



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

**Clima laboral: ¿cómo se puede gestionar de
forma eficiente?**

Trabajo final

Autor: *Federico Giusti*

Tutora: *Dra. Adriana Mabel Delle Donne*

5 de noviembre de 2021

A Valen, por acompañarme desde que esto era solo una idea, con mucha paciencia y cariño.

A mi familia, por ofrecerme siempre su ayuda.

Agradezco, en especial, a mi tutora, la Dra. Adriana Delle Donne, quien me acompañó en el desarrollo de este trabajo con mucha dedicación, compartió sus ideas y su mirada, y me permitió crear desafiándome en cada paso.

A mis compañeros de Maestría, que me motivaron, me inspiraron, y siempre estuvieron presentes.

Resumen

El principal activo intangible de las organizaciones es el recurso humano, fundamentalmente por su capacidad de innovar, de buscar alternativas, de crear nuevas formas, de aportar a la mejora de la productividad y al logro de los objetivos planteados. Si el contexto laboral de la organización es, según la percepción de los colaboradores, el adecuado, el clima laboral ayudará en el logro de los objetivos estratégicos. En este trabajo, investigamos la medición y la gestión del clima laboral desde distintos ángulos: desde una perspectiva conceptual, a través del marco teórico, en el que analizamos la evolución del concepto según los distintos autores y sus recomendaciones; desde el lado práctico, por medio de una encuesta semiestructurada, en la que buscamos conocer la realidad que se vive en las organizaciones de Argentina en 2021; y desde una visión operacional, a través de la realización de una Guía de Acciones, elaborada con el propósito de ayudar tanto a aquellas compañías que quieran empezar a medir y a gestionar el clima como a las que buscan mejorarlo.

Palabras clave: clima laboral, recursos humanos, gestión de clima, cultura, liderazgo, encuestas, medición, planes de acción, incentivos, arquitectura organizacional.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Objetivo general	4
3. Marco teórico	5
3.1. ¿Qué es el clima laboral?.....	5
3.2. ¿Para qué sirve?.....	6
3.3. Ventajas y desventajas.....	7
3.4. Medición y metodología.....	10
3.5. Gestión de clima	13
3.6. Relación entre clima laboral y cultura organizacional	18
3.7. Relación entre clima laboral y liderazgo	19
4. Diagnóstico.....	21
4.1. Metodología.....	21
4.2. Perfil del encuestado.....	21
4.3. Medición del clima	23
4.4. Gestión.....	24
5. Análisis. Diferencia entre teoría y práctica	28
5.1. Perfil	28
5.2. Instrumento.....	28
5.3. Medición.....	29
5.4. Gestión.....	29
5.4.1. Objetivos.....	30
5.4.2. Incentivos	30
5.4.3. Incentivar al equipo versus incentivar solo al jefe	32
5.4.4. Acciones	33
6. Conclusiones	35
7. Guía de Acciones	40
7.1. ¿Para qué?.....	40
7.2. Tamaño de la organización.....	41
7.3. Herramientas estandarizadas versus diseñadas a medida	42
7.4. Recursos de la organización	43
7.5. Qué preguntar	43
7.6. A quién o a quiénes medir	44

7.7. Planes y proyectos a partir de la medición de clima.....	45
7.8. Medición de resultados de las prácticas aplicadas.....	46
7.9. Incentivos.....	47
7.10. A modo de final.....	48
8. Síntesis: qué tener en cuenta para gestionar clima laboral.....	50
9. Referencias bibliográficas.....	51
10. Anexo: Encuesta.....	56

1. Introducción

En todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, medianas o grandes empresas, de servicios o productoras de bienes, la medición del clima laboral (CL) es una práctica habitual, ya que existe evidencia de que la forma de gestionar los recursos humanos de las compañías influye en la productividad y, por ende, en el logro de resultados empresariales. El pionero en trabajar este tema fue Kurt Lewin, que vinculó los distintos estilos de liderazgo con el clima social resultante (Lewin et al., 1939). Este concepto, que pretende representar la forma en que se relacionan las personas en la organización, se fue ampliando a lo largo del tiempo con la incorporación de distintas perspectivas y enfoques.

El significado de CL está influenciado y definido en términos de percepción, e incluye, entre otras cuestiones, las relaciones interpersonales, los procesos de toma de decisión, la comunicación, el desarrollo profesional, el liderazgo y las condiciones ambientales.

Un mal clima laboral atenta a lo largo del tiempo contra la productividad de una organización. Por el contrario, un buen clima laboral trae importantes beneficios tanto para empleados como para empleadores. Así lo afirman Seppala y Cameron (2015): las empresas con mal clima laboral gastan un 50 % más que otras en salud. Según el estudio de The American Institute of Stress (s.f), el porcentaje de accidentes laborales debidos a estrés en las organizaciones con mal clima laboral oscila entre el 60 % y el 80 %; y según lo demostrado por un estudio del Karolinska Institutet Nyheter (2009), hay una fuerte conexión entre el comportamiento de los líderes de una organización y la cantidad de enfermedades cardíacas que sufren los empleados.

En 2014, se publicó en la Smith Magazine el estudio llevado adelante por la Escuela de Negocios de Queens (Queens School Business), en el que se demuestra que las organizaciones donde los trabajadores no sienten apego o identificación con su lugar de trabajo presentan un 37 % más de ausentismo, aumenta la tasa de accidentes laborales un 49 %, y crece un 60 % la cantidad de errores y defectos en su trabajo. La productividad baja un 18 %, las ganancias caen un 16 %, el crecimiento de la fuerza laboral disminuye un 37 %, y, a lo largo del tiempo, se pierde un 65 % del precio de las acciones (Pleiter, 2014).

Otro dato interesante presentado por The American Institute of Stress (s.f.) es que, en empresas con mal clima laboral, la cantidad de renuncias aumenta un 50 %. Se estima que los costos asociados con reclutamiento, selección, formación y falta de especialización representan un 20 % del salario anual de cada empleado perdido (Boushey y Glynn, 2012).

Estas razones nos permiten entender por qué las empresas se siguen esforzando por medir su clima laboral y trabajar sobre los aspectos que lo componen. El clima laboral se vive en el día a día de los empleados, y es un tema de agenda para los directivos o dueños de las compañías. Un buen clima laboral tiene impacto directo en los resultados de cada equipo y, por ende, influye directamente en los resultados de las organizaciones. Además, es un intangible muy valioso porque forma parte de la marca, y todas las personas que trabajen en una compañía formarán su imagen de ella, entre otras cosas, a través de la encuesta. Si la medición de clima no se condice con la percepción de los empleados, podrían estar tentados de cambiar de empleo (con los costos que esto trae aparejados), y se cuestionaría la veracidad de la medición.

Como ejecutivo o dueño de una compañía, en una época donde la globalización y las nuevas tecnologías hacen que el talento esté evaluando opciones a nivel mundial, resulta indispensable reflexionar sobre la oportunidad y la forma de medir el clima laboral. También es imperioso cuestionarse respecto de las medidas que se toman una vez conocidos los resultados de la encuesta.

Por lo expuesto, podemos identificar dos momentos clave: el de la medición, como aquel donde obtendremos los resultados, y luego el de la gestión, como aquel donde actuamos sobre los resultados para influir sobre ellos. En este trabajo, nos preguntaremos si la medición de clima laboral ayuda a la gestión de las organizaciones y si esta medición arroja conclusiones para tomar acciones que permitan agregar valor a las compañías.

Para la medición del clima laboral, podemos encontrar una variedad importante de cuestionarios, preguntas y escalas, algunos de los cuales están en formato predeterminado en la web. La validez y confiabilidad de estos cuestionarios puede ser cuestionable; en particular, con referencia a la coherencia de las preguntas con los objetivos de la organización.

El tema invita a pensar e investigar si es posible cuantificar el sentir y la percepción de las personas; si hay grandes ganadores y perdedores en las mediciones de clima laboral; si, realmente, las mediciones se desprenden de la razón de ser de la organización y tienen coherencia con ella; si existen mecanismos para influir en los resultados; y otras cuestiones adicionales que iremos abordando a lo largo de este trabajo.

2. Objetivo general

Por lo expuesto, el objetivo de este trabajo es elaborar una Guía de Acciones que permita utilizar la encuesta de clima para mejorar la eficiencia de las organizaciones, identificando los puntos clave a considerar.

Para alcanzar dicho objetivo, es necesario:

- Entender el concepto de clima laboral en las organizaciones.
- Realizar un diagnóstico mediante encuesta semiestructurada en organizaciones de Argentina 2021.
- Identificar las diferencias entre lo señalado por distintos autores y lo que resulta de las encuestas.

3. Marco teórico

3.1. ¿Qué es el clima laboral?

A lo largo del tiempo, las organizaciones han ido evolucionando; y, junto con ellas, las construcciones conceptuales sobre clima organizacional se han ido enriqueciendo y complejizando. Una de las primeras conceptualizaciones la realizó Cornell (1955), quien define *clima organizacional* como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles en relación con los demás compañeros. Argyris (1957), dos años más tarde, remarca la importancia de que, en la organización, exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad, para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, identificarlo, y resolverlo. Este concepto es uno de los primeros en incorporar la idea de gestión del clima organizacional: a partir de los conflictos identificados, actuaremos para resolverlos.

Más tarde, Forehand y Gilmer (1964) desafían la linealidad. Sostienen que el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características duraderas en el tiempo que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Litwin y Stringer (1968) retoman la idea de la durabilidad y conceptualizan el clima organizacional como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, que experimentan todos los miembros de la organización e influye sobre su comportamiento. Algunos años más tarde, Campbell et al. (1970) añaden una sugerencia sobre dónde observarlo: sostienen que el clima organizacional está formado por un conjunto de atributos muy propios de cada

organización, que se puede deducir de la forma en que dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

Continuando con la investigación del tema, Pritchard y Karasick (1972) resaltan la influencia de los ejecutivos de la organización sobre el clima organizacional, definiéndolo como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización y que resulta del comportamiento de los miembros; en especial, de la alta gerencia.

Estos conceptos ya nos brindan algunas nociones que resultan intimidantes al pensar en cómo hacerlas objetivas o medibles: durabilidad en el tiempo, percepciones, influencia sobre el comportamiento de los individuos, interpretaciones, conflicto.

¿Pueden ser variables objetivas y cuantificables?

Añadiendo un desafío más para el momento de la observación y medición, Johannesson (1973) señala que es un fenómeno exclusivamente perceptual, lo que hace que puedan existir muchos climas organizacionales en una misma organización, dependiendo del punto de vista del participante.

Hodgetts y Altman (1985) refuerzan la noción de la influencia del clima laboral sobre las personas, y lo definen como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p. 376).

3.2. ¿Para qué sirve?

Con todo el entramado presentado por los distintos autores, entonces, nos preguntamos cuáles son las ventajas de medir el clima laboral.

