

9.3 Análisis de clima organizacional



Este trabajo conceptualiza el clima organizacional desde una perspectiva amplia, que en última instancia determina las condiciones y los comportamientos de las personas en el ámbito profesional y laboral; también se analizan las características que identifican un ambiente de trabajo apropiado para la consecución de los objetivos de la organización, relacionando dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación y desarrollo humano en un sentido amplio. Por último, se desarrollan diferentes métodos y modelos de prácticas profesionales y laborales para conseguir el mejor clima organizativo.

Autora: Mariana Segura Gálvez
 mariana.segura@espaciocomun.es

Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

Citación recomendada:

segura Gálvez M. Análisis de clima organizacional [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [consultado día mes año]. Tema 9.3. Disponible en: direccion url del pdf.



TEXTOS DE ADMINISTRACION SANITARIA Y GESTIÓN CLÍNICA
 by UNED Y ESCUELA NACIONAL DE SANIDAD
 is licensed under a Creative Commons
 Reconocimiento- No comercial-Sin obra Derivada
 3.0 Unported License.



Resumen:

En el siguiente texto llevamos a cabo un análisis del concepto "clima organizaconal" con el propósito de aportar indicaciones concretas para su medición y mantenimiento en niveles adecuados.

Para ello, en primer lugar, partiremos de una delimitación de lo que se entiende por clima organizacional y de la relación existente entre este constructo y otros conceptos habitualmente utilizados

en el estudio de las organizaciones empresariales, como son la satisfacción, la motivación o el rendimiento.

- 1-Introducción
- 2-Definición de "clima organizativo"
- 3-Relación entre "clima laboral" y "satisfacción"
- 4-Ejes o dimensiones claves para el análisis del clima organizativo
 - 4.1- El entorno
 - 4.2- Los objetivos
 - 4.3- Liderazgo
 - 4.4- Las tareas
 - 4.5- Las normas
 - 4.6- La comunicación
- 5-Métodos de medida
 - 5.1- Observación
 - 5.2- Medición de ratios
 - 5.3- Cuestionarios
 - 5.4- Entrevistas
 - 5.5- Grupos de discusión o focus groups
- 6- Indicaciones para mejorar el clima organizacional
 - 6.1- Dirección de la organización
 - 6.2- Equipos de trabajo
 - 6.3- Liderazgo
- Referencias bibliográficas

En segundo lugar, detallamos las dimensiones claves que determinan que se dé un mejor o peor clima y desarrollamos los diferentes métodos para su análisis y medida.

Terminamos, planteando una serie de prácticas que han mostrado su contribución a la mejora del clima en las organizaciones dónde han sido implementadas.

Introducción

Desde la consolidación de la revolución industrial, momento que coincide con los inicios de la psicología científica, se han venido realizando estudios para conocer cuáles son las variables organizacionales que influyen en el desempeño profesional de los trabajadores.

Sin embargo, mucho ha cambiado el estado de la cuestión desde las concepciones "tayloristas". En nuestros días, lejos ya de una concepción vertical y estrictamente

jerarquizada, las organizaciones son entendidas como "sistemas de coordinación" del trabajo realizado por sus distintas unidades, a las que se les demanda un eficaz funcionamiento como equipos cohesionados de trabajo.

Pero, ya sea en entornos empresariales más tradicionales o en

otros más democráticos y horizontales, el clima laboral ha sido uno de los conceptos de la psicología mejor acogido por las organizaciones empresariales. Algunos estudios afirman que el 75% de las empresas españolas están llevando a cabo en nuestros días análisis de clima organizacional.

Este análisis del "clima organizacional" supone, entre otros, el estudio de las condiciones en las que el equipo lleva a cabo su trabajo, así como de los aspectos relacionados con la "motivación" y el ajuste de cada individuo a la tarea que debe desempeñar.

2-Definición de clima organizacional

Si acudimos a la literatura especializada sobre el tema, nos podemos encontrar con multitud de definiciones. Según algunas de ellas, el clima organizacional es:

- *"Un conjunto de características que describen a una organización, las cuáles distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones".¹*
- *"propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él".²*
- *"descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona".³*
- *"percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales".⁴*

Partiendo de un símil con el clima atmosférico, que se define como el conjunto de condiciones atmosféricas como *temperatura, humedad, presión, viento y precipitaciones*, que caracterizan una región, el clima organizacional hace referencia al conjunto de condiciones que caracterizan una organización. En este caso, tales condiciones tienen que ver con aspectos tales

¹ Forehand y Gilmer, 1964.

² Porter, 1973.

³ Rousseau, 1988.

⁴ Reichers y Schneider, 1990.

como la comunicación, el liderazgo, las políticas de formación y retribución, etc.

Profundizando un poco más, el clima organizacional también puede ser entendido como un concepto relacional o fenomenológico, como la relación entre las condiciones organizacionales, ya mencionadas, y los efectos en los comportamientos de las personas que forman parte de la organización.

el clima organizacional también puede ser entendido como un concepto relacional o fenomenológico

En esta definición, observamos dos factores:

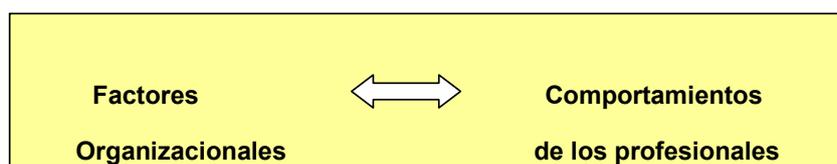
- **Las dimensiones** que configuran **la organización**. Nos referimos a variables como el tamaño de la organización, el tipo de liderazgo, el grado de participación, las normas, etc..
- **Los comportamientos de las personas** que forman parte de la organización. Nos referimos a comportamientos como mantenerse en la organización, realizar las funciones asignadas, respetar las normas, realizar valoraciones de satisfacción e identificación con la organización, plantear propuestas de mejora e innovación, etc.

En una organización sanitaria o unidad clínica con un clima de trabajo adecuado se producen comentarios como "me gusta trabajar aquí", "aunque a veces sea difícil, sabemos resolver los problemas", "estamos haciendo un buen trabajo"... Así mismo, es probable que los profesionales den la información que sus compañeros necesitan para realizar su trabajo, que un enfermero realice algunas otras tareas además de las que le competen ayudando al trabajo de otros, y que en general los miembros de la organización experimenten un alto nivel de satisfacción.

Por tanto, el clima laboral refleja una interacción de factores individuales y organizacionales. Y dependiendo de estos factores y sistemas, la organización mostrará un tipo de clima laboral u otro, o unos índices de clima laboral u otro.

el clima laboral refleja una interacción de factores individuales y organizacionales.

Clima laboral



El clima organizacional plantea la relación entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento de los individuos que trabajan en dicha organización.

El clima organizacional plantea la relación entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento de los individuos que trabajan en dicha organización.

Algunas de las características definitorias del clima organizacional son las siguientes:

1. **Es un concepto dinámico:** el clima (como en el caso de la meteorología) nunca es fijo e idéntico de un momento a otro. De hecho el clima se desarrolla, evoluciona y se transforma con el tiempo.
2. **Es perdurable en el tiempo:** A pesar de su carácter dinámico y cambiante, siempre existen factores de la organización que afectan al clima de una forma reconocible.
3. **Es medible y modificable de forma deliberada:** Las variables de las que depende esa resultante llamada clima organizacional, son observables y susceptibles de medida y modificación, para prevenir o cambiar estados climáticos no favorables para la organización y para las personas.

