

Clima Laboral

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo.

Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estás satisfecho. La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

La encuesta de Clima Laboral permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización, conociendo que aspectos son los que lo motivan.

Para una evaluación integral de la satisfacción laboral es vital no quedarse con los resultados de la encuesta de clima laboral sino encontrar aquellos aspectos que realmente valoran los colaboradores ya que puede darse el caso que exista aspectos en los que no estén satisfechos pero que no son relevantes para ellos, por lo que será necesario profundizar dichos aspectos con entrevistas al personal o de grupos focales. Sobre los aspectos priorizados se tendrá que realizar los planes de acción.

Metodología

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de Clima Laboral requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

	1	2	3	4	5
Pasos	Capacitación	Adecuación de encuesta de Clima Laboral	Aplicación de encuestas	Resultados	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción
Productos	Directivos y personal capacitado e informado del proceso.	Encuesta de Clima Laboral afinada	Encuestas aplicadas a todo el personal de la organización	Tabulación y resultados de la encuesta	Aspectos priorizados y elaboración del Plan de acción.

PASO1 Capacitación

Este primer paso debe incluir al personal directivo y a los colaboradores de la IMF. Es necesario como primer paso realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: la diferencia de la satisfacción y motivación del personal, las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que genera en los colaboradores, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, etc.

La importancia de este taller se centra también en solicitar el apoyo y compromiso de todo el personal a lo largo del proceso completo. La capacitación debe durar dos horas en promedio. (Anexo 1: Presentación en power point del tema)

PASO2 Adecuación de Encuesta de Clima Laboral

Para este segundo paso se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición del clima laboral en la IMF. Cabe destacar que el equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal.

Como su nombre lo dice en este paso se debe hacer la adecuación de la encuesta de Clima Laboral, para lo cual es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar como

son remuneraciones, ambiente de trabajo, carga laboral, relación con los jefes, compañeros, etc. En base a este modelo de encuesta, el equipo de la organización debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la organización y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado. Dos preguntas clave que deben incluirse son: ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización.

Se debe tener en cuenta que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que no se está dispuesto a cambiar. (Anexo 2: Modelo de encuesta genérico)

Una vez desarrollada la encuesta debe probarse el entendimiento de las preguntas con el personal, para lo cual se puede aplicar la encuesta en una pequeña muestra. La encuesta debe estar en términos claros y sencillos pues finalmente ésta encuesta será aplicada a todo el personal. (Anexo 3: Encuesta de clima laboral adaptada a XYZ)

PASO 3 **Aplicación de la encuesta de Clima Laboral**

El tercer paso también involucra como responsable al equipo encargado de la medición, pero además participan todos los colaboradores de la IMF. Es la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, para ello se requiere de un mecanismo para asegurar tal anonimato, por ejemplo la elaboración de ánforas para depositar las encuestas.
- Se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta.
- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo si se realiza la encuesta después de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos.

Adicionalmente a los resultados generales de la organización en cada uno de los aspectos evaluados, se puede medir específicamente cómo se encuentra el clima laboral por agencia o área, colocando un ánfora por cada agencia o área de tal manera que al final se tenga resultados globales y por áreas. Esta precisión de hallar el clima laboral por área permitirá realizar planes de acción más específicos. (Anexo 4: Pautas para realizar encuesta de clima laboral)

PASO 4 Resultados

Para este segundo paso se debe contar con el equipo responsable de hacer El paso cuatro requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por áreas o agencias. El ingreso de datos en una hoja excel permitirá un manejo amplio de la información recogida.

Para el procesamiento de las encuestas es recomendable hacerlo con la técnica de referenciamiento a un valor mayor². De esta manera se logrará resultados representativos a nivel de toda la institución y por región así como por cada criterio de evaluación.

Aquí es importante señalar que, como ya se dijo antes, las preguntas que mostrarán el nivel de satisfacción general son: ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización. Las demás preguntas permitirán medir los demás factores que se están evaluando de manera específica. (Anexo 5: Ejemplo de resultados de encuesta de clima)

PASO 5 Priorización

El quinto y último paso consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización.