De la experiencia recogida en debates con líderes y directivos de distintas organizaciones, surgen dos puntos principales por los cuales las organizaciones se esfuerzan en medir el clima laboral. El primero es identificar oportunidades con las cuales mejorar las percepciones de los empleados, y así lograr un lugar más agradable donde trabajar y, por ende, colaboradores más productivos. El segundo punto se relaciona con la atracción y retención del talento: un buen clima laboral, en términos de lo que mide una encuesta que aglomera diversas entidades, nos permite compararnos con la competencia y posicionarnos como un atractivo lugar donde trabajar.

Durante mucho tiempo, antes de la hiperconectividad, la falta de información de las organizaciones hacía muy fácil posicionarse como un lugar atractivo para el talento. Tal vez, para Cornell (1955), bastaba con ofrecer atributos atractivos (sueldo, desafío, título del puesto); y ocurría lo mismo en el resto de las compañías: se establecían comparaciones con los compañeros y no con otras organizaciones. Hoy en día, este paradigma cambió, y mucho. Lo que pasa en una organización se conoce rápidamente en las demás, y cómo viven las personas ese día a día es parte de la marca de la organización. Como el éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de las personas que las componen, la guerra por el talento es cada vez más agresiva; y, en ese afán de conseguir a los mejores, las organizaciones se esfuerzan por mostrarse como un lugar atractivo y deseado.

3.3. Ventajas y desventajas

A lo largo del tiempo, muchas organizaciones han desarrollado sistemas de distinta complejidad para poder “medir” el clima laboral de una organización y “actuar” a partir de las conclusiones. En este punto, es importante diferenciar la gestión del clima laboral de la medición. La primera hace referencia a transformar en una unidad cuantificable el sentir de las personas que forman parte de un equipo u organización, e

identificar en las mismas unidades medibles los aspectos en los que el equipo se muestra disconforme, para mejorarlos. Es el “medir”. La gestión del clima laboral, en cambio, puede hacerse tanto con una medición como sin ella, y está relacionada con desarrollar acciones que buscan la mejora de ese conjunto de características para influir positivamente en la conducta de quienes forman un equipo. Es el “actuar”.

La medición del clima no está exenta de la lista de pros y contras por los cuales un ejecutivo, CEO o dueño elegiría adoptarla o no.

Entre sus beneficios, encontramos la posibilidad de identificar cuestiones sobre las cuales se puede accionar para mejorar el clima, y así tener empleados más productivos y fieles. También resulta tentadora la idea de un plan de acción para ciertos aspectos concretos de la organización, que ayude a obtener mejores resultados y, ya sea en un primer o segundo lugar, según las prioridades, a que las personas disfrutaran más de su trabajo.

Asimismo, otro beneficio es poder observar en un tablero cómo se siente la gente, en comparación con otras empresas, o el posicionamiento de la organización como el mejor lugar para trabajar de un país, según una determinada metodología.

Por otro lado, ¿cuáles son los problemas que puede traer aparejados una medición? Imaginemos algunas situaciones:

- Entrás a trabajar a “la mejor empresa del mundo”, según la encuesta más prestigiosa del mercado. ¿Te animarías a “denunciar” que no estás para nada a gusto trabajando ahí? ¿No te invadiría la idea de que nadie más piensa así? En definitiva, según la opinión de quienes componen la organización, es un lugar espectacular para trabajar. ¿Por qué vos no podés verlo? Esto cierra muchos diálogos, no deja lugar a que se planteen

disconformidades y puede resultar muy expulsivo para quienes no se sienten a gusto con ese clima organizacional.

- Estás contestando la encuesta de clima de tu organización y te preguntas si, en algún momento, llegará la pregunta que hace referencia a lo que más valorás de ese trabajo: vivir cerca de la oficina. Terminaste, y no hubo ninguna sentencia que lo incluyera. Tal vez, quedaría alcanzado en aquella que califica globalmente lo que vos sentís, pero te apena que la calificación no sea más alta por no estar la pregunta indicada. ¿Es que, acaso, todas las personas buscamos y valoramos lo mismo? ¿Y si había muchas personas como vos, que valoran vivir cerca de la oficina? Este problema tiene que ver con la estandarización: el simple hecho de definir algunos aspectos para medir deja afuera otros; y eso atenta contra la singularidad y las particularidades de cada persona, organización y cultura.

- Estás liderando un equipo de la organización. Entre tus objetivos anuales, te piden que obtengas un resultado del 80 % de favorabilidad en la encuesta de clima. Tanto vos como tu equipo saben que, de alcanzar ese resultado y el resto de sus objetivos, recibirán un jugoso bono (ni hablar si lo superan ampliamente). ¿No estarían todos tentados de contestar positivamente las preguntas de la encuesta? La dificultad del ejemplo tiene que ver con el incentivo: si se incluye entre los objetivos, y estos están atados a un bono, la gente estará tentada a contestar bien, más allá de lo que realmente piense; si no se incluye, podría convertirse en un ítem más del listado de burocracias impuestas por el Departamento de Recursos Humanos.

La posibilidad de que, al implementar algunos sistemas de medición y evaluación, estos no reflejen la realidad de los equipos implica correr el riesgo de que se

produzcan algunos problemas que es importante detectar para poder actuar y repensar esta práctica. Por ejemplo, ingresar a una compañía muy valorada como lugar para trabajar según el mercado y encontrarse con una realidad que no se condice, lo que produce una fuerte ruptura del contrato psicológico y un enorme choque de expectativas (y, probablemente, una renuncia temprana); o no acompañar y dar herramientas a equipos que tienen resultados de clima “muy buenos” cuando, en realidad, son la consecuencia de querer obtener un mejor bono, aunque nadie se siente cómodo trabajando allí; esto se expande en la organización, y se va generando un lugar cada vez más hostil.

3.4. Medición y metodología

Como ya fue introducido, un primer problema aparejado a la medición del clima laboral es la dificultad para transformar en objetiva una variable compuesta por un alto grado de subjetividad y complejidad. La misma forma de la toma de, por ejemplo, una encuesta ya deja de lado la subjetividad de la expresión, y la posibilidad de hablar de cosas que están por fuera de un formulario prearmado. Entonces, ¿por qué fue adoptado por tantas organizaciones en los últimos años?

Unos de los primeros autores en desarrollar un instrumento para la medición de clima laboral fue Rensis Likert (1968). Desarrolló un cuestionario con el cual se diagnostica el sistema de administración prominente en la organización. Según el autor, los sistemas que tienden a ser participativos son más productivos, tienen costos más bajos; muestran alta productividad, bajas pérdidas residuales, escasos costos, actitudes favorables y excelentes relaciones laborales. Sucede todo lo contrario con sistemas tendientes a ser más autoritarios.

Algunos años más tarde, Moos (1973) desarrolla el Work Environment Scale (WES, por sus siglas; o Escala de Clima Social en el Trabajo). Evalúa el clima social en todo tipo de unidades o centros de trabajo, y se focaliza en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo. Luego de emplear varios métodos, se llegó a una primera versión del instrumento WES con 200 elementos; en su redacción, se tuvo en cuenta la forma específica en que se presenta el estímulo o reactivo ambiental. Cada cuestión tenía que identificar una característica del ambiente que manifestase un estímulo. Por ejemplo, "La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto" es un elemento para identificar la cohesión, mientras que "Aquí parece que las cosas siempre son urgentes" ejemplifica un elemento de presión.

Luego de algunas aplicaciones y análisis, el instrumento se redujo a una segunda versión con 138 elementos, que, a su vez, fueron aplicados y analizados experimentalmente, hasta llegar a obtener un instrumento de 90 elementos divididos en diez subescalas:

1. Implicación (IM): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
3. Apoyo (AP): grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
4. Autonomía (AU): grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
5. Organización (O11): grado en que se subraya una buena

planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

6. Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

7. Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

8. Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.

9. Innovación (IN): grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

10. Comodidad (CF): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Siete años más tarde, según el artículo *¿Qué es Great Place To Work?* (2016) de la revista Milenio, en 1981 un editor de Nueva York le pidió a dos periodistas de negocio, Robert Levering y Milton Moskowitz, que escribieran un libro: *The 100 Best Companies to Work for in America* (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos). Allí iniciaron una travesía que traería como resultado la formación del Instituto Great Place To Work.

Algunos años más tarde y luego de mucha investigación, Levering (1990), en su libro *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good (and Most So Bad)*, describiría que la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se otorgan a los colaboradores de una organización, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.

3.5. Gestión de clima

Como vimos anteriormente, diversos autores indican que el principal objetivo de gestionar clima laboral es mejorar la productividad de la organización, pero también podemos mencionar otra razón: buscar el bienestar de los empleados. Algunos autores indican que es importante generar un ambiente agradable y que los trabajadores se sientan satisfechos (Dávila y Elvira, 2010; Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007).

Peraza y García (2004) y Rodríguez (2004) desarrollan la noción de gestión de clima laboral e indican que los estudios ocurren en fases:

1. Planificación del estudio: se realiza un análisis, principalmente, de las características de la empresa y de la muestra que será foco del estudio.
2. Recogida de la información: se emplean diversas técnicas para realizarla (entrevistas, encuestas, etc.).
3. Tratamiento y análisis de la información: puede ser realizado a nivel cualitativo o cuantitativo.
4. Pasos posmedición: dar soluciones a los problemas encontrados en función de los resultados obtenidos.

Con una propuesta similar a la de la última fase de Peraza y García (2004) y Rodríguez (2004), sostienen que es ideal que, después de medir el clima laboral, se realice una intervención que permita mejorar los aspectos considerados necesarios para la organización. Stringer (2002) coincide en esta apreciación:

El real valor de una encuesta de clima es el grado en que lleva a cambios constructivos en la organización que está siendo encuestada... Sin asistencia de consultoría, el proceso de feedback de la encuesta de clima será casi siempre

desvirtuado, y la información nunca será convertida en acción constructiva. (p. 137)

Stringer (2002) agrega que los datos obtenidos en la medición sirven para entender de manera sencilla qué está ocurriendo en la organización y para que los líderes se enfoquen en las acciones que es necesario llevar a cabo a partir de esa información.

Entendiendo que las acciones tomadas luego de la medición de clima laboral serán fundamentales para traer mejoras a la organización, ¿cómo un equipo ejecutivo puede gestionarlo y seguir su evolución? Una primera idea podría ser comparar la información de la medición con otra anterior, y analizar si el resultado de clima laboral de cierta población luego de la implementación de algunas acciones mejoró o empeoró.

En este afán de medir la evolución del clima laboral y entender, en consecuencia, si los colaboradores de una organización están “volviéndose más productivos”, la alta dirección intenta fijar incentivos a los líderes de la organización para que trabajen en mejorar el resultado de clima obtenido a través de la medición.

La forma de determinar los incentivos está ligada a la política compensatoria que establece cada organización. Ahora bien, esta política debe ser balanceada y estar definida de forma conjunta con la asignación de autoridad y del sistema de medición de desempeño (Brickley et al., 2007) a fin de poder cumplir con la estrategia establecida por cada organización.