En el clima atmosférico se pueden medir con gran exactitud las variables que lo componen, pero estamos en peores condiciones de cambiarlas. En el clima organizacional, sin embargo, aunque a veces podemos encontrar dificultades para medir con precisión alguna de sus dimensiones, tenemos una mayor capacidad para modificarlas de forma efectiva, y por tanto, para mejorar la organización en la dirección deseada.

3-Relación entre clima laboral, la satisfacción y el desempeño.

El clima laboral ejerce su influencia de forma global y persistente, como una "atmósfera psicológica particular". Distintas investigaciones han puesto de manifiesto que el clima es "un factor ecológico principal" en la determinación de las conductas laborales.

No se puede hablar de relación causal en el sentido estricto de la palabra, ya que, como mencionamos anteriormente, el clima laboral es un constructo que tiene que ver con la interrelación

entre las variables del contexto empresarial y variables personales individuales. Sin embargo, la confluencia de dichas variables, como un todo, es un factor de gran peso que probabiliza un mayor o menor nivel de satisfacción y rendimiento.

La satisfacción laboral se puede definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, y está compuesta de un grupo de actitudes y emociones.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que, en su trabajo, satisface de manera más plena sus necesidades psicológicas y sociales, lo que hace que su dedicación a la tarea que realiza sea mayor. Así, una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo se relaciona con resultados positivos y con mayores índices de productividad.

La satisfacción está determinada, tanto por las características actuales del puesto (retribución, condiciones de trabajo, supervisión...); como por las expectativas que tiene el trabajador de lo que "debería ser" el trabajo.

Los tres aspectos que más afectan a las percepciones del "debería ser" son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de los empleos anteriores y las personas de referencia.

Hay otros factores que no forman parte del clima laboral y que repercuten en la satisfacción. Nos referimos a variables personales como la edad, el sexo, la salud, el nivel cultural, la antigüedad, la estabilidad emocional, la condición socio-económica.

También existen otras variables motivacionales como los intereses y aspiraciones personales y su realización en el ámbito familiar, social, cultural o de ocio.

4-Ejes o dimensiones claves para el análisis del clima organizacional

Tras lo expuesto en el punto anterior, conviene conocer de manera más rigurosa, cuáles son los factores que acaban definiendo el clima de una organización, y afectando, por tanto, a la motivación

La satisfacción laboral se puede definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo.

y al comportamiento de sus profesionales.

Dentro de los componentes de la organización que han demostrado estar relacionados con el clima de una organización, destacamos los siguientes seis áreas:

- El entorno en el que el equipo de trabajo se inserta
- Los objetivos
- El liderazgo
- Las tareas
- Las normas
- La comunicación

4.1- Entorno o entornos en los que el equipo se inserta

Los equipos de trabajo están condicionados por las variables que definen a cada organización, sector o ámbito de actividad, por el momento socioeconómico y cultural concreto, y también por el entorno físico inmediato en el que debe llevarse a cabo la actividad.

4.1.1- Dimensiones referentes al entorno físico.

Si bien es verdad que las empresas están reguladas por una normativa que atiende a estas dimensiones, aun se encuentran casos de organizaciones que son mal evaluadas por sus empleados en lo referente a esta dimensión.

A) Condiciones ambientales. Algunos de los indicadores de esas condiciones ambientales son:

- Agentes físicos (ambiente lumínico, temperatura, humedad, ruido, vibraciones, radiaciones, etc.).
- Agentes químicos (humo, polvo, vapores, disolventes, desinfectantes, etc.).
- Agentes biológicos (hongos, virus, bacterias y endoparásitos).

B) Riesgos físicos. La percepción de riesgo afecta significativamente el clima de trabajo. Se prefiere trabajar en entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo

La percepción de riesgo afecta significativamente el clima de trabajo

de distracciones, teniendo las necesidades de interacción social cubiertas.

C) Recursos materiales y humanos. Instalaciones mobiliario, instrumentos de trabajo y tecnología actualizada. En nuestra experiencia nos encontramos con frecuencia, la contradicción entre la exigencia, por parte de la empresa, de un ritmo alto de trabajo con unos medios que dificultan alcanzar dicho ritmo.

D) Diseño del puesto de trabajo. Grado de adaptación ergonómica del puesto de trabajo a las características corporales del trabajador.

4.1.2- Dimensiones referentes al entorno normativo y relacional:

Si el entorno físico afecta al estado del clima organizacional, más significativo es el impacto del sistema de valores, de reglas, exigencias, oportunidades y relaciones, que la organización establece, ya sea como objetivo explícito o como entorno que se va definiendo implícitamente.

- **Valores, misión y carácter de la organización:** Los valores que guían y orientan a la organización hacia unos u otros fines, determinan las prioridades que, a su vez, influirán en lo que se decide y atiende en cada momento.

Así, rasgos definatorios como el mayor o menor estatismo o, por el contrario, la preferencia por la innovación y el riesgo, la preocupación por el medio ambiente o el mayor o menor compromiso con la responsabilidad corporativa, serán dimensiones de valor con las que los trabajadores se pueden identificar, incrementándose, así, la calidad del clima organizacional.

- **Estructura de la empresa y ordenación jerárquica:** Sin duda uno de los factores con más peso en el clima de una organización está representado por la distribución de responsabilidades, retribuciones y poder entre los integrantes del sistema.

La percepción de transparencia, eficiencia y justicia en las

reglas que rigen la ordenación jerárquica que articula la organización, aumentará la identificación de los trabajadores con la misma, y supondrá una garantía de buen clima, incluso en situaciones difíciles por la dureza del trabajo, o por la escasez o precariedad de medios.

- **Políticas de incentivación, reconocimiento y promoción.** La valoración de que la política seguida es clara, justa, libre de ambigüedades y congruente con sus expectativas, que se recompensa por el trabajo bien hecho, que existe equidad en las políticas de salario y promociones, y que se pone el acento en el reconocimiento positivo más que en las sanciones, genera sentimientos que favorecen mantener alto el nivel de desempeño.

También favorece el clima laboral la posibilidad de desarrollar una carrera profesional como reconocimiento a la trayectoria laboral.

- **Políticas de formación.** Para desempeñar adecuadamente un trabajo es necesario un nivel de formación previo y un periodo de adaptación y aprendizaje en el puesto de trabajo. La posibilidad de seguir aprendiendo y de desempeñar la tarea con una mayor eficiencia, supone una expectativa altamente motivante para la mayoría de los trabajadores y profesionales de la organización.
- **Relaciones entre compañeros:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el apoyo en lo que es importante para cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales, todo esto favorece el buen clima y la satisfacción individual.

“No es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo aumente la satisfacción laboral”.⁵

Entre esas relaciones de calidad, las hay de varios tipos:

- **Actitudes cooperativas.** La ayuda recibida por superiores y miembros del grupo y el énfasis en el apoyo mutuo, son incentivos de primer orden para el desempeño del trabajo.

También favorece el clima laboral la posibilidad de desarrollar una carrera profesional como reconocimiento a la trayectoria laboral.

⁵ Robbins, 1998.

- **Estilos de afrontamiento del conflicto.** La apertura de jefes y colaboradores a diferentes opiniones, el facilitar que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen, incrementa la confianza y la solución conjunta de los problemas.

- **Tratamiento de los errores.** El grado en que los errores se tratan como una oportunidad para el apoyo y el aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar, facilita la transparencia y la toma de iniciativa.

- **Posibilidades de conciliar la vida personal y profesional:** Cada vez es más relevante para cualquier integrante de la organización, que ésta le permita atender de forma satisfactoria las áreas vitales que son más relevantes en cada caso.

