan 245 horas más y producen la mitad del promedio de las naciones que componen la OCDE.

Ya desde el 2012 Gómez señala que los problemas de salud asociados a las condiciones de trabajo habían aumentado; hombres y mujeres presentaban con mayor frecuencia dolores de cabeza, espalda y cuello, alteraciones digestivas, agotamiento y trastornos del sueño. Así mismo Gómez señala que los factores psicosociales pueden ser fuente de stress laboral, el cual a su vez, aumenta el riesgo de problemas de salud como presión alta, úlceras, ansiedad, depresión, aterosclerosis entre otras.

En la actualidad Chilena muchas organizaciones deciden diseñar estrictos planes de productividad que exigen a los colaboradores cumplir jornadas laborales demandantes con la finalidad de consumir los objetivos trazados en la estrategia y mantener su posición en el mercado, sin embargo este esfuerzo conlleva a descuidar estilos de vida saludables.

Por suerte no todo es tan negativo y hoy la felicidad en el trabajo se está transformando en un movimiento mundial, “reflejando la capacidad que tienen las empresas de generar bienestar a sus trabajadores”, por lo que muchas de las firmas más grandes de Latinoamérica trabajan firmemente en esa dirección. Diversos estudios, uno de ellos de la revista de negocios de Harvard, señalan que las personas alegres en su trabajo tienen emociones positivas, lo que expande el pensamiento y lleva a utilizar un conjunto más amplio de comportamientos. “Esas investigaciones científicas para buscar la relación entre la felicidad y el desempeño de una organización, fueron tomadas muy en serio por muchas empresas y países del mundo”.

Entre los datos más destacados figura que las personas felices presentan hasta 33% más de energía y dinamismo con las empresas, son en promedio 31% más productivos, la creatividad se triplica, y en esos entornos laborales el compromiso aumenta hasta el 73%, registrando una subida en las ventas del 37%.

Ya sabemos que el bienestar o la ausencia de él tienen consecuencias directas en la productividad, objetivos y por ende en el éxito o fracaso de las organizaciones. De este modo el clima laboral y la gestión del mismo adquieren una valoración mayor.

2.1 CONCEPTO DE CLIMA LABORAL

Según Toro- Alvarez (2009) los pioneros del término “clima organizacional” fueron Lewin, Lippitt y White, Fleischman y Argyris entre 1939 y 1958. Desde esa época a la fecha se han escrito textos y se han realizado diversas investigaciones con constructos muy diversos relacionados, sin embargo el autor llega a la siguiente definición general:

El clima es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. (Toro-Alvarez, 2009).

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en Edel, R. (2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de cómo los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición (pensamiento) lleva a la conducta. Esta definición se torna importante porque nos hace razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad.

En este sentido, Likert (1986), menciona que “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.” Entonces la preocupación por el estudio del clima laboral comienza por la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las consecuencias que esto trae.

Independiente de las diversas definiciones de clima laboral que se han propuesto, se considera que existe un consenso en el que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

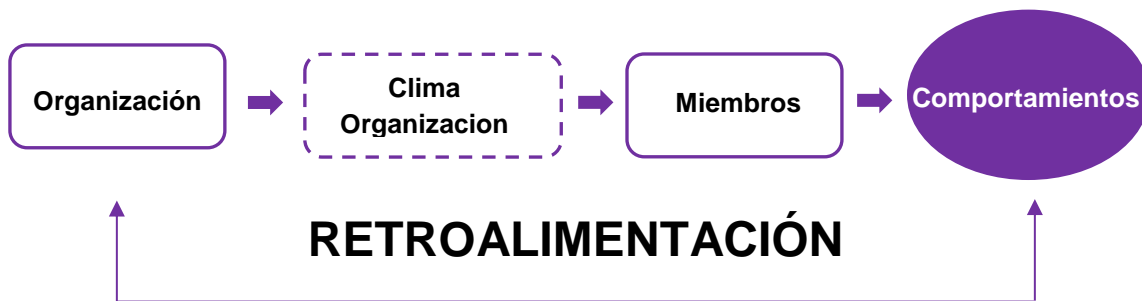
Entonces en razón a esto, se hace inherente a la hora de diagnosticar el clima organizacional tomar como base los **procesos y estructura de la organización** sumado a

las **características personales** de los individuos. Estos componentes permitirán tener una perspectiva clara y definida de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a ambiente laboral o clima.

Es importante considerar que estas percepciones dependen, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, de este modo el clima refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras como componentes de un sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima, siempre en función de las percepciones de los miembros y es así como diferentes miembros de una organización pueden percibir el clima laboral de diversas maneras.

Entonces el sujeto percibe el ambiente laboral de determinada manera, pero también el ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos y las conductas consecuentes inciden en la organización y en el clima laboral.



Existen algunas características que nos ayudarán a comprender el clima organizacional:

1. Se refiere a las características internas y externas del medio ambiente de trabajo.
2. Las características del clima serán percibidas de manera directa o indirecta por los miembros insertos en el sistema.
3. El clima organizacional incide directamente en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de los individuos.
5. Las características del clima son relativamente permanentes, pero pueden variar entre una organización y otra e incluso entre subsistemas de las organizaciones como los departamentos o secciones.
6. El clima, estructuras, características organizacionales e individuos conforman un sistema independiente y dinámico.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ya tenemos conocimiento que el clima es como la personalidad de la organización, configurado por ciertas características. Además es obvio que el clima influye en el comportamiento de las personas en su trabajo. Entonces el clima organizacional es un componente multidimensional que puede descomponerse en estructuras organizacionales, tamaño de la organización, tipo de comunicación, estilo de liderazgo, condiciones laborales, etc.