Los incentivos son el mecanismo que se adopta para lograr que las personas hagan más de lo “bueno” y menos de lo “malo” para una organización, y no necesariamente tienen que ser económicos, ya que también pueden ser sociales o

morales (Levitt y Dubner, 2005). Los autores afirman que una buena combinación de los tres tipos de incentivos colabora en la consecución de los objetivos organizacionales.

Los incentivos, el sistema de compensación de una organización y su relación con los otros dos pilares de la arquitectura organizacional serán fundamentales para una buena gestión.

De acuerdo con el modelo de comportamiento *REMM* (por sus siglas en inglés resourceful, evaluative, maximizing model) desarrollado por Jensen y Meckling (1998), los individuos responden creativamente a las oportunidades que el entorno les presenta y trabajan para relajar las restricciones que evitan que hagan lo que desean hacer. Desde el Modelo Maximizador, Evaluador e Ingenioso, podemos analizar el comportamiento de los individuos, los cuales se preocupan no solo por el dinero, sino por el respeto, el honor, el poder, el amor y el bienestar de otros.

Los autores desarrollan cuatro postulados que sostienen este concepto de REMM:

- Al individuo le importa; es un evaluador. Los individuos se preocupan por casi todo: el conocimiento, la independencia, el honor, las relaciones interpersonales, la aprobación de sus semejantes, las normas del grupo, la cultura, la riqueza, las normas de conducta, el tiempo, la música, el arte, etcétera. Desde el modelo REMM, los individuos siempre están dispuestos a hacer intercambios y sustituciones. Cada individuo siempre está dispuesto a ceder una parte suficientemente pequeña de un bien en particular (naranjas, agua, aire, casa, honestidad o seguridad) a cambio de una cantidad suficientemente grande de otros bienes. Además, la valoración es relativa, en el sentido de que el valor de una unidad de un bien en particular disminuye a

medida que el individuo disfruta más de él en relación con otros bienes. Por lo tanto, los bienes no tienen el mismo valor para todos los individuos. Las preferencias individuales cumplen la propiedad transitiva: si se prefiere A a B, y se prefiere B a C, entonces se prefiere A a C.

- Los deseos del individuo son ilimitados: Si nosotros designamos como "bienes" a esas cosas que el individuo valora positivamente, entonces prefiere más bienes que menos. Los bienes pueden ser cualquier cosa, desde objetos de arte hasta normas éticas. No se puede saciar a los individuos desde este abordaje. Siempre quieren más de algunas cosas, tanto si son bienes materiales como no materiales.

- El individuo es un maximizador. Actúan con el fin de disfrutar del mayor nivel de valor posible. Los individuos siempre se esfuerzan en satisfacer sus deseos. La riqueza, el tiempo y las leyes físicas de la naturaleza son ejemplos de importantes limitaciones que afectan a las oportunidades de las que dispone cada individuo. Los individuos están también restringidos por los límites de su propio conocimiento acerca de los diversos bienes y oportunidades que hay; sus elecciones de bienes o su línea de conducta reflejarán los costes de adquirir el conocimiento o la información necesaria para evaluar sus elecciones.

- El individuo es ingenioso: Los individuos son creativos. Son capaces de concebir los cambios en sus entornos, predecir las consecuencias de ellos, y responder creando nuevas oportunidades.

Al ser los individuos REMM evaluadores, estarán constantemente analizando si les conviene o no gestionar el clima laboral. Si el beneficio que obtengan por hacerlo será mayor que el obtenido por no hacerlo. Tal vez estén dispuestos a ceder, por ejemplo, parte de su tiempo para gestionarlo y así obtener un mejor resultado y, por

ende, un mayor bono. O, por el contrario, si no encuentran beneficio alguno en gestionar el clima laboral, simplemente no estarán dispuestos a hacerlo.

Continuando con la teoría expuesta, los deseos de los individuos son ilimitados, por lo que será un desafío para la organización posicionar un buen clima laboral como un “bien” para que el individuo se ocupe de gestionarlo. Y como tenderán a ser maximizadores, es importante que la organización pueda brindar las herramientas e incentivos apropiados para la gestión del clima laboral. Si no cuentan con estos recursos, la capacidad de gestión de los individuos estará limitada.

Es importante tener siempre cuidado con los REMM: son ingeniosos. Si el sistema de medición de clima laboral no está bien diseñado, usarán su ingenio para influir sobre el resultado, buscando la opción que combine la mayor sencillez de llevarla a cabo con el mejor resultado de clima laboral.

Aquí se plantea un desafío para la alta dirección: si se incorpora un objetivo cuantitativo a los líderes de la organización respecto de la medición de clima laboral, y el cumplimiento de ese objetivo tiene incidencia sobre los incentivos que se deben percibir, es probable que los individuos tiendan a buscar la manera creativa de que el resultado de la medición sea bueno, sin preocuparse si esto refleja, realmente, las percepciones de los trabajadores de la organización. Y existe un componente que lo hace aún más complejo: el resultado de la medición consta de respuestas individuales de personas que quieren que sea lo más alto posible y que podrían mentir sobre sus percepciones, porque, por eso, recibirán una compensación extra. Entonces, ¿la medición de clima laboral favorece a la gestión de las organizaciones?

3.6. Relación entre clima laboral y cultura

organizacional

La *cultura organizacional* puede definirse como el conjunto de símbolos, valores, creencias, comportamientos que comparten todos los miembros de una organización (Costanza et al., 2016). Sobre estas definiciones, muchos autores han intentado buscar e interpretar el simbolismo que representan los distintos procesos de comunicación y comprensión conductual (Abad et al., 2016). De las relaciones entre estos elementos de las organizaciones, surgen formas específicas de creer y comportarse que hacen a cada cultura única, ya que permiten establecer patrones que influyen en el sentido de pertenencia y en la identidad de esta (Abad et al., 2016; Madan y Jain, 2015).

De acuerdo con Ashkanasy et al. (2000), Cardona Echeverry y Cruz (2014), Kumar et al. (2013) y Wilderom et al. (2000), las nociones de cultura y clima laboral han sido utilizadas con significados similares por algunos autores. Tal es así que, en la descripción del clima, se llegaron a considerar algunos atributos que han formado parte tradicionalmente de la estructura de la cultura organizacional. Kundu (2007), en su definición de clima laboral, le atribuye características organizacionales y estados relativamente duraderos en el tiempo, cuando esto forma parte de la definición de cultura organizacional.

Sin embargo, no es extraño pensar que las nociones de clima organizacional y cultura están fuertemente ligadas: ambas parten de las relaciones entre las personas, y entre las personas y las organizaciones.

Según Ashkanasy et al. (2000), tanto clima laboral como cultura intentan explicar y medir estas relaciones en un contexto determinado. Sin embargo, hay algunas diferencias entre ambos conceptos. La cultura organizacional permite entender cómo se

realizan las cosas dentro de las organizaciones; es, por tanto, más contextual en el momento de entender el funcionamiento de las variables que definen el entorno organizacional. Por su parte, el clima organizacional puede ser más generalizable y menos específico al momento de entender los comportamientos organizacionales. Algunos autores afirman que los estudios de clima laboral pueden servir para comprender una parte de la cultura (Ashkanasy et al., 2000), mientras que otros lo explican a la inversa: argumentan que, estudiando la cultura organizacional, podremos tener un mejor entendimiento del clima laboral por considerarlo un reflejo de la cultura organizacional (Cardona Echeverry y Cruz, 2014; Hernández y Valencia, 2014).

Estas definiciones nos permiten afirmar que existe una relación entre clima laboral y cultura organizacional, y que trabajar sobre uno de estos aspectos tiene impacto sobre el otro.

3.7. Relación entre clima laboral y liderazgo

Robbins y Judge (2021) definen al liderazgo como la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas. Teniendo en cuenta este concepto, podemos afirmar que el liderazgo tiene un impacto directo sobre el clima laboral: pues este último se compone de las percepciones de cada colaborador, las cuales serán influenciadas por el líder y el entorno organizativo.

No hay estilos correctos o mejores de liderazgo. En el último tiempo, dentro de un contexto globalizado y complejo, donde el ambiente de trabajo es incierto, competitivo, y turbulento, las organizaciones buscan la forma de transformarse y mantenerse vigentes. Según Georg Vielmetter, Director de Liderazgo y Talento de Hay Group y responsable del estudio Liderazgo 2030 (Menasche et al., 2017), la próxima generación de líderes necesitará desarrollar el pensamiento estratégico y conceptual,

demostrando integridad y apertura intelectual, pero también nuevas formas de generar lealtad entre los colaboradores.

En esta afirmación también se puede ver la relación entre el liderazgo y el clima laboral. El interés por generar lealtad entre los colaboradores responde al mismo fin que el de la gestión de clima laboral: tener equipos más productivos. ¿Y cómo se puede lograr? No hay una fórmula. Cada líder deberá poder interpretar el contexto, el momento de los colaboradores y del equipo, y, en consecuencia, ir ajustando su estilo de liderazgo. En tiempos donde el mercado laboral se mueve con rapidez y los objetivos de las organizaciones son tan dinámicos esta adaptación del estilo es un desafío permanente. Es por eso que se requerirá, cada vez más, contar con pensamiento estratégico y conceptual, integridad, y apertura intelectual para poder cuestionarse en todo momento y nutrirse de las miradas de los colaboradores de la organización.

Vielmetter (Menasche et al., 2017) sostiene que para prosperar en el futuro los líderes tendrán que hacerse más hábiles y adaptables guiando a las organizaciones hacia una revolución en sus culturas, estructuras, sistemas y procesos. Esta tendencia que ya preveía el autor, continúa en ascenso, y es que, como ya mencionamos en este trabajo, la hiperconectividad facilitó la tarea a quienes no se sienten cómodos con las culturas, estructuras, sistemas y procesos de la organización. Estos cuatro aspectos, son parte fundamental del clima laboral.

Podemos concluir, entonces, que el liderazgo está fuertemente relacionado con el clima laboral, ya que por definición se trata de la influencia sobre los colaboradores, y el clima laboral se compone de las percepciones de los colaboradores de la organización.

4. Diagnóstico

4.1. Metodología

Con la finalidad de comprender la realidad que se vive en las distintas compañías, realizamos una encuesta vía web. Recibimos un total de 99 respuestas de personas que trabajan en diversas organizaciones y con distintos niveles jerárquicos.

Cabe mencionar que, debido a la forma en la que se llevó adelante la encuesta (anónima, vía web), puede suceder que haya contestado más de una persona que trabaje en la misma organización. Por eso, la cantidad de respuestas obtenidas debe interpretarse como cantidad de personas que trabajan en la organización.

La encuesta se diseñó en forma semiestructurada, con algunas preguntas abiertas debidamente procesadas. En el Anexo A, se encuentran las preguntas y los resultados completos.