Para establecer y priorizar planes de acción no basta con los resultados de la encuesta de clima laboral, puesto que la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevante, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello. Entonces se procederá a identificar cuales serían los aspectos sobre los que se va a realizar los planes de acción mediante tres tipos de metodología: i) entrevistas, ii) reuniones de grupos focales, y iii) por medio de una encuesta de salida (solo al personal que se retira voluntariamente). En dichas entrevistas o encuesta se les solicitará que cuenten problemas reales, quejas frecuentemente escuchadas, etc. En base a la información relevada se procederá a contabilizar la frecuencia de cada uno de los aspectos y de ésta manera priorizar sobre que aspectos se realizará el(los) plan(es) de acción. Es importante recordar que las encuestas de clima laboral solo miden el grado de satisfacción en cada aspecto, más no el grado de importancia de uno u otro aspecto. (Anexo 6: Encuesta de salida del personal).

La técnica de referenciamiento a un valor mayor toma en cuenta el porcentaje de respuestas que alcanzan un valor específico. Por ejemplo: el porcentaje de respuestas que en determinada pregunta marcaron 5 en la escala 1 a 5 (top 1 ó top 1 box) ó el porcentaje de respuestas a la pregunta en las que se marcó los valores 4 y 5 en la escala 1 a 5 (top 2 ó top 2 boxes)

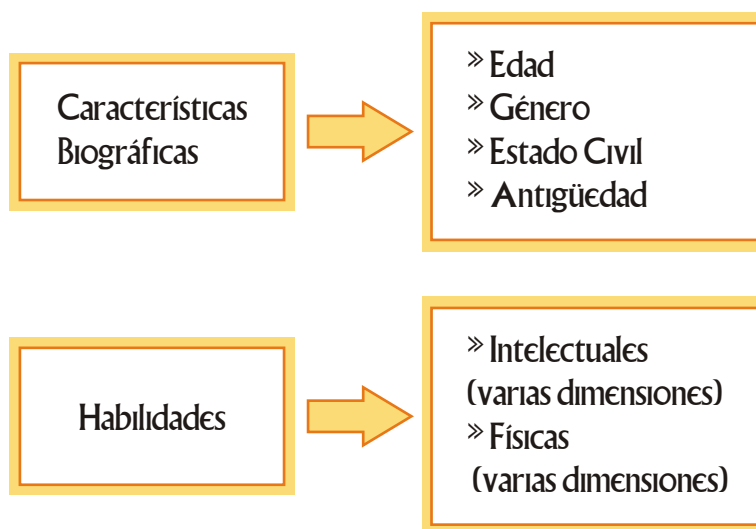
ANEXO 1: PRESENTACIÓN DEL TEMA

“Gestión por Competencias”

Problemática del Comportamiento Organizacional

- Globalización (empresas que operan globalmente)
- Diversidad laboral (personas distintas, aún en un mismo país)
- Mejora de la calidad y productividad.
- Respuesta a la escasez de mano de obra.
- Mejora de las capacidades del personal (competencias)
- Empowerment (facultamiento)
- Temporalidad de los puestos (funciones, tecnologías y conocimientos en cambio permanente)
- Innovación y agilidad organizacional.
- Conflictos entre la vida y el trabajo.
- Ética, valores y responsabilidad social.