Algunas de las características del clima señaladas por Brunet 2011 son:

1. Es una configuración particular de variables situacionales.
2. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima es continuo pero no, tan permanente o arraigado como la cultura, por lo tanto puede cambiar luego de una intervención.

4. En gran medida, el clima está determinado por características, aptitudes, expectativas de las personas y las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es externo al individuo, quien por el contrario puede sentirse parte de un cierto clima laboral.
6. El clima es distinto a la tarea, esto es que pueden existir diferentes climas en empleados que realizan una misma tarea.
7. El clima se basa en características percibidas por un individuo de la realidad externa.
8. Puede ser más difícil describirlo que sentirlo o identificarlo.
9. Tiene consecuencias sobre el comportamiento individual y colectivo, así como sobre la organización y sus objetivos.
10. Actúa sobre actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Como dijimos el clima organizacional afectará directa o indirectamente a los miembros de la organización, pero lo que es seguro es que afectará y ahí recae la importancia del clima puesto que puede tener consecuencias negativas o positivas para la organización. La valoración de positivo o negativo estará dada por la percepción que los individuos tengan de ella, entre las consecuencias positivas podemos contar con logro, afiliación, poder, alta productividad, baja rotación, motivación, satisfacción, afiliación y un concepto recientemente integrado por la psicología positiva “felicidad laboral”.

Cuando la valoración es negativa podemos ver dificultad en la adaptación, un alto grado de rotación, ausentismo, bajos niveles de productividad, bajos niveles de motivación, poca o nula innovación.

La importancia de la valoración negativa o positiva que los individuos hagan del clima organizacional proviene de la relación entre el clima, los objetivos organizacionales y el comportamiento de los colaboradores. Por esta razón, organizaciones que están

conscientes de la importancia del recurso humano en el logro de los objetivos organizacionales, cuentan en la actualidad con mecanismos de medición periódica de su clima laboral.

El conocer el clima laboral presente en la organización nos proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos y nos deja abierta la posibilidad de planificar-realizar cambios en actitudes, en conductas, en estructura y subsistemas.

2.2 CLIMA Y OTROS CONCEPTOS

Con frecuencia tendemos a nombrar clima en la misma frase que decimos satisfacción, motivación, liderazgo, clima y cultura organizacional, o a lo menos nombramos alguno de ellos cuando hablamos de clima.

Numerosos estudios indican que la estructura organizacional no juega un papel tan importante en el clima mientras que los factores que afectan la vida cotidiana de una persona en el trabajo tienen una mayor influencia sobre la percepción del clima. Así, el estilo de liderazgo superior, el comportamiento del grupo, y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

2.2.1 SATISFACCIÓN Y CLIMA

La satisfacción laboral puede definirse como una respuesta emocional positiva al puesto, cargo y/o trabajo que realiza un individuo y que resulta de la evaluación de si este puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo. También hay estudios que señalan que la satisfacción laboral es un componente de la felicidad, sin embargo, no todo lo que nos satisface no nos hace necesariamente felices.

El concepto de satisfacción laboral hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge a raíz de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea de

su trabajo y lo que realmente puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional.

Al igual que el clima, la satisfacción laboral estará compuesta por ciertos factores que en este caso serán factores intrínsecos y extrínsecos. Los primeros dependen de la persona, sus aspiraciones, intereses, motivaciones, etc. Los factores extrínsecos, en cambio, tienen que ver con cuestiones fuera de la persona como el reconocimiento, el salario, los beneficios sociales, las condiciones de trabajo, etc.

Es importante resaltar que esta postura teórica con respecto a la satisfacción laboral es compatible con las teorías motivacionales y abarca tanto conceptos de la teoría de David McClelland, como de las teorías de Clayton Alderfer, Victor Vroom, Edwin Locke, Richard Hackman y Gray Oldham, cuyos alcances teóricos han sido revisados por diversos autores.

Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. La satisfacción varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- ✓ Las características de las relaciones ‘interpersonales entre los miembros de la organización;
- ✓ La cohesión del grupo de trabajo;
- ✓ El grado de implicación en la tarea y;
- ✓ El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

2.2.2 MOTIVACIÓN Y CLIMA

Tanto el clima organizacional como la motivación sirven como importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones

en torno al tema indican que existe una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas (Kolb, D).

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas; el "motivo" es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual", y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (1999), es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos".

Robbins (1999) comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como flojos.

Los conceptos de motivación surgen a partir de la década de los 50, desde su nacimiento investigadores buscaron la manera de sistematizar la motivación a través de teorías. En la actualidad las principales teorías que nos explican qué es y cómo funciona la motivación son las siguientes:

Teorías del proceso motivacional

Vroom: Expectativas.
Festinger: Equidad.

Teorías del contenido motivacional

Maslow: Fisiológica, seguridad, sociales, estima y autorrealización.

Alderfer: Crecimiento, relaciones y existenciales.

Herzberg: Higiénicos y motivacionales.

Mc Clelland: Logro, afiliación y poder.

Del planteamiento de dichas teorías se reconoce de la motivación las siguientes premisas:

- ✓ Se origina de estímulos internos o externos y es de naturaleza innata y/o adquirida.
- ✓ El comportamiento motivado se orienta hacia un objetivo.
- ✓ Todo comportamiento involucra un impulso, una tendencia o necesidad; las personas difieren en su impulso motivacional básico.
- ✓ Asociado a un sistema de cognición: pensamientos, conocimientos, etc.