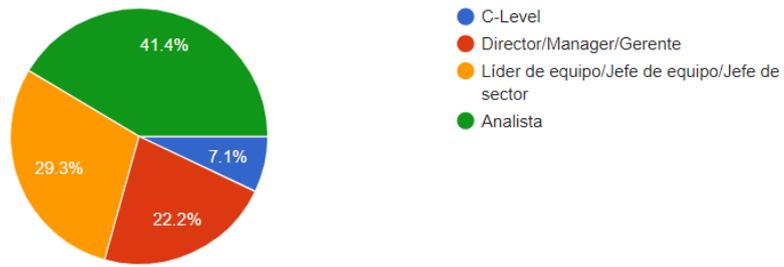
Para un mejor entendimiento, presentamos a continuación los principales resultados obtenidos.

4.2. Perfil del encuestado

Los roles de los encuestados se distribuyeron entre Analista (41,4 %); Líder de equipo, Jefe de equipo o Jefe de sector (29,3 %); Director, Manager o Gerente (22,2 %) y C-Level (7,1 %).

Figura 1

Distribución por nivel jerárquico de los encuestados

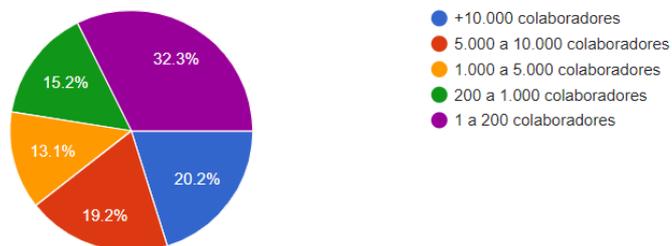


El 19 % de los encuestados trabajaba, al momento de realizarse la encuesta, en un equipo de Recursos Humanos. El 81 %, en otras áreas.

El porcentaje de encuestados, en función de la cantidad total de empleados de la organización, es el siguiente:

Figura 2

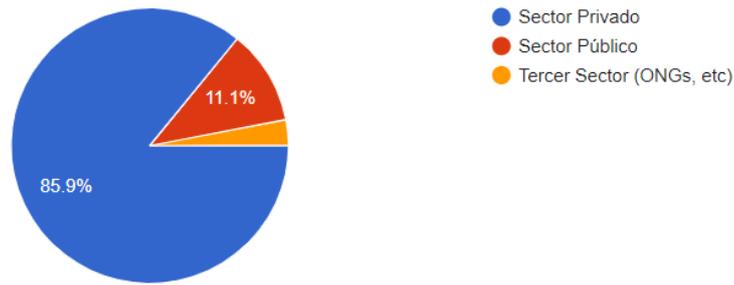
Distribución por tamaño de la organización de los encuestados



Del total de encuestados, el 86 % trabajaba en el sector privado, el 11 % en el sector público y el 3 % en el tercer sector:

Figura 3

Distribución de los encuestados por sector

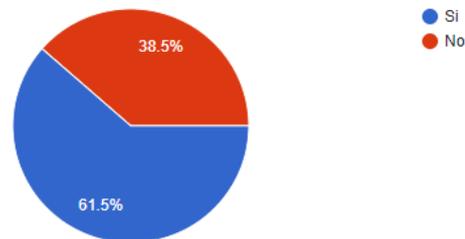


4.3. Medición del clima

En el 62 % de las organizaciones de los encuestados, se incluye una medición de clima laboral.

Figura 4

Medición de clima laboral en la organización de los encuestados



Del 38 % de los encuestados en cuyas organizaciones no se mide el clima laboral, el 100 % afirma que sería interesante incorporar una medición. Entre los motivos por los cuales incluirían una medición, se mencionan:

- La posibilidad de tener datos objetivos.
- La identificación de oportunidades que se deben trabajar para mejorar el clima, retener talento, generar satisfacción y mejorar la productividad.
- Que los empleados se sientan valorados.

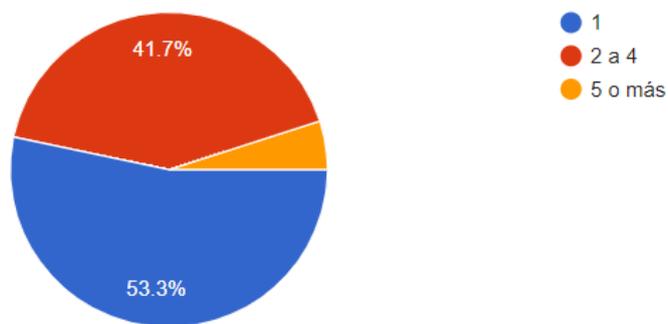
Consultados respecto de las razones por las cuales no se mide el clima laboral en sus organizaciones, mencionaron: desconocimiento, falta de procesos, tamaño de la organización (pequeña), desinterés, incompatibilidad con la cultura de la organización.

Respecto de la herramienta utilizada para la medición del clima laboral, el 52 % de los encuestados mencionó que, en su organización, se hace a través de una encuesta diseñada a medida; el 43 %, a través de una encuesta estandarizada; y el 5 %, a través de una combinación de ambas (una estandarizada y una diseñada a medida).

En referencia a la periodicidad de la medición, más de la mitad de los encuestados afirmó que se mide anualmente, según el siguiente detalle:

Figura 5

Cantidad de veces que se mide clima laboral en el año



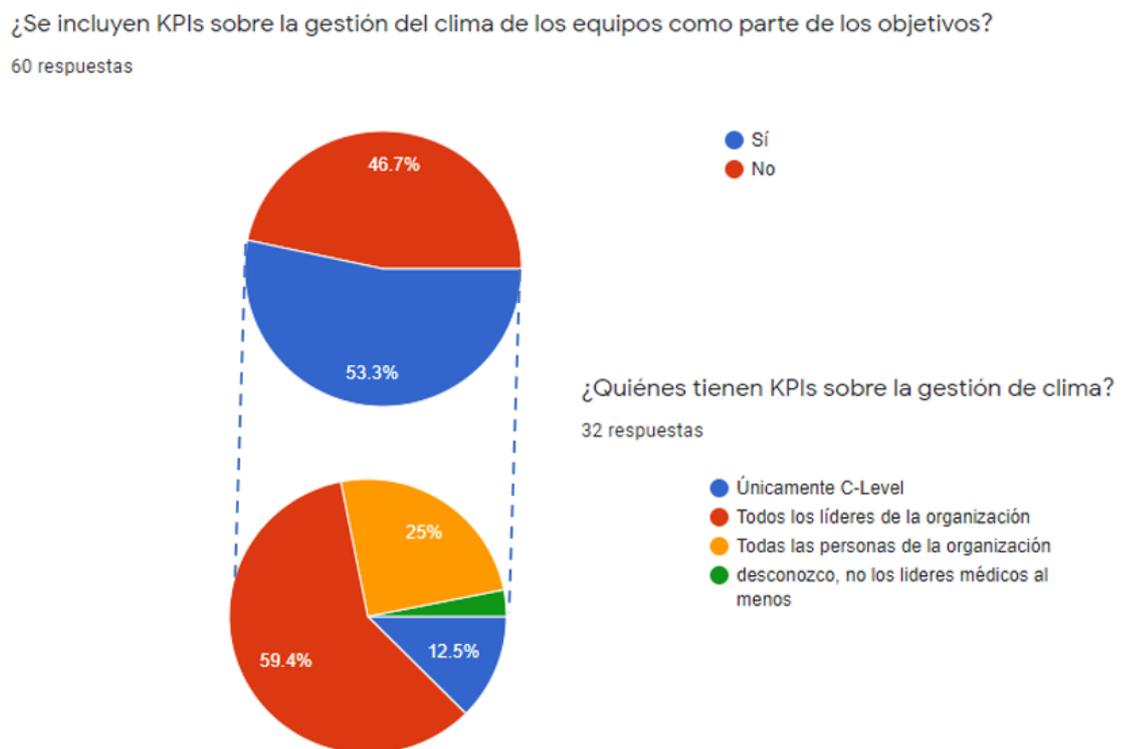
4.4. Gestión

Sobre el porcentaje de encuestados en cuyas organizaciones se incluye una medición laboral, el 54 % afirmó tener asignados KPI (key performance indicators) sobre la gestión del clima organizacional como parte de sus objetivos.

Sobre aquellas organizaciones en las que sí se incluyen KPI sobre la gestión del clima laboral como parte de los objetivos, los tienen asignados: en el 59 % de las organizaciones, todos los líderes; en el 25 %, todas las personas de la organización; en el 13 %, únicamente el C-Level; y en el 3 % restante, es desconocido.

Figura 6

Quiénes tienen KPIs sobre la gestión de clima



Respecto de los encuestados que sí tienen KPI asignados sobre clima organizacional, casi el 44 % mencionó que los resultados de la encuesta de clima tienen influencia sobre la compensación.

En cuanto a cómo influyen los resultados de clima sobre la compensación, las respuestas incluyen lo siguiente:

- Acelerador del presupuesto de compensación variable de la organización en cierto porcentaje (es decir que, si la organización obtiene cierto resultado en la medición, tiene una mayor “bolsa” de compensación variable para repartir).

- Aumentos de sueldo atados a este resultado.
- Porcentual del bono anual que percibe el colaborador.

Sobre quienes sí incorporan una medición de clima en su organización, casi la mitad de los encuestados calificó las acciones tomadas sobre la base de los resultados como neutras o malas, o mencionó que, directamente, no se toman acciones. Solo un 15 % manifestó estar convencido de que las acciones tomadas a partir de los resultados son muy buenas.