Bases de la Conducta del Individuo



Actitudes

Definición

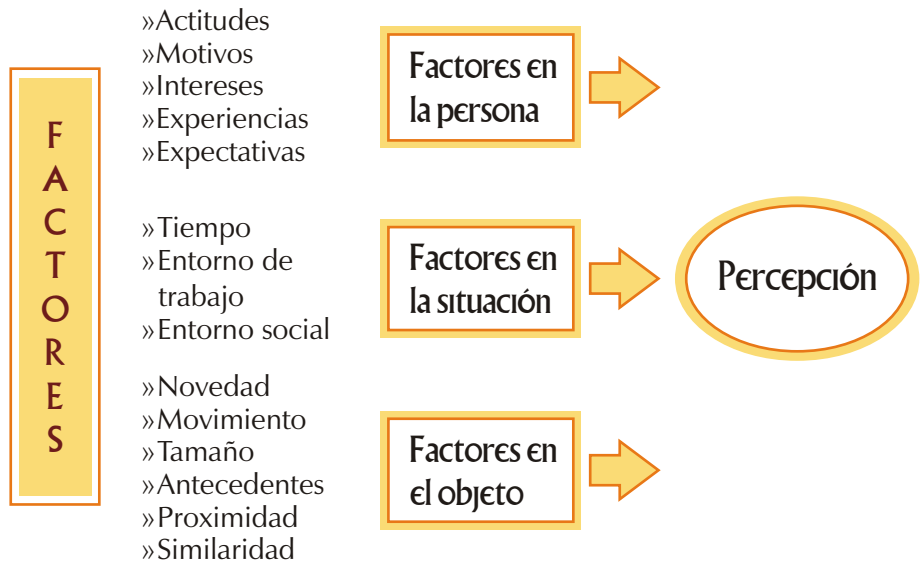
Enunciados evaluativos, favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos.

Componente de las actitudes

- » Cognoscitivo: relacionado con las opiniones o creencias.
- » Afectivo: referida a las emociones o sentimientos.
- » Conductual: intención de conducirse de cierta forma con algo o alguien.

Percepción

Proceso en el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.



Aplicación de la Percepción al comportamiento organizacional

- » Entrevistas de trabajo.
- » Expectativas de desempeño (efecto Pigmalión)
- » Evaluación de desempeño
- » Esfuerzo del empleado (la percepción de esfuerzo realizado por un empleado a veces determina su futuro)

Satisfacción y Motivación en el Trabajo

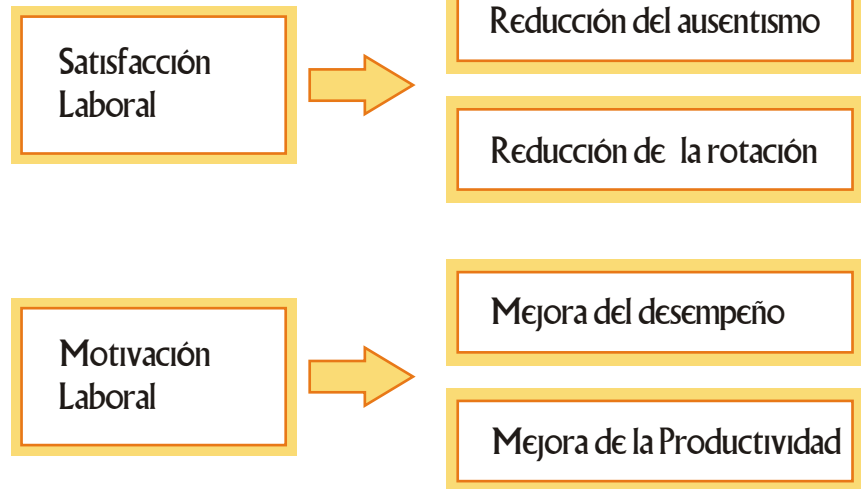
Satisfacción

Una actitud general del individuo hacia su trabajo.

Motivación

Comportamientos (reflejados en cierta "intensidad", "dirección" y "persistencia") que un individuo realiza para alcanzar las metas organizacionales.

Efectos de la Satisfacción Laboral



Pasos para Aplicar una Estrategia de Mejora de la Satisfacción y Motivación

- » Segmentar la fuerza laboral.
- » Identificar factores clave de Satisfacción y los de motivación (tener en cuenta que suelen ser diferentes).
- » Realizar una encuesta de actitudes (satisfacción)
- » Profundizar en los resultados.
- » Priorizar temas e implementar acciones.
- » Evaluar y corregir permanentemente.

