

TÉCNICAS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En la actualidad muchas empresas se enfrentan a una serie de fenómenos internos y externos que afectan la productividad de la organización, los cuales se tratan de identificar sin obtener buenos resultados. Ello se debe a que no cuentan con una buena técnica que les permita evidenciar todos los elementos involucrados en un sistema de negocio que interponga en mejorar la productividad de la gente, logrando obtener los beneficios y resultados que desean.

Medir el Clima Organizacional de una organización, es basarse en la percepción en conjunto de cada uno de sus integrantes a cerca de sus relaciones intervinientes que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y que puede incidir directamente en la **productividad**.

Sin embargo con el paso de los años se han logrado desarrollar técnicas que permiten establecer e identificar ciertas variables que afectan entre los factores del sistema organizacional y las tendencias emocionales de las personas. Esto se basa en un modelo de consultoría hecho por COLOMBIASOFT CONSULTING LTDA, que integra los elementos de un sistema de negocio competitivo a la gestión de las personas.

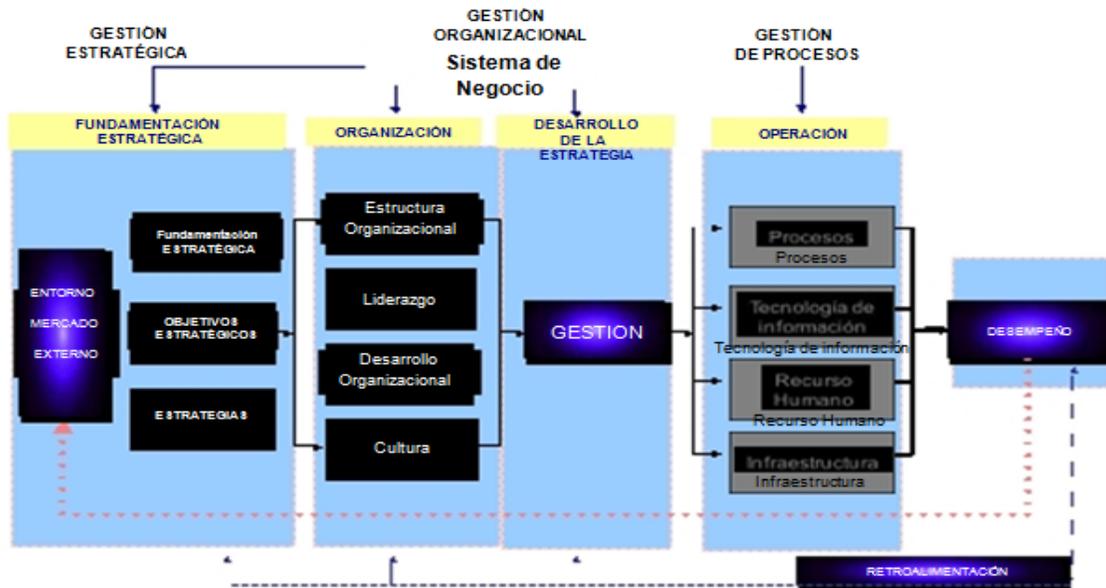


Figura 2.1 Elementos de un Sistema de Negocio Competitivo

Es importante mencionar que la mayoría de las empresas que introducen un sistema de negocio competitivo muchas veces pierden el foco de la productividad al ver dicho sistema de manera transversal o lineal.

Algunas de ellas se preocupan por la Gestión Estratégica definiendo sus tácticas de negocio sin tomar en cuenta la Gestión Organizacional, es decir, los perfiles, competencias de las personas, entre otros, ocasionando favoritismos, ineficiencias, paternalismos etc. Cuyas tácticas dañan la productividad; o, por otro lado, se preocupan por la Gestión Estratégica y la Gestión Organizacional pero se olvidan de la Gestión por Procesos, ocasionando ineficacias, reprocesos, costos de operación altos, etc.; también puede darse la cuestión en que las empresas se preocupen por su Gestión Organizacional y su Gestión por Procesos olvidándose de la Gestión Estratégica

perdiendo el rumbo y la visión de la organización, cayendo en un círculo vicioso sin horizonte con disminuciones en su Rentabilidad y Productividad.