Figura 7

Influencia de los resultados de clima sobre la compensación

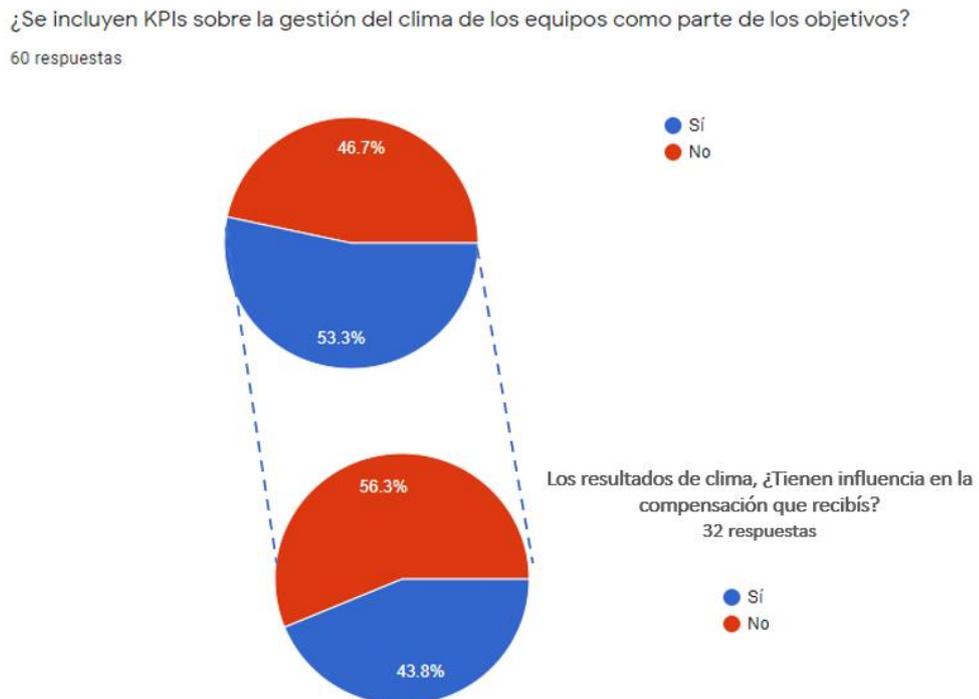
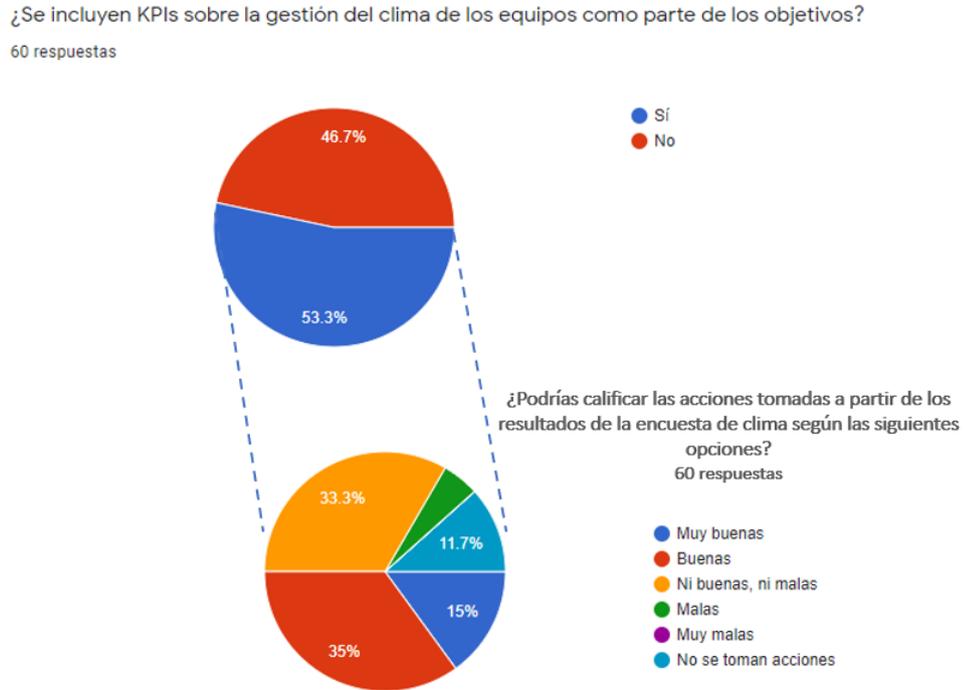


Figura 8

Calificación de las acciones tomadas a partir de los resultados de la encuesta de clima



En cuanto a las acciones tomadas a partir de los resultados de la encuesta de clima, los encuestados difieren en sus respuestas: una porción mencionó que se desarrolla un plan de acción para mitigar los puntos identificados como dolores, mientras que, para la otra parte, no se hace nada o se desconoce si se toman acciones.

5. Análisis. Diferencia entre teoría y práctica

De lo expuesto en el marco teórico, entendemos que el fin último que persiguen las organizaciones que miden el clima laboral es el de mejorar la productividad. Para ello, la encuesta de clima brinda datos transformados a números para la aplicación de acciones concretas que permitan lograr cambios constructivos. En este punto, nos preguntamos si es esto lo que sucede en las compañías donde trabajan los encuestados. Veámoslo en detalle para poder extraer conclusiones.

5.1. Perfil

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, la medición del clima laboral interesa a todo tipo de organizaciones y a todos los niveles jerárquicos, desde las compañías más chicas hasta las más grandes.

Es notable la diferencia respecto del sector donde trabajan los encuestados. En principio, parece que, en el sector público, no se le da la misma importancia al tema que en el sector privado (86 % versus 11 %).

Un tema importante para destacar es que respondieron la encuesta personas que trabajan en distintas áreas de las organizaciones. Esto nos permite afirmar que no solo están interesados en el tema quienes trabajan en Recursos Humanos.

5.2. Instrumento

Las organizaciones que miden el clima laboral utilizan tanto encuestas diseñadas especialmente como estandarizadas. Con respecto a la periodicidad, se reparten entre los que las hacen anualmente, y los que las hacen en un período que oscila entre los dos y los cuatro años.

Con referencia a la utilización de instrumentos estandarizados, cabe reflexionar sobre la eficiencia de estos. Particularmente, por la relación entre la cultura de la organización y el clima laboral. Si el fin último es mejorar la productividad, entonces, parece importante identificar los factores de éxito en cada organización, y apuntar a ellos.

Sin embargo, podrían utilizarse encuestas estandarizadas en empresas pequeñas, o cuando se está implementando el sistema, a efectos de tener un punto de arranque.

5.3. Medición

El 62 % de las personas encuestadas trabajan en organizaciones donde se mide el clima laboral. Este valor ratifica lo expresado en referencia a que es una práctica habitual en las compañías. Ahora bien, del 38 % restante, todos (el 100 % de los encuestados) están de acuerdo en que sería interesante incorporar una medición.

Las expectativas de las personas en cuyas organizaciones no se mide el clima laboral (obtener datos objetivos, identificar oportunidades, retener talento, mejorar la productividad, que las personas se sientan valoradas) coinciden con los objetivos perseguidos en una medición de clima laboral.

Por ende, podemos concluir que la medición de clima laboral es un tema que resulta de interés para las personas que trabajan en todos los niveles y en todas las organizaciones. Muchos la tienen, y quienes no la implementaron aún desean tenerla.

5.4. Gestión

Empecemos a entender qué hacen las organizaciones con los resultados de la encuesta.

5.4.1. Objetivos

Más de la mitad de los encuestados (el 54 %) afirma tener asignados objetivos respecto del resultado alcanzado en la medición del clima. El resto no tiene asignado un objetivo respecto de este resultado.

Como hemos visto, respecto del concepto REMM de comportamiento humano (Jensen y Meckling, 1998), si no hay suficientes incentivos para preocuparse (y ocuparse) por el resultado, la gente tenderá a hacer el mínimo esfuerzo posible y a buscar soluciones creativas para no gestionar el clima laboral. Esta conclusión también es coherente con el concepto de arquitectura organizacional y contratos, desarrollado por Brickley et al. (2007), quienes remarcan que toda asignación de responsabilidad debe estar equilibrada con una medición y su correspondiente política compensatoria.

El hecho de medir por sí solo no garantiza que las personas se ocupen de gestionar en forma eficiente para lograr el cambio deseado. Para que ello suceda en la realidad, debemos alinear los tres pilares de los contratos, asignando a las personas los incentivos que correspondan. Si no lo hacemos, el resultado final podría tener variaciones aleatorias, y no ser la conclusión de alguna acción concreta implementada. En estos casos, la medición de clima laboral solo sería un resultado más en la lista de indicadores con que cuenta una organización.

5.4.2. Incentivos

Respecto de la incorporación de un incentivo económico ligado al resultado obtenido en la encuesta de clima, el 30 % del total de los encuestados afirmó que lo tenía.

Veamos este tema en detalle:

- En principio, siguiendo la teoría de los contratos de Brickley et

al. (2007), es coherente asignar la responsabilidad (por ejemplo, gestión del clima laboral), establecer la forma de medición (resultado de la encuesta) y fijar un incentivo en la política compensatoria (por ejemplo, si aumenta un xx %, se incrementará el bono anual en yy %).

- La primera cuestión que aparece se refiere a la forma de medición: asumiendo que la encuesta es correcta, ¿mediremos al líder o al jefe de equipo en relación con su equipo?, ¿a la compañía?, ¿a una combinación de ambos? Esta cuestión es similar a la que se presenta cuando se establece una compensación variable en función de los resultados: hay que determinar qué porcentaje de esta se corresponde con la compañía en su conjunto, con la gerencia a la que se pertenece y con el propio desempeño.
- Una vez determinado el punto de la medición, puede suceder que las personas tiendan a influir positivamente en los resultados, ya que son también encuestadas. Más aún, algunos líderes podrían intervenir en sus equipos de trabajo pretendiendo acomodar su medición, y así percibir una mayor compensación.

Lo expuesto no es nuevo en las organizaciones. Naser (1993) desarrolló el concepto de *contabilidad creativa*, y lo definió como la transformación de las cifras de los estados financieros a través de la manipulación de la información, utilizando los vacíos legales, con la finalidad de obtener los resultados contables deseados.

Un ejemplo paradigmático es el de Enron Corporation, empresa de la industria energética que, a través de métodos creativos, maquilló sus grandes pérdidas a través de negocios con subsidiarias propias y se posicionó como una compañía muy valiosa hacia el 2000. Cuando, en 2001, comenzaron a conocerse sus métodos, el precio de la acción

cayó de 90 dólares a 30 dólares, hasta que, finalmente, terminó en bancarrota el 2 de diciembre del mismo año.

El caso Enron motivó muchos análisis y el desarrollo de normas contables cada vez más complejas. Y si, cuando se habla de números, dinero, ingresos y pérdidas, se puede ser creativo, ¿no es mucho mayor el espacio para serlo en la medición de clima laboral, que opera sobre percepciones? Este desafío no puede ser dejado de lado por las organizaciones.

5.4.3. Incentivar al equipo versus incentivar solo al jefe

Si incorporamos incentivos a las personas según el resultado de la medición de clima laboral, trabajarán para obtener el mejor resultado posible, acorde con sus intereses, incluso si esto requiere métodos creativos (Levitt y Dubner, 2005). Surge, entonces, una situación conflictiva: quien debe gestionar el clima laboral es parte del resultado obtenido en la medición. Pensemos los siguientes ejemplos:

- Un ejecutivo y su equipo obtendrán un pago de compensación variable por el resultado obtenido en la medición de clima laboral. Las personas, actuando como REMM, intentarán buscar su mayor beneficio y, a la hora de participar en la medición de clima, tenderán a mostrar percepciones excelentes para cobrar un mejor bono, o a mostrar percepciones pésimas para que su jefe tenga inconvenientes al punto de, tal vez, ser desvinculado, según lo que les interese más. Como las personas ya conocen lo que sucederá después de la obtención de los resultados, tenderán a dar respuesta a la medición según sus propios intereses personales. Este comportamiento es compatible con el modelo REMM, en el cual las personas están dispuestas a hacer intercambios y sustituciones: pueden ceder una parte suficientemente pequeña de un bien en

particular (su percepción) a cambio de una cantidad suficientemente grande de otros bienes (el incentivo económico).