Entre las teorías del contenido motivacional, se destaca la planteada por Maslow con el concepto de necesidades y la importancia de la satisfacción de las mismas en un sentido jerárquico. Pese a la escasa verificación empírica, los ambientes laborales han buscado satisfacer las necesidades de sus trabajadores a través de programas y políticas de RRHH.

Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización como huelgas, paros, etc.

Chiavenato explicitó en este punto, considerando que “el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización.

2.2.3 LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL

Durante muchos años el liderazgo fue definido como un proceso de influencia. Se creyó que siempre que se intentara influir en sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de metas, tanto en la vida profesional como en la personal, se estaba ejerciendo liderazgo.

De hecho una definición de liderazgo desde ese punto de vista podría haber sido “*Define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que*

trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce liderazgo ejerce como líder.”

En los últimos años muchas de las grandes compañías han cambiado su definición de liderazgo por la “capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para un bien mayor”.

Es importante diferenciar que cuando el liderazgo se concentra en el logro de metas, podría pensarse que el liderazgo sólo tiene que ver con resultados. No obstante cuando se habla de liderazgo de más alto nivel, no sólo tiene que ver con metas, sino con una frase clave de la definición moderna de liderazgo “la obtención de un bien mayor”, es decir la obtención de un “algo” que es mejor para todos los interesados.

El liderazgo a más alto nivel se diferencia del liderazgo común principalmente en que el primero no es un liderazgo tan enfocado hacia adentro de la empresa o hacia uno mismo como lo es por ejemplo el “hacer dinero”, si no es un proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia para el bien de todos los interesados. Cuando este tipo de gestión del líder se lleva a cabo, la segunda resulta inoperante ya que se dejan a un lado las propias necesidades o motivaciones por buscar resultados a más largo plazo y la satisfacción humana.

De acuerdo con Lourdes Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una empresa contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados. Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

Una pregunta muy común en capacitaciones o charlas de liderazgo es si el líder nace o se hace, y no es una pregunta que sólo la realizan estudiantes o aprendices, sino investigadores, autores y profesionales discuten comúnmente este tema.

Si pensamos que un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que éste les propone, entonces es fácil identificar a lo largo de la historia líderes natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, entre otros.

Por otra parte existen líderes circunstanciales, que son los que por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha entregado autoridad para dirigir o gobernar. En esta situación se encuentra toda una gama de personas, que van desde los reyes, los presidentes, gobernantes electos, hasta directivos de empresas.

En estos casos el éxito o fracaso de la tarea del líder dependerá no solo de sus cualidades innatas, ya que puede ser o no un líder nato, sino de la capacidad que posea para aprender y desarrollar las características de un líder. Existen múltiples ejemplos en la historia que nos demuestran que si no se desarrollan las habilidades necesarias para el ejercicio del liderazgo, independientemente de que éste se haya adquirido formalmente se pierde. Todo gerente, jefe o directivo tiene el deber ineludible de conocer las características de un líder para desarrollarlas, de lo contrario sus esfuerzos serán en vano.

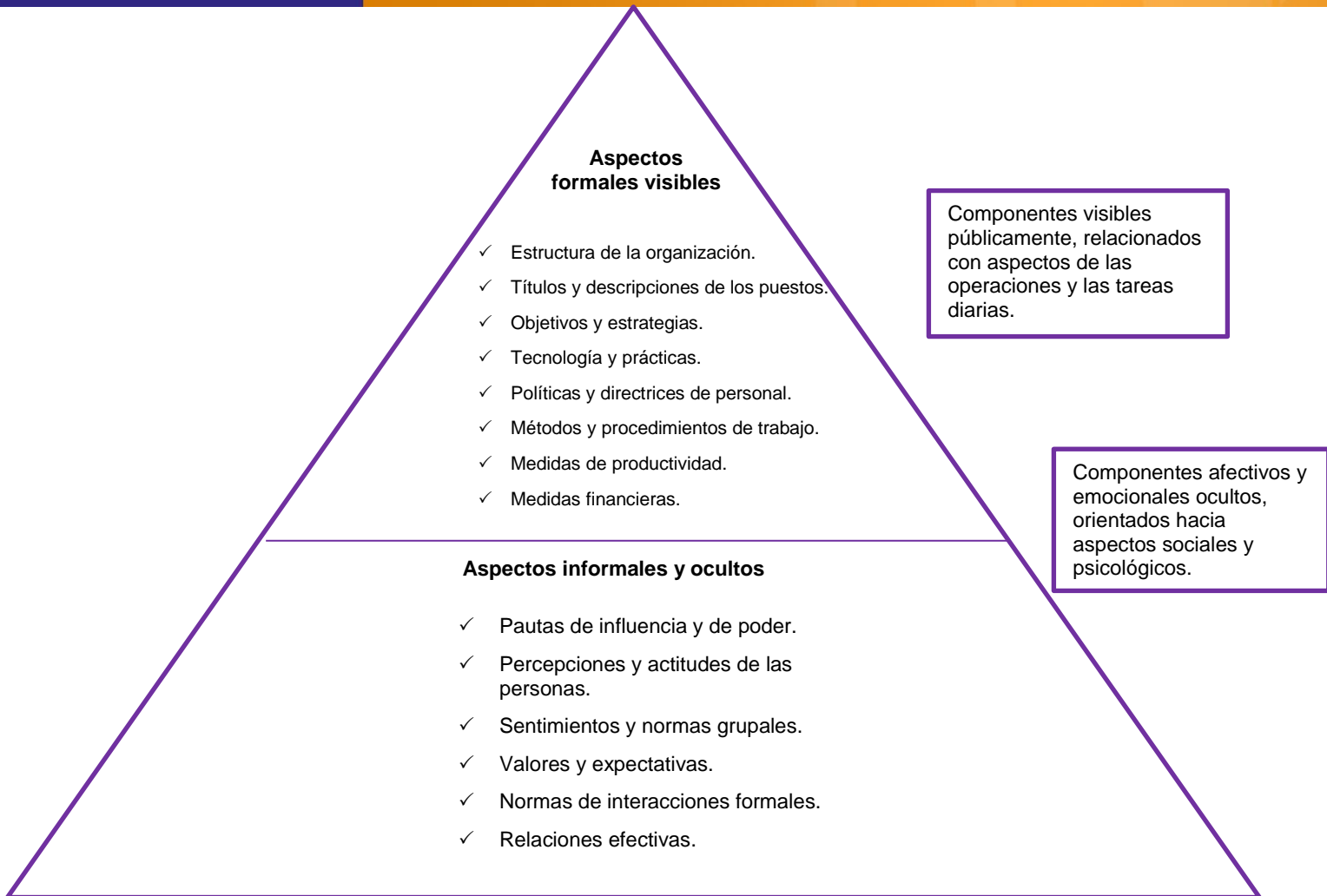
No hablaremos en este módulo de las teorías principales teorías de liderazgo, ni los avances que se han desarrollado en este campo, puesto que se tratará con mayor detención más adelante abordando el liderazgo como tema principal. Aun así es importante destacar que el estilo de liderazgo que se ejerce en una organización afecta directamente al clima laboral y este como transmisor del estilo de liderazgo generará determinados efectos en las personas. Los efectos tendrán consecuencias sobre la motivación y la satisfacción de dicho personal y finalmente la motivación tendrá un impacto poderoso en el desempeño de los colaboradores, por ende en los resultados organizacionales.