Segmentación de la Fuerza Laboral

- » Si la organización presenta diversos grupos de trabajadores muy diferenciados, entonces no se puede diseñar una estrategia homogénea de mejora de satisfacción y motivación.
- » Por lo cual es necesario agrupar la fuerza laboral a partir de características comunes.
- » Una vez definidos los segmentos relevantes la organización podrá identificar los factores clave que afectan la satisfacción y motivación.

Identificación de Factores clave de satisfacción y motivación

- » Existen muchos factores que pueden afectar la satisfacción y motivación de los colaboradores
- » Pero no todos estos factores pueden tener un peso similar, usualmente pocos son los que explican la mayor parte de la satisfacción y la motivación.
- » La identificación de estos factores clave es más eficiente cuando se estudian comportamientos y data real que cuando se pregunta por ellos a los colaboradores.
- » Los factores que explican la satisfacción suelen ser diferentes de aquellos que explican la motivación.
- » La identificación de factores clave es determinante en el éxito de las acciones a realizar para mejora de la satisfacción y motivación.

Medición de la Satisfacción en el Trabajo

- » Los métodos más usados son las encuestas de actitudes y los focus group (estos últimos son útiles en el diseño de las encuestas así como en la profundización del análisis luego de realizada ésta)
- » También es frecuente utilizar algunos indicadores “duros”, más bien indirectos, tales como el ausentismo y la rotación.
- » Se utiliza mayormente indicadores “duros” (que miden conducta) por ejemplo la participación en actividades de mejora, el número de sugerencias por empleado, la participación en actividades de contribución social.
- » De igual manera, los focus group también pueden ser usados para indicar el diseño de las encuestas y/o para profundizar el análisis de los resultados de las mediciones.

ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA GENÉRICO

Modelo de Encuesta de Clima Laboral

XYZ, como compañía preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera invertir un minuto de su tiempo en rellenar esta encuesta. **Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.**

1 En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

- Muy Confortable Confortable Sonportable
 Incómodo Muy Incómodo

2 Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual:

- Siempre Casi Siempre Algunas Veces
 Casi Nunca Nunca

3 ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

- Siempre Casi Siempre Algunas Veces
 Casi Nunca Nunca

4 ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

- Siempre Casi Siempre Algunas Veces
 Casi Nunca Nunca

5 Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

- Siempre Casi Siempre Algunas Veces
 Casi Nunca Nunca

6 Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

- Siempre Casi Siempre Algunas Veces
 Casi Nunca Nunca

7 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

- Muy Alto Alto Regular
 Bajo Muy Bajo

ANEXO 3: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Encuesta de Clima Laboral

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Organizacional. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respuestas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

1 En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

2 Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es

- Muy Malo Malo Regular
 Bueno Muy bueno

3 Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

- Nunca A veces Con cierta frecuencia
 Casi Siempre Siempre

4 Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central.

- Nunca A veces Con cierta frecuencia
 Casi Siempre Siempre

5 Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

6 Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

7 La relación entre compañeros de trabajo en la organización es

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

8 La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

9 La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

10 En la organización las funciones están claramente definidas

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

11 Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

12 El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

13 Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

14 Mi jefe me respalda frente a sus superiores

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

15 Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

16 Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

17 Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

18 Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

19 El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es

- Muy Mala Mala Regular
 Bueno Muy Bueno

20 Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

21 Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

22 La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

23 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

24 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

25 ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

26 Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

ANEXO 4: PAUTAS PARA REALIZAR LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Pautas Para Realizar Encuestas de Clima Laboral