- Imaginemos que solo el ejecutivo tiene un objetivo asignado respecto del resultado de la medición de clima. A la hora de participar en la medición, es probable que ofrezca promesas incumplibles a su equipo para que den la mejor respuesta o que ocurran ciertas amenazas, como, por ejemplo, perder el trabajo si no obtienen un buen resultado. Recordemos que el jefe o ejecutivo es también un REMM, por lo que se comportará en forma ingeniosa para no ceder en la consecución de su deseo.

5.4.4. Acciones

La mitad de los encuestados califican las acciones tomadas a partir de la medición de clima laboral como neutras o malas. La clave de una buena gestión de clima laboral no solo es la realización de la medición, sino también las acciones adoptadas a partir del resultado de la medición.

Una vez obtenido el resultado de la medición, se trata, en primer lugar, de trabajar sobre las causas de las percepciones: por qué las personas expresan sentirse de cierta manera frente a distintas cuestiones evaluadas. En esta instancia, las organizaciones podrán analizar los resultados a través de distintas segmentaciones de la información obtenida y profundizar en las opiniones de los participantes de la medición a través de dinámicas grupales o distintas herramientas, intentando lograr una noción más acabada sobre aquello que motiva las percepciones de los colaboradores.

Después de haber transitado estos espacios complementarios, y con una idea más robusta acerca de las percepciones del clima laboral de los colaboradores, los integrantes de la organización pueden proponer distintos cursos de acción para modificar aquellos aspectos que sean relevantes para los colaboradores y que tiendan a

mejorar el clima laboral de la organización. Es responsabilidad de todo el equipo, y no solo de su líder, propiciar un clima laboral agradable para todos los colaboradores, si no los REMM se verán tentados a maximizar su propio beneficio, lo que, como mencionamos anteriormente, puede ir en detrimento del propósito inicial por el cual se quiere gestionar el clima laboral. En este sentido, un líder que comprenda el concepto de la responsabilidad grupal, que promueva el empoderamiento del equipo y genere espacios de ideación colectiva tendrá una ventaja sobre aquel líder que se sienta el único responsable del clima laboral y proponga unilateralmente soluciones para cada una de las oportunidades identificadas en la medición.

Cuando se diseñan planes de acción para mejorar el clima laboral, es importante recordar por qué lo gestionamos: para tener equipos más productivos. Este debe ser el fin último. Es fácil confundir las expectativas personales y ponerlas por encima de todo en el proceso de diseño de los planes de acción y de medición de clima laboral: las personas pueden desear trabajar en una organización en la que se diviertan, se sientan a gusto, donde la pasen bien. Si, en el diseño de las acciones, ponemos este fin como el principal, podemos perder el foco de la organización: generar valor y ser sostenible. En cambio, si el foco está puesto en diseñar acciones para generar un buen clima laboral y así ser más productivos, es probable que estas acciones traigan, por añadidura, un bienestar general para los colaboradores de la organización y se cumplan muchas de las expectativas de las personas, además de obtener la finalidad de aumentar la productividad.

6. Conclusiones

A partir del recorrido teórico trazado en este trabajo de investigación, de las encuestas realizadas a distintas poblaciones que forman parte de organizaciones y del desarrollo de la profesión, podemos concluir:

- El objetivo de la medición del clima laboral es aportar datos que permitan implementar acciones tendientes a mejorar el bienestar de los colaboradores. La idea subyacente es que, mejorando el clima laboral, es posible aumentar la productividad y atraer o retener al talento.
- La medición de clima es un tema que resulta de interés para quienes trabajan en organizaciones. Muchos la tienen, y los que no la implementaron aún desean tenerla.
- Como todo proyecto que se implementa en una empresa, se debe establecer un punto de partida con sus correspondientes ratios de inicio (en este caso, la productividad y el índice de rotación inicial), luego se implementan las acciones derivadas del análisis de la encuesta de clima, y, por último, se verifica la variación de los ratios. Como ya se ha dicho, la mitad de los encuestados califican como neutras o malas las acciones tomadas a partir de la medición de clima laboral. Esto nos permite concluir que, en general, no se cumple con el ciclo de medición/acción/evaluación, indispensable para entender la eficiencia de las acciones.
- Debemos considerar dos cuestiones que, básicamente, son distintas: por un lado, el instrumento que se utiliza para la medición y, por el otro, la gestión de los resultados obtenidos a través de la implementación de acciones específicas. Una compañía que mida el clima laboral y lo gestione puede verificar los resultados de este accionar comparando sus propios índices

de productividad y de rotación de personal. Si la productividad aumenta y disminuyen los índices de rotación de personal, podemos inferir que la medición y gestión del clima ha rendido los frutos esperados. Ninguno de los encuestados ha mencionado estos factores como determinantes del éxito de la implementación de la encuesta de clima.

- La medición del clima laboral intenta poner la subjetividad de las personas (deseos, necesidades, gustos, intereses) en términos objetivos (resultados). Cada persona entiende por “buen clima laboral” una situación que refleja sus expectativas, y también su situación personal frente a la compañía, sus jefes y sus compañeros. Resulta difícil entender cómo un valor puede representar todas estas particularidades. La medición de clima laboral abarca, entre otras cuestiones, percepciones, interpretaciones, la influencia del ambiente sobre las personas, las formas de interacción y de organización, y el comportamiento de los líderes. En este punto, no hay que pasar por alto que todas estas cuestiones son subjetivas y que, por más esfuerzo y desarrollos metodológicos que se realicen, como señala Moos (1973), resulta difícil transformarlas en un factor objetivo. Hay herramientas y metodologías muy avanzadas para medir el clima laboral, y obtener un número como resultado. Sin embargo, por componerse de percepciones subjetivas, dicho resultado puede no ser representativo de lo que, realmente, se quiere conocer para poder lograr una organización más productiva.

- Las personas pueden confundir un buen clima laboral con un entorno que se ajuste perfectamente a sus expectativas y necesidades. Ahora bien, un ambiente de ese tipo, ¿hace que la persona sea más productiva?; y, si lo es para una persona, ¿lo es también para sus compañeros?

- Otra cuestión interesante de observar es qué sucede cuando las personas tienen la posibilidad de expresarse a través de una encuesta, que, en la mayoría de los casos, es anónima. Probablemente, tengan expectativas de que sus comentarios sean tenidos en cuenta y de que sus sugerencias sean aplicadas. Esto puede suceder o no, por lo que, si no sucede, la persona, quizá, se sienta defraudada o frustrada.

- Al analizar la vinculación entre el clima organizacional y la cultura, reconocimos la importancia del liderazgo. En este punto, debemos considerar el papel del management en cuestiones relacionadas con su capacidad de influir, de ser motivador o de ser empático, que también genera resultados positivos sobre los equipos de trabajo. Por esta razón, podemos argumentar que, de no tener una medición específica de clima laboral, es posible gestionarla a través de la formación de los líderes y de su medición del desempeño.

- Si en una compañía se utiliza una encuesta o una herramienta para la medición del clima laboral que arroja un resultado final, este puede ser utilizado como guía pero nunca como un único factor para la toma de decisiones, ya que está determinado por las percepciones de las personas. Por eso, es necesario complementar el resultado de la medición con otras prácticas (como, por ejemplo, *focus groups*) para obtener una noción más acabada del clima laboral. El simple hecho de que cada eje o cuestión evaluado pueda ser interpretado de distintas maneras (por su naturaleza subjetiva) genera la necesidad de profundizar en estos aspectos para intentar comprender las percepciones de las personas que forman parte de la organización y poder determinar qué herramientas son las mejores para alcanzar un cambio constructivo.

- Otra de las razones mencionadas en la encuesta de clima se corresponde con la necesidad de las compañías de posicionarse en el mercado como un “buen empleador”. La primera conclusión que surge es que, para eso, los resultados obtenidos deben ser públicos. Y, para publicarlos, una empresa que no quiera ver afectada su reputación esperará hasta que estos sean muy buenos o excelentes. Otra cuestión derivada de la misma situación es la posibilidad de que los colaboradores (y, con más razón, los jefes, los gerentes o los directores) contesten la encuesta de clima de manera positiva para generar beneficios a la organización, y, así, de acuerdo con el modelo REMM, maximizar su beneficio personal (mayor bono, facilidad para contratar personal, etc.).

- Según lo desarrollado en este trabajo, resulta fundamental mantener el equilibrio entre los tres pilares que constituyen los contratos: asignación de autoridad, compensación y medición del desempeño. Observamos que, si atamos el resultado de la EC a la compensación, las personas, actuando bajo el modelo REMM, se comportan creativamente para obtener un máximo beneficio personal, y esto puede no estar alineado con los objetivos de la compañía. Ahora bien, si no ligamos la compensación a la responsabilidad asignada, entonces, las personas pueden decidir no esforzarse para lograr los resultados. En la encuesta, observamos que el 54 % de los que contestaron afirmó tener asignados objetivos respecto del resultado alcanzado en la medición del clima, y, de estos, casi el 44 % mencionó que los resultados tienen influencia sobre su compensación (el 24 % del total de los encuestados).

- Otro punto que cabe destacar es la inquietud de las empresas respecto de buscar un “mejor bienestar” para sus empleados. Esta actitud es

bueno y marca una preocupación de las compañías por lograr un ambiente agradable para sus colaboradores. Ahora bien, ¿qué significa “mejorar el bienestar”? Para algunos puede ser, por ejemplo, tener horarios flexibles; para otros, la posibilidad de acceder a formación profesional, obtener beneficios adicionales o la posibilidad de home office. La cuestión en estos casos es cómo compatibilizar estas preferencias.

- Si una empresa determinada mantiene en un muy buen nivel sus ratios de productividad, y sus índices de rotación de personal son, por ejemplo, menores que el promedio de la industria, ¿debe medir su clima laboral? Quizá la alternativa sea profundizar la gestión de sus recursos humanos a través del refuerzo del liderazgo de aquellos colaboradores que lo necesiten.

7. Guía de Acciones

A la hora de pensar en la gestión del clima organizacional, es recomendable tener en cuenta distintas cuestiones ya mencionadas en este trabajo. En este apartado, desarrollaremos una guía que puede ser de utilidad para quienes quieran incorporar la práctica de gestión de clima organizacional en su organización, o profundizarla.

Para facilitar la tarea del lector, dividiremos la guía en distintos puntos que diferencian a las organizaciones:

- ¿Para qué?
- Tamaño de la organización.
- Herramientas estandarizadas versus diseños a medida.
- Recursos de la organización.
- Qué preguntar.
- A quién o a quiénes medir.
- Planes y proyectos a partir de la medición de clima.
- Medición de resultados de las prácticas aplicadas.
- Incentivos.

7.1. ¿Para qué?