Desde esta manera y debido a que el clima se ve influido por el estilo de liderazgo, es importante que el líder desarrolle y fomente un estilo de acuerdo a las necesidades de la empresa, para que los efectos sean positivos en cuanto a la motivación, satisfacción, desempeño del cargo y productividad de la empresa.

2.2.4 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Los términos de cultura y clima han ocupado y ocupan un importante lugar en la literatura, pero a su vez han generado bastante confusión en cuanto a su definición y utilización. De este modo explicaremos sus principales semejanzas y diferencias. Chiavenato nos comenta en su libro “Administración de Recursos Humanos” que “Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización”. La cultura organizacional es lo que se siente en el ambiente cuando entramos a una organización se refleja en sus efectos y consecuencias, se compone de las normas no formales, de costumbres, creencias, valores expectativas de los miembros de la organización, refleja la mentalidad predominante. La cultura es lo que diferencia una organización de otra, que permanece en el tiempo y por ende es muy difícil cambiarla.

Chiavenato la compara con un Iceberg en donde encontraremos aspectos visibles como el tipo de edificio, decoración, procedimientos, tipos de cargo, políticas de administración de recursos humanos y por otra están los aspectos invisibles que representan los aspectos psicológicos de la cultura como relaciones afectivas, patrones de influencia y poder, patrones de interacción, etc.



El Iceberg de la cultura organizacional

Entonces la cultura organizacional comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

ENTRE SUS ELEMENTOS SE ENCUENTRAN:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Un buen clima organizacional y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales de cada uno de sus miembros, lo beneficia sin duda a toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo y serán sin dudas, más productivos.

En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

2.3 DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN DE CLIMA LABORAL

Quien esté a cargo de la gestión de personas encontrará en el mercado una gran cantidad de instrumentos de medición que permiten evaluar el clima organizacional. Por lo común el área de Recursos Humanos contrata una consultora externa para que realice un diagnóstico que normalmente se realiza en tres etapas:

1. **Una parte inicial de preparación planificación y comunicación**, en donde se conoce la organización, se entrevistan a los ejecutivos, realizan análisis documental sobre las declaraciones estratégicas, lecturas de los instrumentos de gestión o los sistemas de dirección, se forma una comisión de trabajo para el proyecto; se define cuáles van hacer las dimensiones del clima que se van a estudiar. El clima laboral es un constructo, es decir, un concepto que se ajusta a la realidad que se quiere observar y que asume cuáles son sus partes componentes, es decir, en este caso cuáles son sus dimensiones.
2. **Fase de aplicación o de ejecución** del estudio en donde se aplica una encuesta o cuestionario, que presenta las dimensiones de clima en forma censal, se aplica a todo el universo de trabajadores de una empresa. Antiguamente el cuestionario era aplicado de manera física (en papel) se reunía a las personas en una sala de clases con un consultor que guiaba la aplicación. En la actualidad gracias a la tecnología se puede aplicar online o virtual, a través de alguno de los sistemas de plataforma de encuestas. Se les envía un mail o ellos entran a un sistema donde pueden con su RUT y su clave responder el cuestionario que en general tienen de 3 a 4 ítems por cada una de las dimensiones. Originalmente se evaluaba entre 15 y 18 dimensiones hoy la tendencia es a evaluar menos dimensiones, para así tener más foco y menos amplitud. Entonces, una vez que se ha realizado la aplicación de los cuestionarios los consultores proceden a capturar la base de datos de información y hacer los análisis estadísticos. Lo que se busca aquí, es analizar en relación a las dimensiones cuáles son las respuestas favorables o satisfactorias, es decir, en donde la gente tiene opiniones positivas y por otro lado cuáles son aquellas dimensiones donde hay respuestas negativas o desfavorables cada dimensión se mide con afirmaciones que dicen algo así como: “mi empresa es un buen lugar para trabajar” en escala debes contestar sí están muy en desacuerdo, desacuerdo, neutral, de acuerdo o muy de

acuerdo una vez realizados los análisis y obtenido el informe pasamos a la tercera y última etapa del estudio.