Recomendaciones Generales

1. Ser consciente que lo más importante de realizar encuestas no es la precisión en los resultados, sobre todo si lo estamos haciendo por primera vez. Lo más importante es hacer que la organización se comprometa y tome conciencia del valor de mejorar (a través del análisis del clima laboral).
2. Es probable (hay que estar preparado) que se cuestione la calidad y profesionalismo en la aplicación de la encuesta. A los pesimistas hay que decirles que esto es un proceso de aprendizaje, que aunque existan cientos de críticas, todas válidas, los procesos son irreversibles, que, de aquí en adelante, las evaluaciones de clima laboral serán insumos imprescindibles para evaluar el desempeño en la organización.
3. Recordar que se requiere liderazgo: el éxito de todas estas iniciativas depende de ello. Liderazgo significa dar mensajes correctos y actuar de manera congruente. Por ejemplo si decimos que el clima laboral es importante, sería ideal que el gerente general y su primera plana participen en la comunicación de todas estas actividades, comprometiéndose con su éxito. Además debe perseverar en el seguimiento de las actividades y destinar tiempo y recursos, de manera oportuna, para las actividades de mejora que se acuerden después de las encuestas.
4. Otro tema importante es crear un ambiente de confianza para las encuestas. La gente tiene que sentir que no se está buscando culpables, sino que se está buscando información objetiva para mejorar.
5. También hay que cuidar la presentación de los resultados de manera oportuna, informar tarde da una mala señal, “el tema no es importante” para la gerencia. Nuevamente asegurarse que los resultados se presenten de manera oportuna es una función clave en los líderes.
6. Si bien es cierto no se busca “cortar cabezas” con las encuestas, sin embargo, con ellas se empieza a crear información para evaluar el desempeño del personal, de

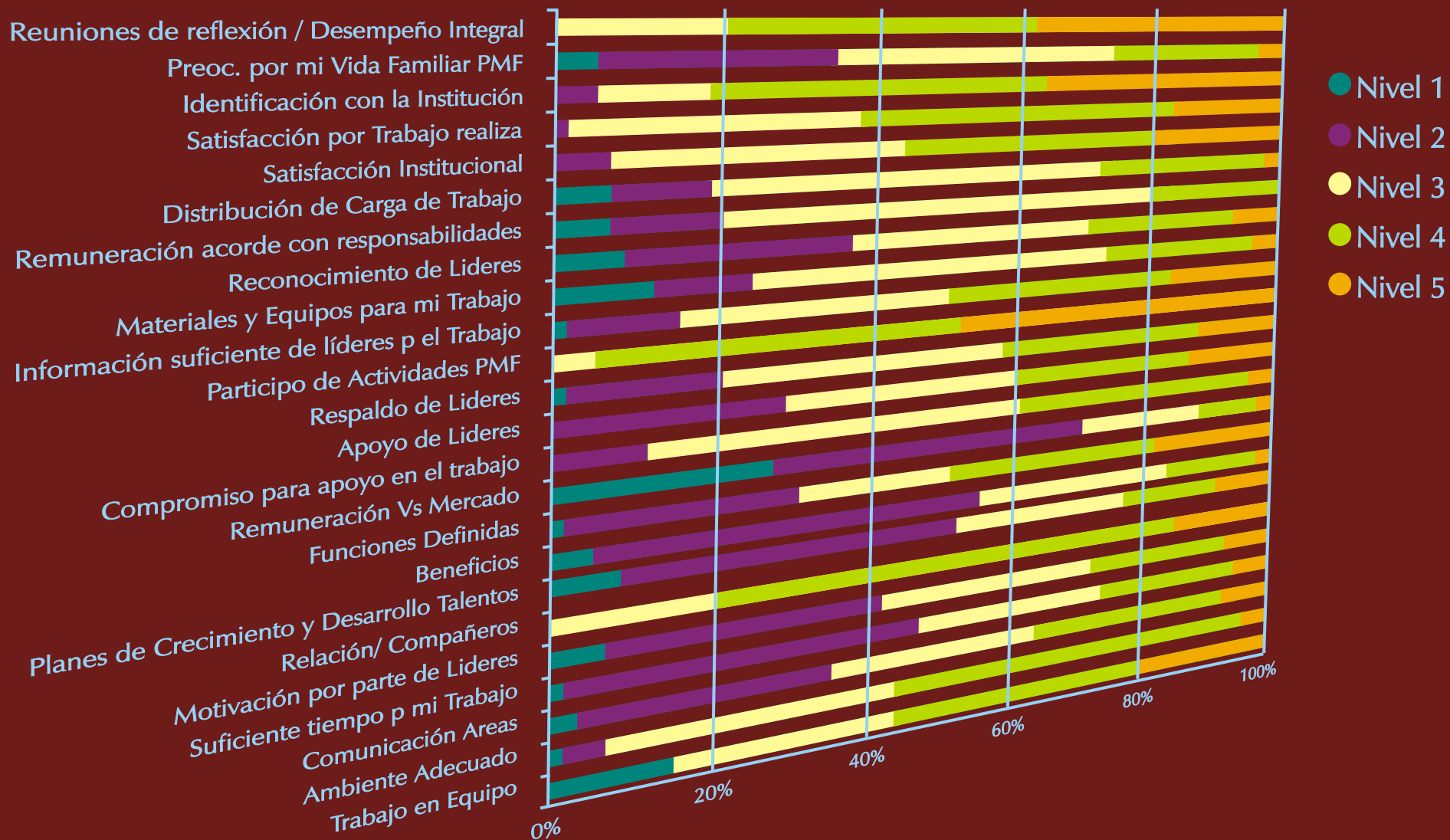
tal manera que, en el mediano plazo se pueda no sólo premiar a quienes tienen mejores resultados, sino también desvincular a aquellos que no muestren interés en alinearse al cambio. La organización debe reconocer que las responsabilidades son de todos y que se requerirá tiempo para mejorar, pero, al mismo tiempo, debe enfatizar que se va hacia una mejora con todos los que quieran mejorar y no con aquellos que se comporten como obstáculos.