En la actualidad, las posibilidades de teletrabajo, permiten una mejor conciliación y, en función de los distintos formatos laborales que la organización ponga a disposición de sus trabajadores, así será percibido su esfuerzo por potenciar la conciliación.

- **Grado de certidumbre con respecto al puesto de trabajo.** La seguridad y certidumbre respecto al empleo y el futuro profesional evitan situaciones disfuncionales de ansiedad y preocupación.

Las condiciones de empleo como el tipo de contrato (fijo, temporal...), la movilidad geográfica, el salario, la posibilidad de elección de vacaciones, tienen su peso específico en la motivación y en la satisfacción laboral.

- **Criterios de selección.** Las políticas de selección pueden generar multitud de conflictos en una organización. Criterios de selección que se basan en la capacidad y el desempeño, más que en criterios corporativistas o en características de personalidad, generarán una mayor satisfacción y un mejor clima en la organización.

La seguridad y certidumbre respecto al empleo y el futuro profesional evitan situaciones disfuncionales de ansiedad y preocupación.

4.2- Los objetivos

Se dice que una organización cohesionada es aquella en la que, preguntando a cada uno de sus miembros cual es el objetivo último que persiguen, este es formulado por todos ellos con distintas palabras pero con idéntico concepto. El objetivo hacia el que cada profesional debe orientar su actividad, da sentido y aglutina de forma consistente sus actividades y relaciones con el resto del equipo y con la organización en general.

Dimensiones referentes a los objetivos que se relacionan con el clima:

- **Claridad de los objetivos.** Es de gran relevancia la claridad a la hora de especificar metas. La satisfacción laboral está en función con el grado en que la persona logra la meta fijada. Por tanto, a mayor precisión en la delimitación del desempeño esperado, mayor probabilidad habrá de que esa meta se alcance y mayor será también la satisfacción.
- **Grado de participación y aceptación de los objetivos por parte de los equipos.** En términos generales, las personas nos comprometemos en mayor medida con algo cuando hemos participado activamente en su proceso de creación, que con aquello que nos viene dado. Además, participar en la toma de decisiones y en el diseño de los objetivos, es una expectativa y una demanda creciente por parte de los trabajadores en las organizaciones más horizontales o democráticas.
- **Incompatibilidad o confrontación de objetivos.** Una de las quejas encontradas con frecuencia en los estudios de clima, tiene que ver con la contradicción entre unos objetivos y otros o entre diferentes demandas.
- **Niveles de exigencia.** En el reconocido trabajo de Yerkes y Johnson⁶ se puso en evidencia la relación de U invertida existente entre el nivel del exigencia y el rendimiento. En la actualidad el nivel de exigencia sigue siendo una variable de relevancia en el estudio del clima organizativo, y junto a ella, nos encontramos otras, como el reparto equitativo de la carga de trabajo o el ajuste proporcionado

6

Yerkes y Johnson 1908

La satisfacción laboral está en función con el grado en que la persona logra la meta fijada

de esas exigencias (plazos, cantidad de trabajo, calidad del trabajo...) con los recursos disponibles (humanos, materiales, tecnológicos...)

- **Relación entre los objetivos y la valoración del desempeño.** Una de las quejas que aparecen habitualmente en los análisis de clima organizacional, y que contribuye a valoraciones negativas de la organización, es la baja correlación que en ocasiones existe entre la consecución de los objetivos pactados y la valoración del desempeño que los managers y directivos de las empresas realizan anualmente y comunican a sus empleados, con la consecuente decepción e insatisfacción de estos.
- **Grado de autonomía y supervisión.** Un factor más que configura el clima de la organización es el grado de influencia que tiene el trabajador en la elección de los métodos de trabajo y en su planificación. Los trabajadores con autonomía pueden influir en los tiempos, el tipo de procedimientos y el control de los resultados. Junto a la autonomía, otra dimensión muy valorada es el apoyo, la supervisión y la ayuda que las personas reciben de la dirección cuando esta es demandada.
- **Estilo en la toma de decisiones.** Podemos encontrar diferentes estilos: autoritario, participativo, consultivo, delegativo. Como hemos mencionado, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización del trabajo es una variable que incrementa la motivación laboral y la implicación en la empresa. Cuando las personas participan en la toma de decisiones se sienten más comprometidas con la implantación de lo decidido.
- **Grado de coherencia de los objetivos personales con los de la organización.** Muy relacionado con la motivación personal pero también determinante en el clima de la organización, es la correlación entre los objetivos personales de los profesionales y los objetivos organizacionales. Cuando existe una alta coincidencia con lo que espera y motiva a un trabajador y lo que se le demanda, la satisfacción será alta, como lo será su valoración de la empresa.

Cuando existe una alta coincidencia con lo que espera y motiva a un trabajador y lo que se le demanda, la satisfacción será alta, como lo será su valoración de la empresa.

4.3- El liderazgo

Son numerosos los autores que establecen una relación directa entre liderazgo y clima organizacional.

Si el entorno y los objetivos definen la dirección y los límites del trabajo de cada profesional, el liderazgo o función directiva debe hacer posible que se alcancen los objetivos y se construya la identidad de la organización a partir del marco establecido por el entorno.

Son numerosos los autores que establecen una relación directa entre liderazgo y clima organizacional.

Un liderazgo que es flexible ante la multitud de situaciones laborales que se presentan y que favorece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y fomenta el éxito.

El comportamiento de las personas que dirigen es uno de los principales determinantes de la satisfacción. De manera general, una dirección comprensiva, que da retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés, favorece una mayor satisfacción.

Dimensiones referentes a la función de liderazgo que se relacionan con el clima:

- **Tipo de liderazgo.** En la literatura podemos encontrar diferentes taxonomías sobre los tipos de liderazgos. En estos momentos se tiende a diferenciar entre cuatro estilos: autoritario o autocrático, paternalista, pasivo o laissez faire (dejar hacer) y democrático o participativo. También se habla de hacer uso de un estilo u otro en función de las circunstancias y del liderazgo móvil o situacional. La elección de un estilo u otro va a influir de forma determinante en el tipo de clima de la organización.
- **Grado de autonomía y supervisión.** Un factor más que configura el clima de la organización es el grado de influencia que tiene el trabajador en la elección de los métodos de trabajo y en su planificación. Los trabajadores con autonomía pueden influir en los tiempos, el tipo de procedimientos y el control de los resultados. Junto a la autonomía, otra dimensión muy valorada es el apoyo,

Los trabajadores con autonomía pueden influir en los tiempos, el tipo de procedimientos y el control de los resultados

la supervisión y la ayuda que las personas reciben de la dirección cuando esta es demandada.

- **Estilo en la toma de decisiones.** Podemos encontrar diferentes estilos: autoritario, participativo, consultivo, delegativo. Como hemos mencionado, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización del trabajo es una variable que incrementa la motivación laboral y la implicación en la empresa. Cuando las personas participan en la toma de decisiones se sienten más comprometidas con la implantación de lo decidido.
- **Identificación con las características del líder.** El grado en la que los colaboradores se identifiquen con el comportamiento y cualidades del líder, va a influir en las opiniones de éstos sobre la empresa y en su propia motivación.