3. Reportabilidad o la comunicación donde se entregan los informes a las instancias que la contraparte, es decir, el cliente estime conveniente:

- ✓ A la alta dirección,
- ✓ A los mandos medios,
- ✓ Reportes por áreas.

2.3.1 TIPOS DE ESTUDIOS

Como mencionamos anteriormente, entendemos el Clima Organizacional como el conjunto de percepciones, valoraciones y comportamientos que los miembros de una organización tienen sobre y en su lugar de trabajo, lo que impacta positiva o negativamente en la disposición hacia la actividad productiva y el bienestar de las personas.

Diversas investigaciones han mostrado su utilidad, por ejemplo, Patterson (2004) encontró que la producción total estaba fuertemente correlacionada con 8 factores de clima organizacional (Apoyo de los supervisores, preocupación por el bienestar de los empleados, desarrollo de habilidades, esfuerzo, innovación y flexibilidad, calidad, feedback sobre el desempeño y formalización), que a su vez daban altos índices de satisfacción laboral. Esos 8 factores fueron capaces de predecir la productividad del año siguiente.

De esta forma, podemos medir el clima organizacional en base a los siguientes tipos de estudios:

CUESTIONARIO DE LIKERT

Corresponde a un instrumento que permite medir el clima actual de una organización con el clima esperado. Likert planteó su cuestionario tomando en cuenta las siguientes dimensiones:

- ✓ Método de mando: tipo de liderazgo que permite influir en los empleados.
- ✓ Características de las fuerzas motivacionales: estrategias usadas para la motivación de los empleados y responder a sus necesidades.
- ✓ Características de los procesos de comunicación asociados a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como éstos se llevan a cabo.
- ✓ Características del proceso de influencia correspondiente a la importancia de la relación supervisor – subordinado para implementar y alcanzar metas.
- ✓ Características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentos de las materias en los que se basan las decisiones así como la difusión de funciones.
- ✓ Características de los procesos de organización: estrategia usada para generar los objetivos empresariales.
- ✓ Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- ✓ Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones señaladas anteriormente.

Existen otros cuestionarios tales como el de Litwin y Stringer, en donde, se presentan una variedad de dimensiones organizacionales como la responsabilidad, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

2.3.2 PROCESOS DE REPORTERÍA

REPORTERÍA

El reporte en los estudios de clima organizacional utiliza técnicas estadísticas descriptivas para caracterizar la realidad de cada una de las dimensiones organizacionales evaluadas

en el cuestionario. Para ello, el reporte presenta gráficos que permiten visualizar con facilidad el grado de “percepciones positivas”, es decir, el grado en que la gente está satisfecha con cada dimensión, así como las “percepciones negativas” o el grado en que la gente se muestra insatisfecha con la dimensión evaluada. Su aplicación se realizaría a todos los colaboradores de la Gerencia.

La interpretación es directa utilizando porcentajes de respuestas positivas (percepciones positivas) y respuestas negativas (percepciones negativas) en cada dimensión estudiada. Adicionalmente, cada gráfico ofrece una visión ágil para la toma de decisiones entregando un estándar para la mejora estimada a un año plazo. Este estándar se calcula con un índice, que permite contar con estimaciones realistas y focalizadas de aspectos críticos de acción en el mediano plazo.

La presentación de los resultados en primera instancia son generales, luego por cargo y área, presentando un gráfico con la panorámica general de cada categoría. Este gráfico permite comparar de modo sencillo entre grupos en base a dos variables esenciales: el promedio general de Clima y el indicador de rotación (expresado en su sentido positivo como intención de permanencia). El tamaño de las esferas reflejará la cantidad de personas por grupo, mientras más personas dentro de un grupo más grande es la esfera. Este tipo de gráficos permite contar con una herramienta rápida de focalización.

2.3.3 PROCESO DE MEJORAMIENTO

MEJORAMIENTO

Siempre un estudio de Clima debe continuar con un proyecto (o acciones internas de la empresa) de mejoramiento de las dimensiones más débiles. En general lo que se hace hoy, es establecer las áreas que están bien, las áreas que están nivel medio y las áreas que están mal; todo ello se hace obteniendo un promedio de todas las dimensiones.

Podemos decir que hay un mal clima laboral cuando los promedios de las respuestas están bajo un 65% de respuestas favorables o sea que de cada 100 personas tenemos 65 que están contentas y 45 que están insatisfechas. Un buen clima es sobre 75% de respuestas positivas. Sobre 85% es muy bueno.

Para realizar el mejoramiento de clima, lo primero que tenemos que saber es cuáles son aquellas dimensiones y aquellas áreas o gerencias de la empresa que están más débiles en el estudio, de este modo se establecen criterios de colores en donde verde es un buen resultado, amarillo es un resultado medio y rojo es un resultado bajo.

A través de la medición de clima se puede identificar cuáles son las áreas y las dimensiones que están más bajas. Dependiendo cual sea la dimensión a trabajar es el plan de acción que será ir a construir. Es necesario fijarse objetivos a corto y mediano plazo para evaluar los avances.