7. Una vez presentados los resultados, cuidar que los planes de mejora salgan rápido, que sean pocos y estén bien enfocados. Evitar trabajar sólo lo que se puede o lo que está peor evaluado. Hay que priorizar aquello que es realmente importante, aún cuando no sea lo peor evaluado.
8. Tratar que las encuestas sean aplicadas en ambientes o situaciones similares.
9. Facilitar el anonimato de las encuestas usar personal independiente o sobres cerrados.
10. La encuesta de clima es una encuesta de actitudes, sirve para conocer diversas percepciones que son claves para entender la satisfacción y motivación de los colaboradores. Se requiere que la gente responda de manera veraz para que se pueda conocer la situación real de la organización.
11. Una encuesta de clima es muy sensible al momento en el que se aplica. Cuidar que ese momento no esté influido por algún acontecimiento particular que pueda cambiar la percepción de una manera muy rápida o de una manera muy radical. Por ejemplo: no pasar la encuesta después de la fiesta de confraternidad, ni luego de ocurridos despidos masivos de personal, o luego de aumentos o recortes de sueldos.

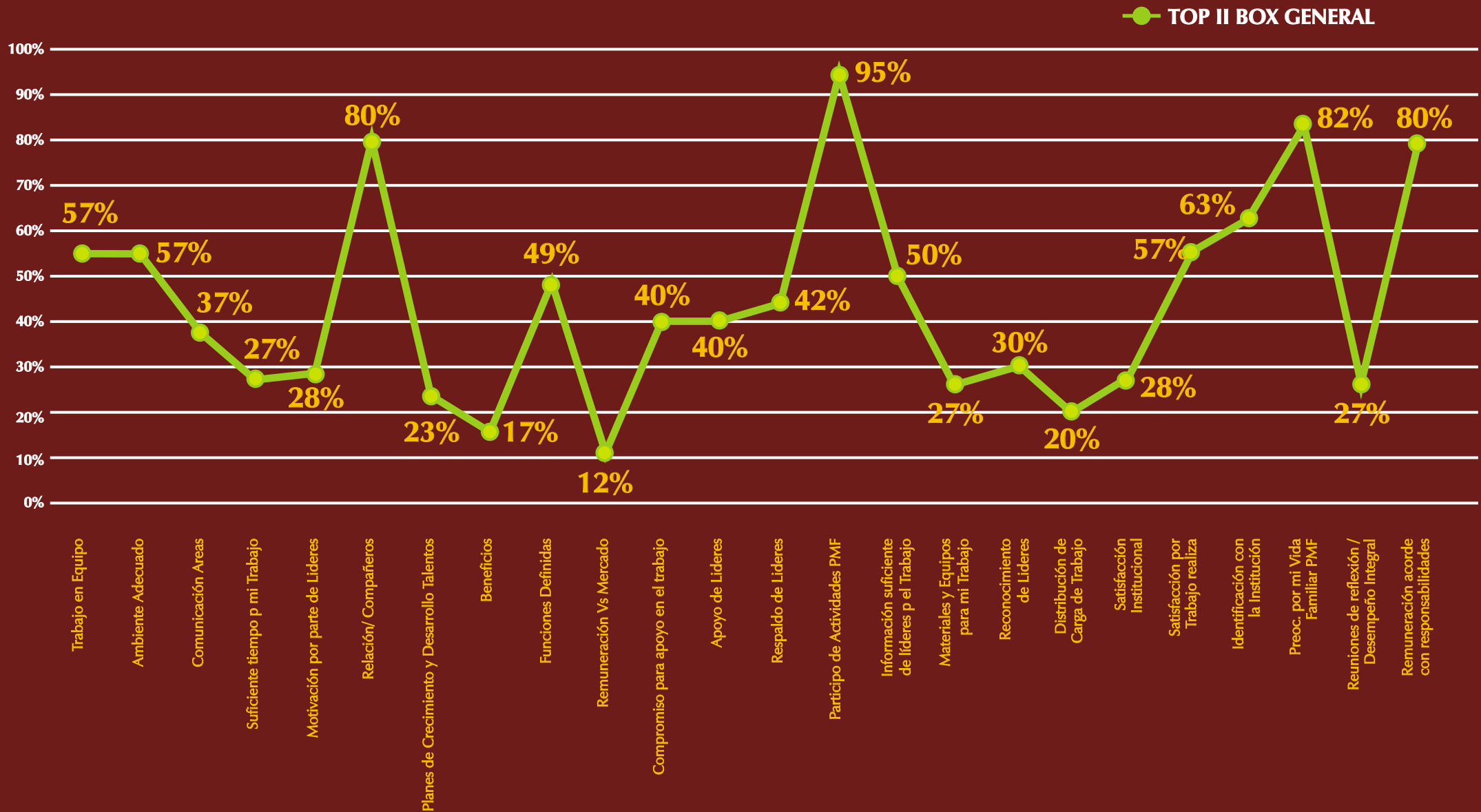