Algunas de estas características del líder que tendrán gran impacto sobre el ejercicio de su función directiva y sobre el clima organizacional son:

- **Los valores, motivaciones y prioridades éticas.** El marco de valor que rige las acciones del líder y que es reconocible en sus decisiones y elecciones, es un factor determinante del reconocimiento que los seguidores hagan de su autoridad.
- **El equilibrio, control emocional y la coherencia o consistencia de sus acciones.** La fiabilidad o confiabilidad es una de las cualidades más apreciadas por los integrantes de una organización.
- **Las formas de transmisión de información y el establecimiento de relaciones.** Estas deben estar basadas en la escucha, la empatía, la legitimación y el reconocimiento de los colaboradores.
- **La atención a las necesidades y sugerencias del trabajador.** Saber que el líder escuchará y apoyará todo aquello que puedan aportar o considerar relevante los miembros de la organización, facilitará un clima de apertura y colaboración por parte de todos.

Cuando las personas participan en la toma de decisiones se sienten más comprometidas con la implantación de lo decidido

4.4- Las tareas

Los factores relacionados con las funciones y tareas hacen referencia al contenido y al significado que el trabajo tiene para el trabajador que lo realiza. Un puesto de trabajo con contenido es aquel que está dotado de funciones y tareas ajustadas a las características del trabajador, y que le permite sentir que su trabajo sirve para algo.

Las actividades, productos y tipo de conocimientos específicos que constituyen la tarea cotidiana de los integrantes de una organización, tienen mucho que ver con las formas de relación y comunicación que se establecen entre ellos y, por tanto, con el clima organizacional.

Para que un trabajador cumpla lo mejor posible y haga bien su trabajo necesita tener acceso a los instrumentos de trabajo, saber qué es lo que tiene que hacer, saber cómo hacerlo y que lo que hace tiene un valor significativo, que en algo está contribuyendo a la organización y que se le reconozca por ello.

Dimensiones referentes a las tareas que se relacionan con el clima⁷:

- **Claridad de la tarea.** La claridad se refiere al conocimiento de los miembros del grupo sobre qué tienen que conseguir (objetivos) y cómo pueden conseguirlo (procedimientos).
- **Tarea individual o grupal.** No todas las tareas deben realizarse de manera grupal. Conviene realizar las tareas de manera grupal cuando presentan grados medios y altos de incertidumbre e interdependencia (grado en que los miembros de un equipo tienen que interaccionar para lograr realizarla con éxito). Tareas con bajo grado de incertidumbre (claras, repetidas, poco diversas y compatibles entre sí) no requieren un abordaje grupal.
- **Diversidad de la tarea.** La diversidad recoge la cantidad y variedad de las tareas a realizar por el grupo de trabajo. Enfatiza los procesamientos de información diversos que han de hacer los miembros del grupo en la ejecución de

Tareas con bajo grado de incertidumbre (claras, repetidas, poco diversas y compatibles entre sí) no requieren un abordaje grupal.

⁷ Las cuatro primeras dimensiones aparecen en Navarro, J., Quijano, D., Berger, R. y Meneses, R., 2011.

sus tareas para conseguir realizarlas con eficacia.

- **Novedad de la tarea.** Está relacionada con la familiaridad o la experiencia previa del grupo con respecto a la tarea. Cuando la tarea es nueva no se conoce cuál es la mejor forma de hacerla y los miembros del grupo deben elegir entre diferentes procedimientos alternativos según un criterio subjetivo de eficiencia.
- **Conflicto en las tareas.** Se refiere a las posibles incompatibilidades relativas entre las tareas que se le presentan al grupo, ya sea por discrepancias entre varias o dentro de una misma tarea. Esto sucede cuando realizar una de forma eficiente puede suponer desatender otras que también se han de hacer.

Aquí nos podemos encontrar con tres diferentes problemáticas relacionadas con lo que se ha denominado **desempeño de rol** (conjunto de comportamientos que se esperan de la persona que ocupa un determinado puesto)⁸:

- **Sobrecarga de rol.** Consiste en una acumulación de obligaciones y desempeño de varios roles que conlleva un elevado número de horas de trabajo. Se da en cargos de responsabilidad, trabajadores pluriempleados y en las personas que trabajan en la empresa y en la casa.
 - **Ambigüedad de rol.** Ocurre cuando el trabajador no sabe qué debe hacer para cumplir con su función o no sabe si lo que está haciendo es lo que se espera que haga.
 - **Conflicto de rol.** Se produce cuando hay demandas o exigencias que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo.
- **Adecuación de las tareas al perfil e intereses del empleado.** Nos referimos a la compatibilidad entre las características personales (motivación y competencia fundamentalmente) y la características del puesto.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades,

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades,

8 *Extraído de Mansilla, F., 2011.*

con estímulos intelectuales y tareas variadas que puedan desempeñar de manera autónoma: así como, trabajos en los que reciban retroalimentación sobre cómo lo están haciendo.

Los puestos que tienen pocos retos provocan desidia, pero, por el contrario, demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones intermedias que combinen el atractivo de los retos con la seguridad de lo que ya se sabe hacer con eficiencia, los empleados experimentarán mayor satisfacción.

- **Cantidad de trabajo demandado.** No cabe duda de que este es uno de los elementos tradicionalmente más observados por los trabajadores y decisivo en su nivel de satisfacción. Su importancia decae cuando están presentes variables como participación, capacidad de decisión, autonomía, identificación con valores...
- **Horario.** El trabajo nocturno y a turnos, así como, el trabajo con horario rígido o irregular (jornadas partidas, trabajar al llegar a casa, los fines de semana o en vacaciones), han demostrado empeorar el clima laboral cuando no hay motivos que los justifiquen o no son aceptados por las personas (en muchas ocasiones porque no tienen la opción de participar en las decisiones de planificación de horarios).
- **Responsabilidad.** El equilibrio entre la responsabilidad sobre los posibles errores y el nivel de control del trabajo, previene la aparición de tensiones y favorece un buen clima organizacional.

El equilibrio entre la responsabilidad sobre los posibles errores y el nivel de control del trabajo, previene la aparición de tensiones y favorece un buen clima organizacional.

4.5- Las normas

El marco normativo de una organización es el que hace predecible el comportamiento de sus miembros. La adecuación, amplitud y grado de eficacia de las normas en la regulación de las conductas de cada uno de los profesionales, es el mejor indicador de la madurez de dicha organización.

El código de lo que deber ser hecho, lo que está prohibido, lo

que se propone o espera de cada uno dentro de la organización, supone el perfil de valores, intereses y costumbres que, poco a poco, se va construyendo para delimitar las acciones de sus miembros.

Los ámbitos de conducta reglados pueden ser de todo tipo: desde los propios de la actividad, hasta las formas de trato y de comunicación, pasando por los horarios, el uso de espacios, las formas de organización o el atuendo y apariencia personal permitidos.

Dimensiones referentes a las normas que se relacionan con el clima:

- **Amplitud del marco normativo.** No es posible prescribir definiciones de reglas precisas que lo abarquen todo. De hecho, *“una codificación exhaustiva constreñiría más allá de lo deseable la conducta de los individuos. Por esta razón, las normas deben tener por objeto conductas importantes o significativas para el grupo”*.⁹

En este punto, la ley de Pareto¹⁰ nos puede servir de referencia. Dentro del marco normativo de las empresas deben estar presentes el 20% de normas que cubren el 80% de las casuísticas. Las empresas con mejor valoración en este punto son aquellas con una amplitud normativa moderada y con las normas precisas para resolver la mayoría de las contingencias que pueden surgir.

- **Sentido de la norma.** Las normas surgen para dar estructura, orden y fiabilidad a un conjunto de personas que se unen con unos fines de grupo, la importancia de la norma reside en su grado de funcionalidad para la consecución de esos fines.
- **Coherencia de las normas.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente, influirá en la valoración negativa de las mismas y en su incumplimiento por aquello cuya conducta debe regirse por ellas.
- **Valores en los que se apoya el marco normativo.**

⁹ Gil, F. y Alcover, C.M., 1999.