EL MEJORAMIENTO DE CLIMA TIENE DOS GRANDES FOCOS:

- ✓ Uno tiene que ver con las mejoras estructurales, con aquellas dimensiones donde para poder mejorar hay que tomar ciertas decisiones desde la alta gerencia o dirección y modificar el funcionamiento de ciertos procesos, ciertos métodos, ciertas políticas de la empresa, que muchas veces requieren una importante inversión; como son las dimensiones de carga de trabajo, comunicación interna, condiciones ambientales, procedimientos, satisfacción con la remuneración.
- ✓ Y hay otras dimensiones que se pueden mejorar realizando acciones de intervención en comportamientos o elaborando instrumentos de gestión o capacidades, tales como relación con la jefatura directa, ambiente interpersonal, entre otras.

Los métodos para el mejoramiento de clima deben estar relacionados con plan de trabajo, que considera los siguientes puntos:

NECESIDADES ESPECÍFICAS

- ✓ Sistematizar el análisis de situación del clima laboral dentro del departamento y/o del conjunto de la empresa.
- ✓ Identificar necesidades correctas de mejora de clima laboral.
- ✓ Construir el plan de mejora de clima laboral.

CONCEPTOS CLAVES QUE LO INTEGRAN

- ✓ Implicaciones del equipo en la construcción del plan.
- ✓ Aspectos relacionales del trabajo, como regulaciones formales y normativas.
- ✓ Factores como autonomía, participación, liderazgo, comunicación, prevención de riesgos laborales, salario, diseño del puesto.
- ✓ Viabilidad de la mejora e iniciativas para la misma.

ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN

- ✓ Reunir al equipo de trabajo y comunicar la oportunidad de construir un plan de mejora del clima.
- ✓ Entregar el modelo/cuestionario al conjunto de personas que integran el departamento o sección.
- ✓ Cuantificar y analizar resultados.
- ✓ Seleccionar factores de mayor impacto sobre el clima.
- ✓ Analizar la viabilidad de mejora en los distintos factores.
- ✓ Determinar responsables de las distintas iniciativas.
- ✓ Fijar plazos de cumplimiento.

Vamos a analizar algunas ideas de cómo mejorar cada una de las **dimensiones**.

DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL

Primera dimensión **Claridad organizacional**: es la dimensión fundamental en cuanto a clima se refiere, se define como el grado de conocimiento y claridad de los objetivos del cargo y de las metas que la dirección tiene respecto de una persona, cuáles son las expectativas del cargo, la definición de cuáles son los criterios para evaluar, por qué se reconoce o se retroalimenta.

Esta dimensión puede mejorar si logramos definir e implementar procesos donde las personas puedan conocer su perfil de cargo, los indicadores por lo cual será evaluado su desempeño y conocer de manera precisa cuales son las consecuencias del alto, mediano y bajo desempeño. También es importante, en esta dimensión, conocer la estrategia de la empresa, cuál es el plan estratégico, de modo de tener una visión panorámica que relaciona la estrategia de la empresa con las tareas cotidianas que las personas tienen. Recordemos que toda persona necesita tener o conocer el sentido del trabajo que realiza, el tener claridad de la estrategia organizacional, permite encontrar ese sentido e incluso permite incrementar el grado de motivación; porque la persona logra asociar muy bien su comportamiento con el resultado organizacional que se busca.

Segunda dimensión **Carga de trabajo**: Es la percepción de los trabajadores respecto al nivel y equidad de la carga de trabajo, generalmente es una dimensión que debe ser revisada por la alta gerencia de la empresa. Existen estudios para medir de manera objetiva la existencia de una excesiva cantidad de tareas y responsabilidades asociadas a un solo cargo, como también una distribución desigual de las responsabilidades organizacionales. Muchas veces los jefes toman la equivocada decisión de sobrecargar laboralmente a las personas que son más competentes, decisión razonable, pero que muchas veces puede generar un sobre stress en los talentos de la organización.

En ese sentido es importante como jefatura, como líder, poder trabajar con las personas que tienen bajo desempeño y que se desconfía de su efectividad, tratando de formarlas, desarrollarlas, exigirles, para poder contar con un mayor esfuerzo de su parte y con una mayor capacidad de respuesta a la carga de trabajo y de esta manera hacer más equitativa la distribución.

Tercera dimensión **Comunicación interna**: Es la percepción de los trabajadores respecto al grado de fluidez de la comunicación ya sea entre pares y/o departamentos. Para poder mejorar las comunicaciones internas débiles de una organización es importante crear un área de comunicación o asignar responsabilidades que favorezcan la comunicación a algunas de las áreas administrativas, ya sea recursos humanos y/o administración.

La comunicación interna es un proceso y debe definir:

- ✓ Cuál es la comunicación que se debe entregar a las personas.

- ✓ Cuáles son los medios a través de los cuales se entrega esa comunicación.
- ✓ Cuáles será frecuencia: mensual, trimestral, semestral.

Muchas empresas hoy tienen medios de comunicación altamente efectivos, como son los intranet, o las revistas corporativas, también existe lo que se llama las cascadas comunicacionales que es una pauta de mensajes definida por la gerencia general, administrada por las áreas a cargo de las comunicaciones y que entrega una pieza comunicacional, para que cada jefe de área pueda comunicarla a sus equipos (a veces esto incluye un texto o también puede incluir videos, diaporamas u otro tipo de medios de comunicación). El contar con la información precisa y oportuna genera en las personas la sensación de consideración, mejora las coordinaciones internas, y asigna sentido al trabajo por el hecho de conocer las directrices.