El primer punto que deben tener claro los directivos de una compañía, o los dueños de una empresa mediana o pequeña, es para qué quieren realizar la medición de clima. Esta posición es determinante a la hora de analizar las preguntas que conformarán el cuestionario o los aspectos que abordará la herramienta.

A su vez, el hecho de determinar el para qué implica que se pueden definir los ratios que determinarán si las acciones implementadas han sido buenas o no. Este proceso de discusión, análisis y clarificación inicial es ineludible. Armar una encuesta

de clima porque todos lo hacen, o para dejar satisfechos a los colaboradores, no parece tener sentido. Más aún, podría ser perjudicial por las expectativas que se crean entre quienes la contestan.

La organización tiene que disponer de recursos (tanto humanos como materiales) para llevar adelante el proceso de medición y gestión del clima, por lo que los managers o dueños deben estar convencidos de la razón de llevar adelante dicho proceso.

Durante este proceso de análisis, es conveniente consultar respecto de la existencia de otras herramientas (por ejemplo, evaluaciones de desempeño, objetivos, prácticas de mejora continua, etc.) que puedan dar una idea general de lo que está ocurriendo en la empresa.

7.2. Tamaño de la organización

Tomada la decisión de desarrollar una encuesta de clima, es fundamental tener en cuenta el tamaño de la organización en la que se quiere gestionar el clima laboral para pensar en las mejores prácticas. Es considerablemente distinto hacerlo en una organización de cincuenta colaboradores que en una de más de diez mil. La diferencia radica, fundamentalmente, en qué tipo de herramientas utilizar. Mientras que, en una organización pequeña, tal vez, no se necesite un sistema tan sofisticado para la medición, en una organización grande, lo más probable es que la complejidad de lo que se quiera medir sea mayor y, por ende, resulte necesario utilizar una herramienta *ad hoc*.

En una organización de pocos colaboradores, tal vez, con una encuesta breve y estandarizada, sea suficiente para conocer la percepción de las personas, pero luego debe ser complementada con alguna instancia o dinámica grupal. En una organización multinacional, por el contrario, lo más probable es que, a la encuesta a medida, se sume

una serie de marcos de trabajo para ahondar en las cuestiones que, a la organización, le interesa conocer y gestionar.

7.3. Herramientas estandarizadas versus diseñadas a medida

Entre las ventajas de utilizar una encuesta estandarizada, se encuentra la de obtener a un costo accesible una herramienta metodológicamente probada para la medición de clima y que permite comparar los resultados obtenidos con los de otras organizaciones. Muchas de estas encuestas, incluyen, además, sugerencias de acciones para mejorar aquellos aspectos en los que se obtuvieron bajos resultados. Por eso, puede ser una gran opción para empresas desde chicas hasta medianas que no quieran (o no puedan) embarcarse en el diseño de una herramienta propia, o que, simplemente, necesiten una comparativa con el mercado respecto de ciertas cuestiones.

Para aquellas organizaciones de gran tamaño, no es suficiente contar con una herramienta de este estilo, pues no se centran en los aspectos que hacen única a la cultura de la organización y en los que se quiere poner el foco, además de que no abarcan la complejidad que requiere el abordaje de una gran cantidad de subculturas (como puede suceder en una organización multinacional).

Las herramientas diseñadas a medida, por el contrario, permiten obtener resultados sobre los aspectos concretos en los que la organización quiere poner el foco. Su principal ventaja radica en que es más fácil obtener percepciones sobre los aspectos específicos que interesan de la cultura de la organización, y, de esta manera, ser más concretos y directos al momento de generar acciones para mejorar el sentir de los colaboradores respecto de estos puntos. Su desarrollo es más costoso, y, a su vez, se pierde la comparativa con el mercado. Sin embargo, esta comparativa es, tal vez, uno de

los puntos que quita el foco del real motivo por el cual se gestiona el clima laboral: aumentar la productividad de los equipos.

7.4. Recursos de la organización

Los recursos con los que cuenta una organización también condicionan la elección de las herramientas que se utilizan para la medición y gestión del clima laboral. De acuerdo con lo ya mencionado, un desarrollo a medida puede ser más costoso, y uno estandarizado resulta, la mayoría de las veces, más accesible. El problema que surge en este punto es que no se trata de algo que se paga una vez y listo. El clima, como vimos anteriormente, debe gestionarse, y la evolución en el tiempo de la cultura organizacional implica que las herramientas se deben ir ajustando mientras esto sucede.

Por ende, no solo se trata del costo de comprar una herramienta estandarizada o un diseño a medida, sino que también es importante tener en cuenta el costo de mantener vigente la herramienta que se utilice. Esto implica horas de trabajo costosas, en mayor o menor medida, según la complejidad y el alcance que se le quiera dar a la práctica. Por eso, se puede invertir en una encuesta totalmente diseñada a medida, con un equipo de expertos que lleven adelante esta medición y otro equipo de expertos que acompañe los marcos de trabajo posteriores a la obtención de los resultados, o, simplemente, buscar en internet una encuesta que se crea apropiada para la organización y llevarla a cabo. En todo este abanico, un factor fundamental es cuánto quiere y puede invertir la organización, y qué lugar tiene la gestión del clima laboral para el equipo ejecutivo.

7.5. Qué preguntar

A la hora de pensar en qué aspectos se relevarán en la medición de clima laboral, la organización debe ser cuidadosa con la elección. Cualquier tema sobre el que se

pregunte en la encuesta de clima puede generar expectativas en los colaboradores que la contesten, por ende, solo debe preguntarse acerca de cuestiones sobre las que la organización está dispuesta a tomar decisiones. Por ejemplo, preguntar sobre las instalaciones y herramientas físicas puede agravar la disconformidad de los colaboradores si sienten que no cuentan con lo necesario y la organización no tiene los recursos para mejorarlos o considera que ya ha invertido lo suficiente.

Por otro lado, y no menor, la elección de los aspectos que se releven debe supeditarse a las cuestiones culturales importantes para la organización porque la misma herramienta será parte de la cultura y, en caso de estar desalineada, puede generar confusión en los colaboradores. Por ejemplo, si una organización de la industria del tabaco quiere conocer cuán identificados se sienten sus colaboradores con su propósito, es distinto pedir una calificación sobre la sentencia “Siento que mi trabajo mejora la vida de nuestros clientes” que “Siento que mi trabajo tiene un propósito de valor”.

7.6. A quién o a quiénes medir

Un desafío para la organización es a quién se le atribuyen los resultados de clima laboral y cómo serán segmentados. ¿Se deben ver como los resultados del líder del equipo? ¿O es algo de lo que todo el equipo es dueño y protagonista?

En este punto, el mejor enfoque es que todos los integrantes se sientan dueños, protagonistas y transformadores del clima laboral. Si solo se atribuyen los resultados al líder, los equipos pueden ser más “castigadores” en los resultados cuando hay un líder que, tal vez, esté alineado con lo esperado por la organización y obtenga excelentes resultados, pero, por ejemplo, deseen que otra persona del equipo tome su lugar. Por el contrario, si se encuentran con un líder que, sin alinearse con los objetivos organizacionales, se preocupa más por dar beneficios a cada integrante del equipo,

puede ser premiado con un buen resultado de clima laboral por la naturaleza REMM de las personas, que buscan maximizar su beneficio. Esto irá en detrimento del objetivo de la gestión de clima.

En contrapunto, si todos los integrantes del equipo son responsables de ese resultado de clima y de esa medición, tenderán a ser más conscientes sobre los aspectos que califiquen tanto negativa como positivamente, y serán genuinos a la hora de adueñarse de las acciones para trabajar sobre estos puntos.

7.7. Planes y proyectos a partir de la medición de clima

Lo realizado a partir de la obtención de los resultados de clima laboral tendrá un fuerte impacto sobre las percepciones: pueden ser revertidas, profundizarse las disconformidades o mantenerse en niveles similares. Esto se debe a que, como compartimos anteriormente, las cuestiones sobre las que se profundiza en la medición de clima generan expectativas en los colaboradores que dan su opinión. Si no se hace nada a partir de la obtención de los resultados, se genera una gran disconformidad en los colaboradores que tenían una expectativa de mejorar, potenciar o sostener ciertas cuestiones que hacen al clima laboral. Entonces, es clave diseñar planes de acción robustos y sostenibles.

Para ser efectivos en la generación de planes de acción que mejoren el clima laboral, un factor clave es la participación en el diseño. El equipo mismo debe ser un actor principal en la propuesta de las ideas y de los cursos de acción necesarios para generar un mejor clima laboral. Si las acciones son diseñadas solo por el líder e impuestas al equipo, probablemente, no tengan buen resultado, ya que serán tomadas como algo externo, que carece del valor de las percepciones subjetivas de cada uno. En cambio, si el líder se ocupa simplemente de generar el espacio para que el diseño de las

acciones suceda, y luego, por ejemplo, se asignan referentes autopropuestos a las distintas iniciativas que surjan, la potencia de las acciones puede ser mucho mayor porque la responsabilidad pasa a ser de todo el equipo, y no solo del líder.

Una vez generado y diseñado el plan de acción, para poder hacer el seguimiento de estas acciones y no esperar hasta la próxima medición formal de clima laboral, es importante generar periódicamente espacios de revisión donde compartir los avances y analizar si están dando resultado o vale la pena cambiar algún curso de acción. Esto también tendrá un fuerte impacto sobre la percepción de los colaboradores, que esperan mejorar ciertos aspectos del clima laboral.

7.8. Medición de resultados de las prácticas aplicadas

Volvamos por un momento a los objetivos por los cuales una organización decide medir el clima laboral. En principio, lo hace para mejorar la percepción de los colaboradores respecto de su bienestar en el ámbito laboral. La idea que se persigue es que, a través de esta mejora, los colaboradores estarán mejor y aumentarán la productividad, o disminuirán su intención de renunciar a la organización.

Con referencia al bienestar de los trabajadores, la comparación de los resultados de las encuestas realizadas en distintos momentos permite saber si se está en el camino correcto o no.

Respecto de la mejora de la productividad, este es un indicador que los directivos de las compañías siguen en forma permanente, a través de distintos ratios, sin esperar los resultados de la encuesta de clima. Por lo tanto, si bien podemos comparar la productividad en los mismos momentos en que los medimos a través de la encuesta de clima, seguramente, entre esos momentos, se hayan aplicado distintas acciones si se observa una baja en la productividad.

Algo similar sucede con el índice de rotación del personal. Este indicador es seguido por los directivos, quienes, además, deben identificar y analizar las causas por las cuales las personas deciden abandonar la compañía. Si, en algunas circunstancias, se identifican algunos factores posibles de mejorar para evitar la rotación, seguramente, sea necesario implementar acciones por fuera de la encuesta de clima que, en consecuencia, lo mejorarán.

En definitiva, el indicador más directo parece ser el resultado de la encuesta de clima medido en distintos momentos, ya que este ratio indica la percepción de los trabajadores respecto de la evolución o involución del clima laboral.