Evitar que los supervisores hagan campañas para que la gente evalúe mejor o peor el clima laboral.

ANEXO 5: EJEMPLO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Resultados de La Encuesta de Clima Laboral de XYZ



Resultados de la Encuesta de Clima Laboral de XYZ



ANEXO 6

Encuesta de Salida de Personal

Estimado(a) colaborador(a), quisiéramos unos minutos de tu tiempo para realizarte algunas preguntas que nos puedan permitir realizar mejoras en la organización, por lo que requerimos de tu sinceridad. Esta información solo será utilizada para estos fines.

Apellidos y Nombres: _____

Región: _____ Tiempo de permanencia en la organización: _____

1 ¿Podrías contarnos las principales dificultades (dos o tal vez tres) que te sucedieron en tu trabajo diario?

2 ¿Podrías contarnos algunos problemas que pudiste observar que le ocurriera a alguna de tus compañeras?

3 ¿Qué quejas has escuchado entre tus compañeras con mayor frecuencia?

4 ¿Qué evento o eventos específicos motivan tu salida de Credimujer?

5 ¿Hay alguna otra cosa que te gustaría comentarnos? / ¿o tal vez algo que no te hemos preguntado pero quieres que te preguntemos?

¡Muchas gracias!

Factores Mencionados	Nro de Menciones