¹⁰ Ley de Pareto o ley 80-20. El 80% de las consecuencias está explicado por el 20% de las causas.

Las normas surgen para dar estructura, orden y fiabilidad a un conjunto de personas que se unen con unos fines de grupo

Las normas cumplen funciones como: mantener al grupo unido, dar indicaciones de actuación en situaciones nuevas o inciertas, permitir que se compartan recompensas y costes, prevenir y regular conflictos... Además, las normas presentan la función de expresar valores centrales para el conjunto y serán mejor acogidas y respetadas cuando están en relación a tales valores.

- **Quién propone las normas.** Existen tres tipos de normas según su origen¹¹: normas institucionales, propuestas por líderes o autoridades externas; normas voluntarias, negociadas por los miembros del grupo; normas evolutivas, conductas individualmente satisfactorias que se aprenden y generalizan. El conjunto de todas ellas marcará el marco normativo general que, como tal, será evaluado por los integrantes de la organización.
- **Procedimientos, protocolos, burocracia, trámites.** En muchas ocasiones, las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el "papeleo" y en el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Otros aspectos relevantes con respecto a las normas son:

- Grado de aceptación de las normas.
- Grado de concreción.
- Tolerancia a la infracción de la norma.
- Quién evalúa el cumplimiento de las normas.

4.6- La comunicación

Por último hemos de referirnos a lo que, en nuestra opinión, es el eje central y la herramienta más importante para el buen funcionamiento de una organización, se trata de la comunicación como sistema de intercambio de información, como vía para la construcción de relaciones y, sobre todo, como instrumento para la influencia mutua y el trabajo en común.

¹¹ Opp, 2001.

La organización debe propiciar tanto la comunicación formal para la realización de las tareas y la consecución de objetivos; como la comunicación informal entre los trabajadores.

Las buenas relaciones entre los miembros de los equipos, la cohesión del grupo, los contactos sociales, la oportunidad para expresar las emociones y opiniones y el apoyo en el puesto de trabajo, producen altos niveles de satisfacción entre los miembros de un equipo u organización.

Una buena gestión de las relaciones interpersonales en el trabajo implica la comunicación de mensajes de aceptación y respeto, de reconocimiento y afecto, de apoyo y de ayuda.

Dimensiones referentes a la comunicación que se relacionan con el clima:

- **Comunicación formal.** Tiene como objetivo orientar los comportamientos de los profesionales hacia las finalidades comunes transmitiendo de manera coherente los valores, las normas, y los objetivos de la organización.

Estos sistemas formales de intercambio de información se concretan en acciones comunicativas como: asignación de tareas, evaluaciones del desempeño, valoración del trabajo, peticiones de cambio, información de resultados, acciones para motivar..

El sistema de comunicación formal lo podemos dividir en tres apartados:

- **Comunicación ascendente.** Consiste en la recepción y aceptación de peticiones y propuestas provenientes de empleados y profesionales por parte de los directivos y líderes.
- **Comunicación descendente.** Tiene que ver con todos los mensajes e interacciones llevadas a cabo por los directivos y dirigidas a hacia sus subordinados.
- **Red informal de comunicación.** La comunicación informal tiene la función de favorecer los contactos entre compañeros y servir de apoyo socio-afectivo.

La organización debe propiciar tanto la comunicación formal para la realización de las tareas y la consecución de objetivos; como la comunicación informal entre los trabajadores.

La comunicación informal tiene la función de favorecer los contactos entre compañeros y servir de apoyo socio-afectivo.

Funciones relevantes de la comunicación que se relacionan con el clima:

- Diseño de canales y métodos de comunicación para lograr que todos conozcan la organización y la información adecuada pueda fluir sin filtros ni deformaciones.
- Información sobre visión, misión, objetivos, normas y valores de la organización.
- Delimitación y asignación de las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización.
- Comunicación de las decisiones tomadas, de los fines que se persiguen con ellas y de los motivos por los que se han tomado.
- Explicitación de los procedimientos que se deben seguir en cada caso.
- Valoración de las acciones de los trabajadores que han llevado a buenos resultados.
- Información de a qué departamentos y profesionales dirigirse para solicitar información o asesoramiento de cara a cumplir con las tareas propias del.

5- Métodos de medida

5.1- Observación

La observación directa es la herramienta más clásica y directa a la hora de medir el comportamiento humano. Mediante la observación, no solo se pueden hacer mediciones, sino lo que es más importante, se pueden establecer relaciones y conformar hipótesis, valorando factores del ambiente de trabajo que afectan al desempeño de los empleados.

Cierto es que para ello es necesario contar con observadores formados; expertos profesionales que realicen medidas y apreciaciones válidas y fiables. Medidas que no resulten sesgadas por opiniones o intereses personales, o imprecisas por defectos

La observación es habitualmente utilizada como una primera aproximación al análisis del clima laboral,

en la atención a determinadas variables importantes.

La observación es habitualmente utilizada como una primera aproximación al análisis del clima laboral, sirviendo, así, para formular un prediagnóstico de la situación y detectar áreas, departamentos y niveles que deben ser investigados a fondo.¹²

Algunos ejemplos de conductas para un registro de observación serían: puntualidad, diligencia, desgana, grado de actividad, relajamiento, polémica, colaboración, etc.

5.2- Medición de ratios

Para disminuir la subjetividad y la dispersión de la que puede adolecer la observación directa, ésta se puede complementar con la medición de ratios. Los ratios son indicadores cuantificables de las conductas objeto de nuestra observación.

Partiendo de la premisa de que el clima laboral influye, total o parcialmente, en la variación de estos ratios, según sea el clima, determinados ratios o indicadores de la organización variarán.

Los ratios más estudiadas en relación al clima laboral son el **absentismo** y la **rotación**. Aunque las causas que ocasionan el absentismo y la rotación son muy variadas y complejas, en términos generales se puede afirmar que existe una correlación de carácter negativo entre el absentismo y la rotación y el clima de la organización.

5.3- Cuestionarios

El cuestionario o encuesta es el método utilizado con más frecuencia para medir el clima organizacional, debido a que se pueden evaluar un gran número de temas en poco tiempo, aplicándolo a una muestra porcentual de personas muy alta.

Por tanto, podemos decir que son rápidos, prácticos y económicos (actualmente incluso el gasto es menor puesto que se realizan on-line); que su aplicación es fácil y se llega a un alto número de empleados; y que todos estos empleados responden a los mismos items.

La observación es habitualmente utilizada como una primera aproximación al análisis del clima laboral

12 Cuadrado, J.M. 2006.

A pesar de las grandes ventajas que ofrece este sistema de análisis, también adolece de la desventaja de aportar información poco o nada detallada de las variables medidas, de las relaciones entre ellas y de las hipótesis que los miembros de la organización se plantean sobre sus causas.

Los tipos de cuestionarios más utilizados son:

- **Ómnibus:** este tipo de cuestionario tiene como objeto analizar un amplio número de factores organizacionales relacionados con el clima.
- **Cuestionario "Ad hoc":** se utilizan para estudiar áreas o departamentos específicos de una organización.
- **Encuesta para analizar un problema concreto.** Se diseñan de manera personalizada a la situación que se quiere evaluar, y al tipo y momento de la organización.

Las preguntas que pueden utilizarse en un cuestionario pueden ser abiertas, semiabiertas, cerradas, y de elección múltiple o tipo Lickert.

En el **anexo 1** mostramos a modo de ejemplo un modelo de cuestionario para evaluar el clima organizacional.