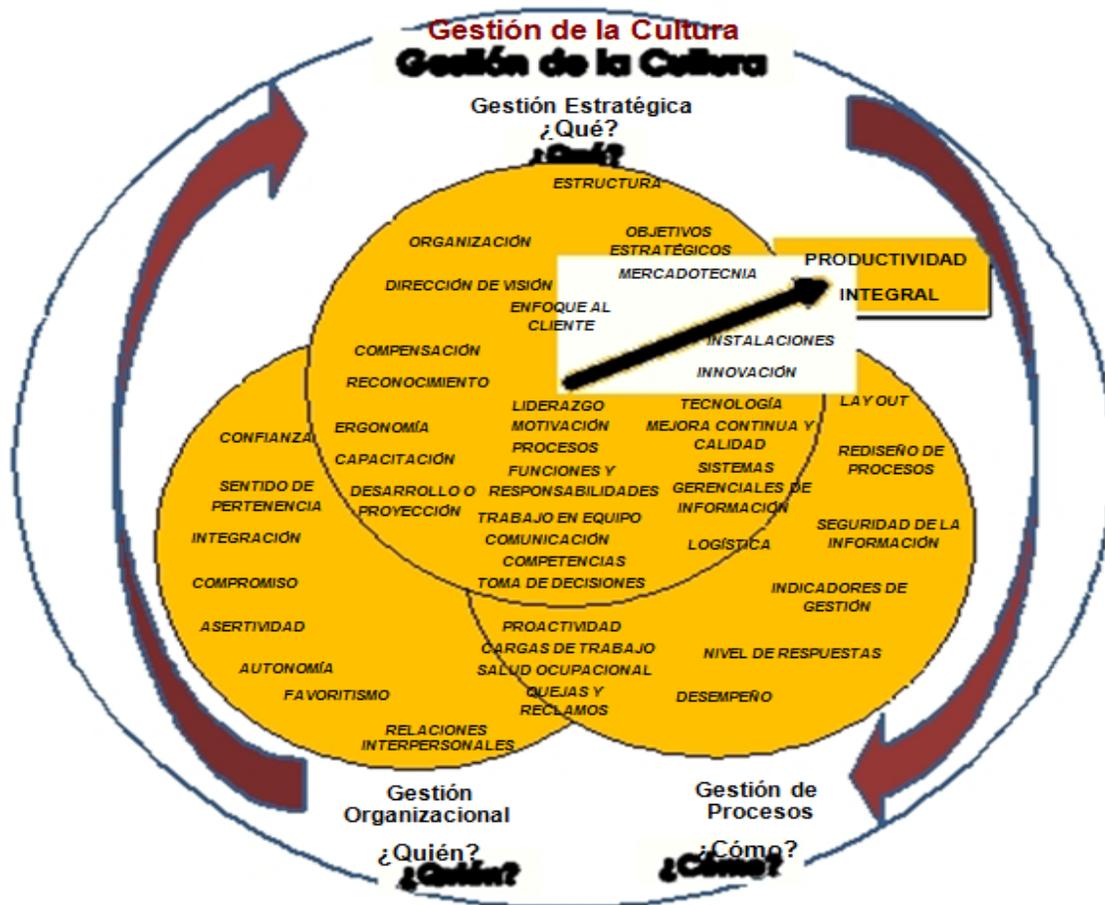


Figura 2.2 Gestión de la Cultura

Esta Gestión Integral (de la cultura) es lo que compone la Cultura Organizacional de cualquier empresa, haciendo que exista una sinergia al interior de la organización fortaleciendo la productividad con el propósito de obtener mayor rentabilidad con menores recursos físicos así como económicos.

Esta técnica logra resaltar las variables que interactúan con las tres Gestiones de la Organización, teniendo como resultado aquellas variables que afectan mayormente la productividad de la empresa como:

Liderazgo

Funciones y Responsabilidades

Motivación

Procesos bien definidos

Toma de Decisiones

Trabajo en Equipo

Comunicación y

Competencias.

En el siguiente plano se encuentran aquellas variables que se conjugan entre la Gestión Estratégica –y- la Gestión Organizacional que ayudan a la conservación del empleado, es decir al hecho de retenerlo en el mejor de los sentidos en la empresa, como lo son:

Desarrollo

Compensación

Ergonomía

Reconocimiento

Proyección y

Capacitación.