Cuarta dimensión **condiciones ambientales**, es la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones físicas de su puesto de trabajo. Esta dimensión es más compleja de mejorar cuando aparece débil pues requiere muchas veces alta inversión. En este caso, lo que se recomienda hacer es elaborar un listado de las prioridades de mejoras infraestructurales o ambientales y elaborar un plan de mejoras graduales con una mirada de mediano plazo; de modo que los trabajadores sepan que existe un plan de trabajo para mejorar las condiciones ambientales y que en algún momento podrán ser beneficiados con una mejora en su propio lugar de trabajo.

Quinta dimensión **enfoque hacia las personas**, corresponde a la evaluación que las personas sienten acerca de la preocupación de la organización respecto de la equidad por la calidad de vida de las personas. El equilibrio entre la vida personal y la vida laboral. Esta dimensión puede ser directamente trabajada por los líderes quienes deben tener una sensibilidad por los aspectos humanos del trabajo. Para ello intentar calcular el trabajo que se asigna diariamente, semanalmente y mensualmente a las personas para que puedan terminarlo en los tiempos que tienen definido para ello; o bien asignar tiempos adicionales remunerados. Las personas hoy valoran mucho su vida personal sobre todo las generaciones que están recientemente insertándose en el mundo laboral. Por esto es necesario que exista esta preocupación de los jefes por no sobrecargar de trabajo a las personas y preocuparse por el lado humano, así evitar problemas de ausentismo, desmotivación, rotación.

Sexta dimensión **Compensaciones**, corresponde a la percepción que los trabajadores tienen respecto a las remuneraciones. Es una dimensión compleja de mejorar pues requiere que la empresa tome una decisión y compare el nivel de sueldos que está pagando con el mercado. Existen muchos estudios que permiten comparar el nivel de cargo y el sueldo correspondiente en la empresa, con el nivel de remuneración en comparación con ese mismo cargo en otras empresas de rubros equivalentes. Existen lo que se llaman las bandas salariales donde la empresa puede decidir de manera voluntaria si quiere compensar a su personal igualando las condiciones del mercado, ubicándose bajo las condiciones del mercado o en algunos casos en empresas con políticas más agresivas de remuneraciones, ubicándose en condiciones salariales superiores a las del mercado. Esto último permite muchas veces atraer talentos dado esas condiciones positivas. De todos modos lo importante en esta dimensión es la noción de justicia y de competitividad salarial, pues la importancia de ello puede impactar directamente a la motivación y desempeño.

Séptima dimensión **Ambiente Interpersonal y Trabajo en Equipo**, es la percepción que los trabajadores tienen respecto a la calidad del trato y la colaboración entre ellos. Esta es una dimensión que está directamente asociada al rol de la jefatura y a las actitudes y aporte que cada una de las personas puede hacer a su ambiente de trabajo. Muchas veces esta dimensión es trabajada desde asesorías individuales al líder para que se sensibilice y adquiera herramientas de liderazgo que le permitan mejorar el trato, desarrollar cercanía con las personas, crear una relación humana más allá de la relación de trabajo. Resumiendo ésta última idea, el trabajo realizado es el de coaching a la jefatura y talleres para el equipo que buscan generar experiencias de equipo con algunas actividades de aprendizaje, actividades grupales, dinámicas, que permitan a las personas conocerse más, entenderse más, saber cómo los otros valoran el funcionamiento del equipo, cómo les gusta trabajar, qué desprecian, qué les incomoda; de manera de poder tomar algunos acuerdos y desde ahí diseñar y gestionar el ambiente interpersonal que se requiere. Esto requiere ser supervisado, medido y retroalimentado por el líder del área.

Octava dimensión **Visión de la administración superior**, es la percepción que los trabajadores tienen respecto al liderazgo de la alta gerencia o de la administración superior en una empresa pública. Se puede mejorar aumentando la presencia de la alta gerencia, que puede hacer lo que se llama: liderazgo visible, es decir, que las personas o trabajadores sientan que pueden tener acceso a la alta dirección y que la alta dirección se preocupa por

observar las condiciones del terreno y también que logran saber el criterio por el cual se toman las decisiones. Muchas veces no se logra tener un trato directo con la administración superior o con la alta gerencia pero muchas de las decisiones impactan a los trabajadores. A veces los trabajadores necesitan entender esas decisiones o saber a quién pueden acudir para poder resolver ciertos problemas que a lo mejor directamente en su área no podrían. A veces necesitan ser escuchados solamente para resolver sus problemas y ven en la administración superior el referente para la solución de sus problemas.

Novena dimensión **Relación con la Jefatura Directa**, corresponde a la percepción de los empleados respecto al estilo de supervisión, la visión de las competencias de su jefe directo. Esta dimensión aparece muchas veces evaluada negativa o insatisfactoriamente pues siempre las personas tienen una alta expectativa de cómo quieren que sea su jefe, y de cómo quieren que sea la relación que establecen con él. Tal como algunas dimensiones anteriores, esta se trabaja con asesorías individuales a las jefaturas buscando generar en ellos una autocrítica, es decir, que puedan generar la sensación de que hay muchas cosas que pueden mejorar para potenciar su liderazgo. Para poder trabajar esta dimensión lo que tradicionalmente se hace, es que se conversa, se hace lo que se denomina una triangulación, para levantar información, que es conversar con el jefe directo de la persona que ejerce el cargo de liderazgo en el área (si es un jefe conversar con su gerente) y conversar también con algunas personas subordinadas a este líder para poder conocer cuáles son las fortalezas que se le perciben y cuáles son las debilidades; y de esta forma fijar los objetivos a trabajar en la asesoría individual.