5.4- Entrevistas

La entrevista, desde nuestro punto de vista, es el método más completo para el diagnóstico del clima. La principal ventaja de la entrevista es que permite que los entrevistados aporten gran cantidad de información, que la información sea más directa y completa, y que sea posible conocer y profundizar en las experiencias y los detalles en aquellos campos que el entrevistador considere de interés.

Además, suele ser habitual que los miembros de la organización muestren una buena disposición a participar en esta actividad. Por tanto, la entrevista es una técnica que nos va a proporcionar una información amplia y rica, siempre que la utilicemos adecuadamente.

La entrevista es una técnica que nos va a proporcionar una información amplia y rica, siempre que la utilicemos adecuadamente.

Las personas objeto de las entrevistas deben ser seleccionadas dependiendo de los objetivos informativos que se persigan, pero a priori, todos los integrantes de la organización pueden ser susceptibles de ser entrevistados para proporcionar información acerca del clima organizacional.

La entrevista no es un método sencillo. El entrevistador debe ser un experto comunicador capaz de mantener el control de la misma, debiendo dejar que el entrevistado se exprese, pero siendo el profesional el que siempre guíe el proceso.

A continuación planteamos una serie de indicaciones a la hora de realizar entrevistas:

- **Preparar y estructurar las preguntas y los temas.** Conviene preparar los temas que se quieren abordar, empezando la entrevista con una pregunta general, dejando al entrevistado que plantee los temas que más le importan. Después si hay algún tema previsto que no ha sido abordado por el entrevistado, deberá plantearlo el entrevistador.
- **Evitar empezar por temas polémicos o conflictivos,** siendo siempre mejor iniciar la entrevista con temas que el entrevistado va a contestar con facilidad.
- **Elegir qué preguntas hacer, en qué orden y con qué tipo de lenguaje.** Todas estas elecciones se harán en función de las características de los entrevistados y de la organización a la que pertenecen.
- **Entrevistar a la persona sola,** sin la presencia de otros que puedan coartar sus respuestas y pedir que no se interrumpa o moleste mientras está realizando la entrevista.
- **Utilizar el tiempo necesario para la entrevista.** Aunque se hay previsto y programado un tiempo, este deberá ser flexible para aprovechar la riqueza de información provista por los entrevistados.
- **Exponer el motivo y los objetivos de la entrevista,** así como informar de las condiciones de confidencialidad.
- **Utilizar preguntas abiertas** sobre todo al inicio para no sesgar la información. Estas preguntas son las que

Las preguntas cerradas son aquellas que se contestan sí/no y con ellas se especifica y detalla lo dicho por el entrevistado.

empiezan por los pronombres interrogativos: qué, quién, porqué, cuándo, dónde... Es importante no valorar, caer en interpretaciones o inferencias, ni inducir respuestas. De esta forma se garantizará que las respuestas son auténticas y detalladas.

- **Utilizar preguntas cerradas para concretar y confirmar información.** Las preguntas cerradas son aquellas que se contestan sí/no y con ellas se especifica y detalla lo dicho por el entrevistado.
- **Plantear los temas de uno en uno,** sin mezclarlos para evitar ambigüedades.
- **Ir de lo general a lo concreto.** Así permitiremos un aporte de información al comenzar por un marco amplio y abierto.
- **Valorar y reforzar el esfuerzo realizado para responder** a las preguntas y expresarse con claridad.
- **Evitar hacer juicios de valor** sobre las materias que se indagan, manteniendo la mayor neutralidad posible.
- **No redundar con preguntas sobre información que ya hemos recibido,** pero sí pedir aclaraciones no formular la pregunta de la misma manera.
- **Llevar el ritmo de la entrevista.** Un ritmo excesivamente rápido puede hacer que no se exploren áreas importantes; y con un ritmo demasiado lento podemos hacer que el entrevistado se aburra y se desmotive.
- **Los pronombres del tipo: "esto, aquello,..." hay que ponerlos en relación a una realidad que haya aparecido recientemente en el diálogo.** Ante la mínima duda respecto al hecho o realidad al que hace referencia el pronombre, se debe mencionar descriptivamente esa realidad. En vez de decir: "¿Puedes contarme una vez que te haya pasado esto?"; decir: "¿Puedes contarme una vez que tu jefe te haya felicitado por tu trabajo?".
- **Es importante conocer tanto las valoraciones, es decir, opiniones y juicios que la persona hace de los**

hechos, como la información y datos concretos acerca de los hechos. Por tanto, si la persona entrevistada se centra en uno de los dos aspectos debemos reconducir la conversación hacia el aspecto que no se está mencionando (podemos explicarle que también necesitamos el otro tipo de información).

- **Conviene facilitar la expresión de sentimientos.** Mantener una actitud empática, facilitadora de la comunicación, con una escucha activa.
- **Cuidar aspectos no-verbales y para-verbales** como la mirada, los gestos, el tono de voz...
- **Tomar notas de las respuestas o grabar la conversación.** Esto facilitará el rigor y precisión del registro y también dará imagen de profesionalidad ante el entrevistado.

5.5- Grupos de discusión o *focus groups*

En los últimos años se está generalizando el uso de este método de medida para la investigación del clima laboral en las organizaciones.

El grupo focal o de discusión es una entrevista conducida de una manera no estructurada y natural por un asesor entrenado, para recabar información de un grupo de personas seleccionadas.

Los focus groups se estructuran de la siguiente manera:

- El tamaño general es de 6 a 12 participantes, seleccionados de tal modo que cumplan características predefinidas.
- Son dirigidos por moderadores experimentados que trabajan siguiendo un esquema de temas de discusión. La entrevista usualmente se graba en cinta de audio o de video.
- La entrevista debe realizarse en una atmósfera tranquila e informal, en un entorno relajado que estimule la conversación. La reunión normalmente dura entre una hora y dos.

El grupo focal o de discusión es una entrevista conducida de una manera no estructurada y natural por un asesor entrenado

La entrevista debe realizarse en una atmósfera tranquila e informal, en un entorno relajado que estimule la conversación

- Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres para hablar y comentar sus opiniones.
- La composición de los grupos varía con cada proyecto, pero es típicamente homogénea en términos de las características demográficas y socioeconómicas de la población de la organización a analizar.
- Estas sesiones cuentan con dos moderadores; uno se encarga de desarrollar la sesión de manera suave y confortable, mientras que el otro se asegura de que se aborden todos los puntos predefinidos.

Para hacer un uso óptimo de esta técnica, debemos conocer las desventajas que presenta en algunas circunstancias. El entrevistador puede perder el control sobre el grupo y en ocasiones se pierde tiempo en asuntos de poca trascendencia. Por otra parte el análisis es complejo ya que depende de los estilos de comunicación y de las reacciones no verbales de los participantes. Es por ello que se necesitan personas muy entrenadas para el manejo de grupos y para el análisis de los resultados.

Las sesiones de grupo pueden aportar información de gran utilidad con costes mucho menores que la entrevista individual.

En determinados tipos de grupos es posible que los participantes se dejen llevar por la presión del grupo cambiando de opinión y por ende "contaminando" los resultados. Este problema se puede mitigar mediante manejos especiales de grupo para los que los moderadores deben estar formados.

Las sesiones de grupo pueden aportar información de gran utilidad con costes mucho menores que la entrevista individual.

En el **anexo 2** mostramos, a modo de ejemplo, un modelo para la realización de grupos de discusión.