También están aquellas variables que se fusionan con la integración de la Gestión Estratégica -y- la Gestión por Procesos y que permiten obtener una ventaja competitiva de la empresa elevando sus niveles de Rentabilidad, entre ellas:

Tecnología

Innovación

Logística

Instalaciones

Sistemas Gerenciales de Información

Mejora continua y

Calidad.

En cuarto plano tenemos las variables de la Gestión por Procesos -y- la Gestión Organizacional que interactúan entre sí para proporcionar dinamismo y cuidado al interior de la organización:

Pro actividad

Salud Ocupacional

Cargas de Trabajo

Quejas y Reclamos.

Por último nos encontramos con todas aquellas variables que impactan no menos importantes pero si en menor grado la productividad, y que son muy exclusivos de cada Gestión como se muestra en la imagen antes expuesta.

Un aspecto significativo de estas técnicas, específicamente la mencionada, es que se pueden integrar más variables que se razonen importantes en la afectación de la Productividad dentro de la organización, basándonos en un análisis de sensibilidad nos permitirá clasificarlo en alguno de estos tres grandes elementos de la Gestión Integral y/o dependiendo de su nivel e interacción.

MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo final que se busca obtener dentro del Clima Organizacional es dar a conocer y explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones y responsabilidades profesionales. Conocer las causas profundas de la motivación es de gran importancia, porque ello nos permitirá actuar sobre éstas para aumentar la estimulación de las personas. Y la razón por la cuál a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican que la relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa es muy fuerte.

Las empresas, tanto Pymes como las más grandes organizaciones, deben medir y gestionar el Clima Organizacional para conseguir mejores resultados organizacionales así como económicos. En el caso de las pequeñas empresas, el factor humano suele ser aún más importante que en las grandes empresas, ya que en la mayoría de los casos no se dispone del potencial económico, ni la inercia del mercado y mucho menos la marca asociados a las grandes corporaciones.

Como se explica, además de medir el Clima Organizacional, es claro que debemos y podemos intervenir en él para gestionarlo. Con el propósito de modificarlo, obvio, de la forma que más nos convenga, para obtener los mejores resultados en la empresa.

Así pues, una vez teniendo los resultados que nos explican la situación actual, podremos planear el **Clima Objetivo** que deseamos para los próximos años o bien para un período de tiempo determinado, para luego incurrir en los factores determinantes a lo largo del estudio de manera que nos lleven al objetivo pronosticado.

En años continuos adecuaremos los objetivos y corregiremos el camino a seguir en acuerdo con la evolución de la empresa. Una metodología de gestión del Clima Organizacional es parecida a la que se usaría para realizar el presupuesto económico para el próximo año, con la diferencia que, en el caso que para medición del Clima Organizacional, estaremos tratando con elementos intangibles, es decir, que no pueden interpretarse, medirse ni manejarse de igual modo al usado en la inclinación *tangible* de la empresa.

La gestión y evaluación del Clima Organizacional es, entonces, un elemento fundamental para la correcta gestión de las organizaciones y, como tal, es una parte indispensable en las metodologías de gestión empresarial más acreditadas de la actualidad (Balanced Scorecard, EFQM, etc.).

LAS ENCUESTAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El método más habitual para evaluar el Clima Organizacional involucra el uso de encuestas a los empleados, otros pueden ser entrevistas personales, o bien por medios electrónicos. Diseñar y llevar a cabo las encuestas de Clima Organizacional puede llegar a ser un tema algo complejo pues requiere poseer ciertos conocimientos sobre Clima Organizacional, psicología, estadística y metodología de encuestas, entre los más importantes. Por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su elaboración a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con las herramientas, el know-how, y software necesarios para llevar a cabo este tipo de metodologías.

Un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de Clima Organizacional es el **anonimato**. La metodología debe permitir resguardar el anonimato del personal encuestado, un factor preciso si queremos asegurar la mayor sinceridad en las respuestas. La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato anexo para los empleados.

De una manera general, los cuestionarios o encuestas de Clima Organizacional suelen estar formados por los siguientes tres tipos de preguntas:

- Demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

- De Clima Organizacional: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de Clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del Clima Organizacional de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de Clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas que los subcontratan, es decir a sus clientes.
- Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del Clima Organizacional que nos ayudará a modular los resultados obtenidos por razón de los otros cuestionarios.