Esta dimensión puede tener un impacto muy alto en la mejora de la evaluación de clima puesto que muchas de las otras dimensiones están muy relacionadas al trabajo que hace el líder. Hay que pensar que el líder directo de un área es la cara visible de la empresa, es quien comunica, es quien toma decisiones, quien asigna cargas de trabajo, quien se preocupa o no por las condiciones ambientales, por el equilibrio entre la vida laboral y personal, el ambiente interpersonal, etc. Por lo tanto es una dimensión muy importante que si se trabaja puede mejorar de manera muy importante e impactar en una amplia gama de dimensiones.

Décima dimensión **Desarrollo Laboral**, es la existencia de oportunidades para el desarrollo de carrera. Requiere ciertas decisiones de política organizacional que definan cuáles son las oportunidades internas que se generan para los ascensos y que esas oportunidades

sean conocidas por el personal, y que al implementarlas tengan la sensación de tener justicia y posibilidad de que el alto desempeño genera ascensos o mejoras.

Undécima dimensión **Coordinación**, percepción de los trabajadores respecto a la coordinación entre las áreas de la organización. Es un área muy sensible pues lo que requiere para ser mejorada es establecer mecanismos de coordinación entre las áreas que tienen interdependencia en la producción del servicio o del producto. Lo que hay que fortalecer son los flujos de información entre las áreas, muchas veces lo que se hace, es que se establece cierta agenda de trabajo conjunta para poder informarse, tomar decisiones en conjunto, y de esta manera aumentar el grado de coordinación entre las áreas. También lo que se tiene que establecer a veces, son algunos objetivos, metas e indicadores donde las áreas obligatoriamente tengan que colaborar para cumplir con esas metas.

Duodécima dimensión **Procedimientos**, es la percepción de los trabajadores respecto al impacto de los procedimientos de la organización. La mejora de esta dimensión tiene que ver con hacer mejoras de procesos, de procedimientos y aplicar lo que hablábamos en un tema anterior, cómo podemos observar los flujos de actividades, de tareas, de información, de recursos, para ver donde pueden haber zonas grises, es decir, tareas que nadie realiza, nudos o cuello de botella, que es donde la actividad se tranca y no puede avanzar o duplicidad que hace referencia a dos cargos o roles en una misma tarea. Los procedimientos siempre tienen que estar siendo revisados idealmente con un modelo de optimización.

Treceava dimensión **Retroalimentación y evaluación**, es la percepción que tienen los trabajadores respecto a los espacios de retroalimentación que reciben sobre su desempeño. Esta dimensión también depende directamente de la jefatura pues es la jefatura directa la que tiene el rol de poder entregar retroalimentación y evaluación del desempeño. El ideal de esta dimensión, es que los jefes no hagan una evaluación de desempeño al final del proceso sin haber hecho ningún compromiso previo. Lo ideal es que los jefes al inicio del año, y eso lo vamos a ver en un tema posterior, puedan establecer compromisos de desempeños para un período de tiempo ya sea un semestre, trimestre, un año y la retroalimentación que van entregando es en virtud de esos compromisos y la evaluación final que hacen en relación al cumplimiento o no de los compromisos establecidos.

Catorceava dimensión **Reflexibilidad**, percepción que los trabajadores tienen a poder modificar los procesos de la organización. Poder reflexionar, proponer, crear, participar activamente. En muchas organizaciones esta oportunidad está centrada sólo en la alta gerencia. Lo que se busca en esta dimensión es lograr abrir los espacios para que los trabajadores puedan analizar y puedan proponer mejoras a los procesos, procedimientos, tareas, métodos de trabajo. Hoy existen muchas metodologías para poder hacer reuniones creativas, reuniones de optimización de procesos para poder sacar las mejores ideas. Cada trabajador siempre tiene muy buenas ideas, lo importante es crear el espacio para que las pueda transmitir, y para que se puedan implementar las mejores ideas que puedan tener mejor impacto sobre el negocio.

Quinceava dimensión **Ética y Probidad**, hace referencia a los valores al interior de una organización. Se trabaja sobre la cultura organizacional, buscando que las personas puedan tener una expresión de los valores más humanos en relación a la ética, al buen comportamiento, a los códigos de valor y a la probidad.

Dieciseisava dimensión **Reconocimiento**, percepción de los trabajadores respecto al reconocimiento al trabajo bien hecho, es una de las dimensiones quizás más rápidas de mejorar, pues sólo lo que requiere es que los jefes tengan el hábito de poder agradecer el buen desempeño, dar algún reconocimiento en público e idealmente gratificar o beneficiar con algún elemento material.

Diecisieteava dimensión **Capacitación**. Es la percepción de los trabajadores respecto de la calidad, la oportunidad y eficiencia de la capacitación. Cuando esta dimensión se encuentra débil la organización tiene la oportunidad de revisar sus programas de capacitación, si no tiene programas, diseñarlo ojalá en base a detección de necesidades de aprendizaje que la gente pueda tener para desempeñar mejor sus roles, comunicar este programa, implementarlo de manera efectiva, para que al menos durante períodos determinados de tiempo por ejemplo un año el trabajador pueda acceder a realizar uno o dos cursos que le entreguen herramientas para potenciar su desempeño.