6- Indicaciones para mejorar el clima organizativo en las unidades clínicas

Terminamos esta unidad exponiendo unos consejos o indicaciones que favorecerán el mantenimiento de un buen clima en las organizaciones sanitarias. Para ello, diferenciaremos las acciones a emprender por la dirección de la organización, aquellas otras

que se pueden llevar a cabo en la formación y dinámica de los equipos de trabajo y, por último, lo que corresponde a la labor de los líderes su desempeño de las distintas funciones directivas.

6.1- Dirección de la organización

Para establecer las bases sobre las que se pueda desarrollar un buen clima, la organización puede articular los siguientes mecanismos:

- **Participación.** Incrementar la capacidad de participación de los profesionales en las decisiones que les afectan. Esto es, en cuestiones como la política de incentivos (prestaciones sociales, ayudas, plan de pensión, cheque de comida, seguro médico, premios, etc.), en la política de personal, en las negociaciones colectivas (despidos, contrataciones, rotación de plantilla, etc.), en la planificación, organización y gestión del trabajo y en los procedimientos y métodos de trabajo.
- **Relaciones interpersonales.** Generar canales y vías para la comunicación y promover su uso. Articular instrumentos para la atención de quejas y sugerencias. También es conveniente, posibilitar tiempos y espacios de descanso que permitan las relaciones sociales, facilitar el contacto entre los miembros de los equipos o unidades a través del diseño de los espacios y establecer vías formales para la resolución de los conflictos interpersonales.
- **Implementar políticas para hacer un uso eficiente del tiempo** evitando los tiempos muertos durante la jornada, los retrasos en la hora de entrada, el exceso de tiempo en los cafés, los saltos del orden del día, las conversaciones innecesarias, el exceso de burocracia, los desplazamientos y viajes evitables, el tratamiento de temas cuando no es su momento, etc.
- **Formar a sus miembros en habilidades para la comunicación, la resolución de conflictos, la negociación y la gestión emocional y del estrés.** La comunicación en el lugar de trabajo debe ser activa y transparente. Los mensajes que se transmitan tienen

La comunicación en el lugar de trabajo debe ser activa y transparente.

que ser claros, comprensibles y accesibles a los diferentes grados de formación y madurez de los profesionales a los van dirigidos.

- **Fomentar el uso de criterios y métodos de evaluación ecuanímenes**, que sean conocidos, respetados y suscritos por todos, de modo que incentiven el mejor desempeño de cada trabajador en su tarea.
- **Ofrecer planes de carrera profesional.** El establecimiento en la organización de planes de promoción y medidas de recompensa (sistemas de remuneración, acceso a formación, bonus), basados en los méritos y capacidad de los trabajadores. Estas políticas de equidad benefician la valoración que los profesionales hacía la entidad.
- **Implementar políticas de conciliación entre vida profesional y personal.** Para mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal la organización puede ayudar promoviendo acciones como: flexibilidad de horarios y lugar de trabajo, guarderías infantiles, comedores, permisos para asuntos personales, posibilidad de elegir las vacaciones, jornadas continuas...

6.2- Equipos de trabajo

En la formación de los equipos de trabajo y en pro de la generación de un clima favorable se debe:

- Seleccionar, en la medida de lo posible, personas comprometidas con los fines grupales y dirigir los objetivos individuales hacia objetivos colectivos.
- Definir qué trabajo va a realizar el equipo y qué objetivos se quieren conseguir, qué tareas va a realizar cada miembro, qué procedimientos se van a utilizar.
- Delimitar objetivos que supongan retos asumibles (por ejemplo, repetir lo que ya se sabe hacer e innovar, competir y cooperar, etc.).
- Asignar tareas variadas, que requieran la puesta en juego de múltiples competencias, que requieran de un trabajo

coordinado y que supongan algún grado de novedad.

- Asignar subtareas diferentes a los miembros aprovechando sus competencias distintas.
- Dotar de autonomía al equipo en su toma de decisiones sobre cómo afrontar las tareas.
- Deben definirse y diseñarse los métodos y procedimientos a través de los que se va a evaluar el trabajo del equipo.

6.3- Liderazgo

La función directiva puede influir en gran medida en el clima organizacional. Las siguientes son algunas vías para mejorar el clima desde esta posición:

- **Predicar con el ejemplo de lo que se espera.** Las personas encargadas de realizar la función de liderazgo estarán en una mejor disposición de influir en sus colaboradores, si realizan aquello que esperan de otros.
- **Ser coherente con lo que se dice y lo que se hace.** Respetar y cumplir los acuerdos y compromisos, y supervisar el cumplimiento de éstos por parte de los colaboradores son variables que influyen en el clima de la organización.
- **Planificar los diferentes asuntos y entre ellos un tiempo para atender exclusivamente a los colaboradores.** Una de las funciones del directivo es atender a sus colaboradores y así deben percibirlo estos para que el clima no se resienta.
- **Reconocer de forma contingente y proporcional del trabajo bien hecho.** Que los trabajadores promocionen según los méritos profesionales evaluados de manera rigurosa es uno de los aspectos más valorados en una organización.
- **Valorar con frecuencia el trabajo bien realizado,** el comportamiento correcto y las actitudes positivas y proactivas, más que criticar lo inadecuado.

La función directiva puede influir en gran medida en el clima organizacional

Una de las funciones del directivo es atender a sus colaboradores y así deben percibirlo estos para que el clima no se resienta.

Los resultados positivos en las negociaciones generan buenos efectos sobre el clima organizacional.

- **Apartar a las personas de la controversia.** Mostrar respeto y tratar con cortesía a los colaboradores y compañeros, no es incompatible con una supervisión óptima del trabajo y de los resultados previstos.
- **Mediar en conflictos interpersonales.** Atender los conflictos, evitando escapar de ellos. Para que esta mediación funcione como tal, debe hacerse "a tiempo" y con pragmatismo y ecuanimidad. Es decir, primando los acuerdos y resultados prácticos, por encima de las "tomas de posición" e intereses personales.
- **Dedicar tiempo y poner en marcha un plan de acción** para modificar el comportamiento de aquellos que están dando un rendimiento por debajo de lo esperado.
- **Representar y defender los intereses del grupo,** en situaciones como pedir más medios humanos o materiales, negociar el uso conjunto de ciertas instalaciones, negarse a una petición excesiva de un superior, defender ante terceros el buen desempeño y los resultados del servicio, proponer nuevos objetivos, mostrar desacuerdo ante el intento de incorporación de nuevos procedimientos.
- **Contratar personal cada vez más cualificado,** incluso más cualificado que los propios directivos. Para construir organizaciones eficientes y un buen clima, es importante que los directivos no actúen influidos por la amenaza de contratar a profesionales con una mayor cualificación o proyección que ellos mismos.
- **Afrontar las negociaciones con los colaboradores desde un paradigma ganar-ganar,** preocupándonos por los intereses de la otra parte y teniendo siempre en cuenta el valor de cuidar la relación. Los resultados positivos en las negociaciones generan buenos efectos sobre el clima organizacional.
- **Gestionar la comunicación de manera profesional, esto es:**
 - Escuchar atentamente, mostrando interés por las

- personas, apartando las inferencias y los prejuicios.
- Explicar los motivos de las decisiones y las demandas.
- Aclarar y repetir instrucciones.
- Observar y comunicar los aspectos positivos de los colaboradores contribuye a generar aprecio mutuo en el equipo.
- Realizar las críticas en privado, evitando mezclar varios temas en una comunicación.
- Reconocer y valorar las propuestas positivas y las iniciativas de mejora.
- Preguntar a los colaboradores por sus opiniones respecto a los métodos de trabajo o cuestiones laborales que les afecten.
- Escuchar y atender en la medida de lo posible las necesidades de los colaboradores.
- Pedir disculpas cuando se ha cometido un error o no se ha respondido a una promesa o compromiso.