En muchas ocasiones las empresas aprovechan la ejecución de una encuesta de Clima Organizacional para introducir en ella algunas preguntas que, aunque no están estrictamente relacionadas con el Clima Organizacional, pueden servir a la empresa para optimizar su gestión organizativa. Las encuestas de Clima obtienen con frecuencia factores y preguntas para evaluar la satisfacción de los empleados sobre varios departamentos (finanzas o calidad, por mencionar algunos), y otros temas de interés para la compañía.

Es importante enfrentar la realización de una encuesta de Clima Organizacional con unas expectativas temporales claras de lo que representa un propósito de este tipo. El tiempo de duración de un proyecto de análisis y evaluación del Clima Organizacional es pocas veces menor a uno o dos meses, puesto que este tipo de evaluación necesita pasar por diversas fases:

- **Diseño de la encuesta:** Deben definirse las preguntas, los factores, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). Es también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el Clima Organizacional. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.
- **Comunicación:** Se define e implementa la estrategia de comunicación que tendrán para-con los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de Clima Organizacional. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles alusiones sobre el anonimato,
- **Realización de la encuesta:** Hace tiempo únicamente se usaban cuestionarios en hojas de papel. En la actualidad, éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.
- **Análisis y comunicación de resultados:** En esta fase se transfiere la obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez

que la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente participar los resultados globales a todos los empleados, quienes participaron en la evaluación. Esto permite implicarles en el proyecto de Clima, lo que causará una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

En una visión general y a la vez detallada estos son los pasos que se definen para la medición del Clima Organizacional:

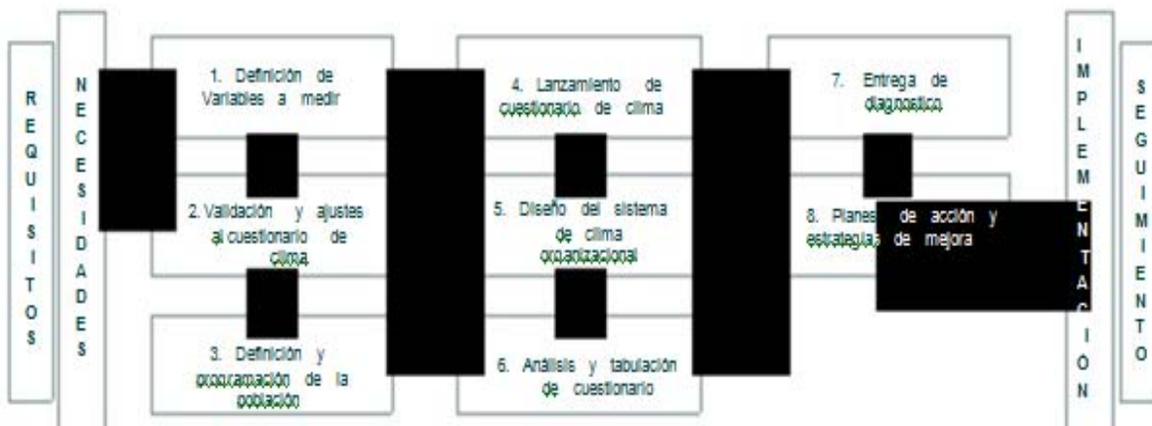


Figura 2.3 Pasos para la Medición del Clima Organizacional

- Cada variable se define tomando en cuenta el punto de vista y la opinión de los Gerentes o Líderes que interactúan en el Proyecto o que trabajan en el procedimiento para la medición del Clima Organizacional, de tal forma que se asegura la correcta medición de cada variable, ya que para cada empresa las variables pueden tener diferentes significados de conceptos.

- Asimismo dentro de la construcción de las preguntas o el cuestionario éste contendrá algunas de las siguientes consideraciones generales que permitan su veracidad en la información adquirida y agilidad en la obtención de resultados:
 - Lista de variables (aspectos) que se consideran importantes y que afecten la Productividad.
 - Términos importantes claramente definidos.
 - Términos generales y en lo posible lo menos técnicos.
 - Lo más breve posible y sólo lo bastante extenso para obtener datos esenciales.
 - Evasión de preguntas incómodas.
 - Fácil de clasificar o interpretar.
 - Respuestas de opción múltiple.

Para la construcción del sistema de captura en Excel se puede utilizar un modelo simple que reúna toda la información por área o departamento y sume el total de ellos en la empresa, reflejando los resultados de la misma, en una grafica, siendo ésta la que el analista decida.