El cuidado por implementar algunas de estas medidas de forma coordinada y orientada a la modificación de aspectos concretos de la organización, tendrá resultados significativos en la mejora del clima y afianzará la motivación de todos los integrantes del sistema para mantenerse en él y ofrecer el mejor trabajo posible.

Referencias bibliográficas

1. - Brunet, L. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México, 1999
2. - Chiang, M. Martín, M.J. Núñez, A. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Biblioteca Comillas. 2010
3. - Forehand, G. A. y Gilmer, B. Von. *Environmental variations in studies of organizational climate*. *Psychology Bulletin*, 6, pp. 361-382. 1964
4. - Giraudier, M. *Cómo gestionar el clima laboral*. Ediciones Obelisco. 2004
5. - Gonçalves, A. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). 2000
6. - Joyce, W. F. Slocum, J. W. Jr. *Climate discrepancy: redefining the concept of psychological and organizational climate*. *Human relations*, 35, 11, pp. 872-951. 1982
7. - Mansilla, F. *Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica*. *Psicología on-line*.
8. - Reichers, A. E. y Schneider, B. *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass. 1990
9. - Rousseau, D. M. *The construction of climate in organizational research*. *International review of industrial and organizational Psychology*. Pp. 139-158. 1988

ANEXO 1:

Modelo de cuestionario para la medición del clima organizacional después de un proceso de cambio en una empresa

1. PERCEPCIÓN DE LOS CAMBIOS.

¿Cuáles son los cambios más significativos que estás percibiendo en... en los últimos dos años (si tu antigüedad en la empresa es menor a dos años, marca los cambios que has percibido en el tiempo que llevas en la empresa)?

Cambio en la estructura de la organización	
Cambio en el modelo de gestión (descentralización)	
Cambio de ubicación de la sede central	
Cambio en los sistemas informáticos. Implantación de ERP	
Otros	

Describe los cambios que hayas percibido y no aparezcan recogidos en el listado anterior:

2. VALORACIÓN DE LOS CAMBIOS:

2.1. NECESIDAD DE LOS CAMBIOS.

Según tu opinión, ¿son necesarios estos cambios para la organización?

	Completa- mente innecesario	In- necesario	In- diferente	Necesario	Completa- mente necesario
Cambio en la estructura de la organización					
Cambio en el modelo de gestión (descentralización)					
Cambio en los sistemas informáticos. Implantación de ERP					
Cambio de ubicación de la sede central					

2.2 UTILIDAD DE LOS CAMBIOS.

¿Qué efecto han tenido los cambios mencionados en el desempeño de tus tareas?

	Muy negativo	Negativo	No afecta al desempeño de mis tareas	Positivo	Muy positivo
Cambio en la estructura de la organización					
Cambio en el modelo de gestión (descentralización)					
Cambio en los sistemas informáticos. Implantación de ERP					
Cambio de ubicación de la sede central					

3. EFECTOS DE LOS CAMBIOS EN EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS

Qué efecto han tenido los cambios mencionados en el desempeño de tus tareas?

	Muy negativo	Negativo	No afecta al desempeño de mis tareas	Positivo	Muy positivo
Cambio en la estructura de la organización					
Cambio en el modelo de gestión (descentralización)					
Cambio en los sistemas informáticos. Implantación de ERP					
Cambio de ubicación de la sede central					

4. INFORMACIÓN ACERCA DE LOS CAMBIOS

Si se te han asignado nuevas funciones y tienes dificultades para desempeñarlas, indica porqué

	1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
No se me ha informado claramente de qué funciones nuevas tengo que asumir					
No se me ha detallado que tareas comprenden esas nuevas funciones					
No se me ha enseñado a realizar esas nuevas tareas					

No tengo acceso a la información o datos que necesito para desempeñar las nuevas tareas					
---	--	--	--	--	--

5. IMPLICACIONES EMOCIONALES.

Valora el impacto emocional que los cambios han provocado en ti:

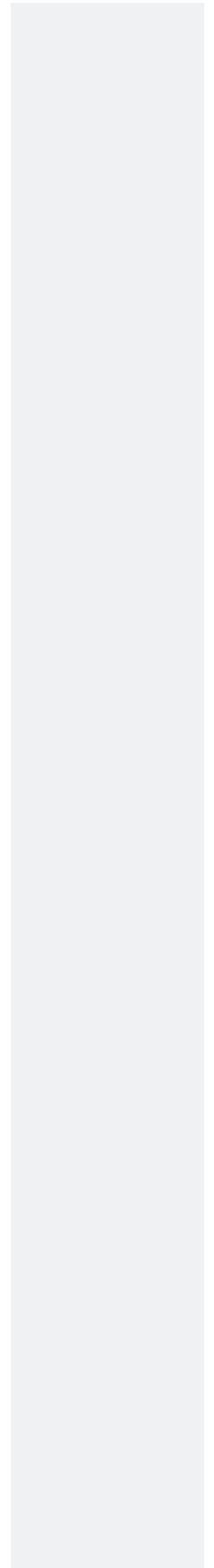
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Cambio en la estructura de la organización					
Cambio en el modelo de gestión (descentralización)					
Cambio en los sistemas informáticos. Implantación de ERP					
Cambio de ubicación de la sede central					

6. DIFICULTADES DERIVADAS DE LOS CAMBIOS

Qué tipo de dificultades se han generado a partir de la introducción de los cambios mencionados?

	1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
No saber a quién nos tenemos que dirigir para tratar algunos asuntos.					
Horarios excesivamente intensos y sobrecarga de trabajo.					
Conflictos porque no está bien definido quién tiene que hacer una tarea.					

Conflictos porque no están bien definidos los procedimientos.					
Pérdida de tiempo y dificultad en el uso de los nuevos sistemas informáticos.					
No conocer a las nuevas personas que entran a formar parte de la empresa.					
Alejarnos de los valores originales sobre los que siempre se ha apoyado la organización.					
Dificultades para desempeñar las nuevas funciones asignadas.					
Dificultades para delegar funciones					



ANEXO 2:

EJEMPLO DE GUIÓN PARA LA SESIÓN GRUPAL (FOCUS GROUPS)

1. Procedimiento: Se especificarán los siguientes puntos:

a. Presentación de los psicólogos moderadores:

“La empresa... nos encomendó la realización de estas sesiones grupales y su contenido absolutamente confidencial”.

b. La sesión se llevará a cabo según la agenda que se les ha entregado:

- i. Formulación de un tema amplio.
- ii. Diálogo guiado para ir ganando en concreción respecto a los subapartados o puntos particulares en los que se subdivide la pregunta.
- iii. Formulación del siguiente tema que seguirá el mismo proceso.
- iv. Conclusiones y aportación de soluciones.

2. Temáticas a debatir:

1º. Desarrollo de carrera, formas de trabajo y calidad de vida profesional y personal:

- Liderazgo, reparto de responsabilidades y poder de decisión.
- Remuneración, aprendizaje, coaching y expectativas.
- Conciliación entre la vida personal y la profesional viajes y estrés.

2º. Compromiso, sentido de pertenencia y adhesión a los valores de la empresa:

- Percepción de los valores de la compañía.
- Orgullo y sentido de pertenencia.

3º. Comunicación interna y relación con el equipo directivo:

- Relación con superiores.
- Ambiente entre compañeros.

3. Posibles soluciones.

4. Valoración individual de: "lo mejor" y "lo peor" de la empresa y cuantificación de 0 a 10 de nivel global de satisfacción.