7.9. Incentivos

Todas las recomendaciones hasta aquí mencionadas pueden perder sentido si no se incentiva de la manera correcta a los encargados de gestionar el clima laboral. Como señalamos anteriormente, deben estar en equilibrio los tres pilares que componen el contrato: asignación de responsabilidad, medición de desempeño y política compensatoria.

Si se incentiva solo a los líderes de los equipos, por ejemplo, pueden tender a buscar soluciones creativas para obtener mejores resultados, sin que eso implique una gestión del clima laboral. Lo mismo puede ocurrir si este incentivo, como vimos en algunos resultados de las encuestas, es solo para el C-Level o para los ejecutivos de la organización.

Algo similar ocurre si se incentiva a todo el equipo, por ejemplo, con el pago de una compensación variable por obtener un buen resultado de clima laboral. Los colaboradores tenderán a responder de manera exageradamente positiva las distintas cuestiones, para obtener la mejor compensación posible.

Cabe preguntarse, entonces, cómo se puede equilibrar el nivel de incentivos con la gestión de clima laboral. Tal vez, en este punto, valga la pena imaginar qué pasaría si no hubiera incentivos económicos atados a la gestión del clima laboral, pero sí a la productividad de los equipos, el índice de rotación y el desempeño colectivo, como ocurría cuando se introdujeron este tipo de incentivos.

7.10. A modo de final

Una organización que decida gestionar el clima laboral debe facilitar los recursos para hacerlo de forma eficiente, considerando el tiempo necesario para reuniones y pruebas, y para sensibilizar a todos los colaboradores. Cada líder de equipo de trabajo tiene que convertirse en un verdadero *influencer* de la cultura y del clima laboral.

Ahora bien, para gestionarlo, ¿es realmente necesario hacer una medición de clima laboral? Quizá, debemos pensar en retornar al inicio y trabajar en el liderazgo, aportando herramientas a los jefes o supervisores para mejorar su empatía y capacidad de influencia.

Si los líderes quieren una organización más productiva y tienen claro cómo lograrlo, ¿no querrán generar bienestar? Y si, en la misma línea, cada colaborador quiere maximizar su bienestar, ¿no se preocupará por generar un buen clima laboral? Probablemente, haya sido importante introducir mediciones en un contexto donde el tema era nuevo para los líderes de las organizaciones, pero, con un contexto organizacional más complejo y un estado del arte más maduro, puede que sea momento de dar el siguiente paso y poner el foco en brindar herramientas para que los líderes de las organizaciones comprendan el impacto y puedan gestionarlo sin la necesidad de una medición con un resultado esperable e impuesto como objetivo.

En definitiva, y como buenos REMM, la gestión de clima basada en una medición se resume en qué pesa más para cada individuo: si tener una organización más productiva, cobrar un mejor bono, poder jugar en contra de un mal líder influyendo sobre la encuesta de clima, o si, realmente, se pueden alinear los intereses de un equipo que tiene diferentes motivaciones. Este es el desafío de toda organización y una batalla que se materializa en la capacidad de gestionar de sus líderes, que, cabe destacar, también son REMM.

Como señala Jensen (1998), ser evaluador, tener deseos ilimitados, maximizar el propio beneficio y ser ingenioso es la naturaleza del individuo. El desafío de las organizaciones consiste en poder equilibrar los pilares de la arquitectura organizacional y en alinear los deseos de los individuos REMM a los objetivos de la organización.

8. Síntesis: qué tener en cuenta para gestionar clima laboral

Como punto final de este trabajo, resulta pertinente compartir una síntesis de los pasos que recomendados seguir y de las decisiones necesarias que se deben tomar para implementar una eficiente gestión del clima laboral:

1. Definir el objetivo: ¿para qué quiero medir el clima laboral?
2. Revisar otros indicadores: evaluación de desempeño, índices de rotación, encuestas de salida y cualquier otro dato sistematizado con el que cuente la organización.
3. Decidir el tipo de herramienta que se utilizará: estandarizada o diseñada a medida.
4. Definir el cuestionario. Probarlo.
5. Establecer si los resultados serán atribuidos a los líderes o a los equipos, y a quién se le compartirá la información.
6. Analizar y evaluar los resultados. Profundizar en las respuestas obtenidas.
7. Diseñar los planes de acción. Ponerlos en marcha.
8. Verificar el impacto de los planes ejecutados.
9. Analizar los costos.

9. Referencias bibliográficas

¿Qué es Great Place To Work? (17 de mayo de 2016). *Milenio*.

<https://www.milenio.com/negocios/que-es-great-place-to-work>

Abad, A., Naranjo, E., & Ramos, V. (2016). Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo.

Visión Empresarial, (6), 45-69. <https://doi.org/10.32645/13906852.342>

Ramos, V. y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción psicológica*, 14, (2), 225-239.

America's #1 Health Problem (s.f.). *The American Institute of Stress*.

<https://www.stress.org/americas-1-health-problem>

Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: the conflict between system and the individual*. Harper & Row.

Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (p. 131—147). Sage Publications.

Boushey, H. & Glynn, S. J.. (16 de noviembre de 2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. *Center for American Progress*.

<https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>

Brickley, C., Smith, W. & Zimmerman, J.. (2007). *Managerial Economics and Organizational Architecture*. 4a edición. McGraw Hill.

- Campbell, J. B., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.
- Cardona Echeverri, D. R. y Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional [Review of Organizational Climate Assessment Tools]. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. Ronald Press.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361–381.
<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9420-y>
- Davila, A., & Elvira, M. (2010). La evaluación del rendimiento en empresas intensivas en conocimiento: Un caso de estudio. *Universia Business Review*, 3, (27).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3288957.pdf>
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.
<https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Hernández, R. y Valencia, S. M. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia [Building an Instrument to Measure the Organizational Climate as a Function of the Competing Values Framework]. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>

- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. 6ta ed. Interamericana S.A. de CV.
- Jensen M., Meckling W. (1998). The Nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 4 - 19. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1994.tb00401.x>
- Johannesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90008-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90008-1)
- Kumar, U., Budhwar, P y Nisha Bamel. (2013). Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application. In *3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM)* (pp. 1-26). Indian Institute of Management.
- Kundu, K. (2007). Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12, 99-108. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.584.7209&rep=rep1&type=pdf>
- Levering, R. (1990). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good-- And Most So Bad*. Avon Books (P).
- Levitt, S., y Dubner, S. (2005). *Freakonomics*. Zeta Bolsillo.
- Lewin, K. Lippitt, R y White, R. 1939. Patrones de comportamiento agresivo en “climas sociales” creados experimentalmente, *The Journal of Social Psychology*, 10, (2), 269-299.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Deusto.

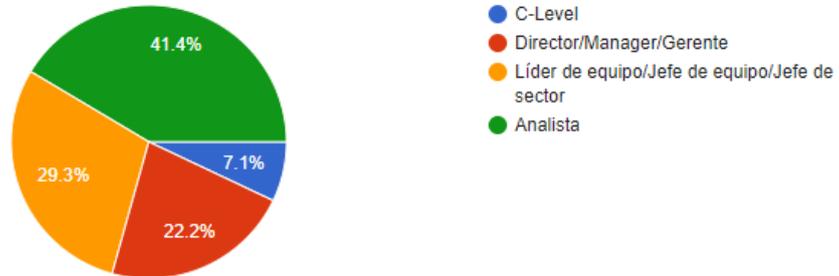
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Madan, M. y Jain, E. (2015). Impact of Organizational Culture and Climate on Managerial Effectiveness. *Delhi Business Review*, 16(2), 47-57.
https://www.delhibusinessreview.org/V16n2/dbr_v16n2e.pdf
- Menasche, S., Vielmetter, G., & Sell, Y. (2017). *Leadership 2030 Lib/E: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company Into the Future* (Unabridged ed.). Gildan Media Corporation.
- Moos, R. H. (1973). Conceptualizations of Human Environments. *American Psychologist*, 28(8), 652–665. <https://doi.org/10.1037/h0035722>
- Mujica de González M., y Pérez de Maldonado I. (2007). *Gestión del Clima organizacional: una acción deseable en la Universidad*. Laurus.
- Naser, K. (1993). *Creative financial accounting: its nature and use*. Prentice Hall.
- Peraza, Y., & García, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 14(1-2), 27–30.
- Pleiter, S. (2014). Engaging Employees. *Smith Magazine*.
<https://smith.queensu.ca/magazine/issues/winter-2014/features/engaging-employees.php>
- Poor leadership poses a health risk at work. (2 de noviembre de 2009). *Karolinska Institutet Nyheter*. <https://news.ki.se/poor-leadership-poses-a-health-risk-at-work>
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. M. (1972). *The effect organizational climate on managerial job satisfaction*. Prentice Hall.

- Robbins, S., & Judge, T. (2021). *Elementos esenciales del comportamiento organizacional, edición global*. 15.^a ed. Pearson.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Universidad Católica de Chile.
- Seppala, E., & Cameron, K. (2015). Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice Hall.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., Maslowski, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. En Autor, Ashkanasy, N., Wilderom C., & Peterson, M., *Handbook of Organizational Climate and Culture*, p. 193-209.

10. Anexo: Encuesta

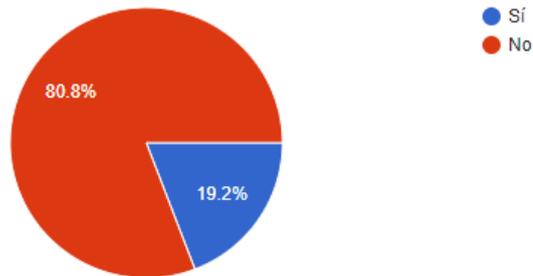
Cuál es tu rol:

99 respuestas



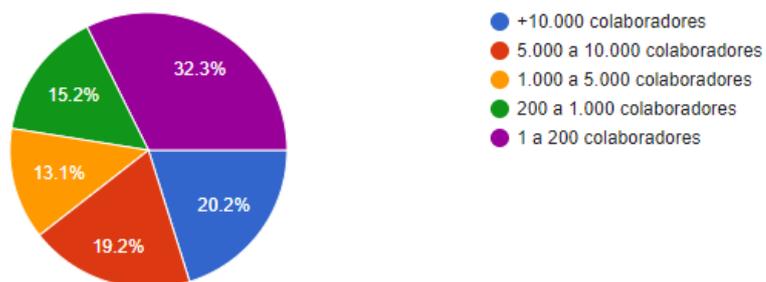
¿Trabajas en el equipo de RRHH?

99 respuestas



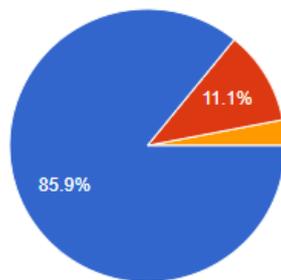
¿Qué tamaño tiene tu organización?

99 respuestas



¿A qué sector pertenece tu organización?

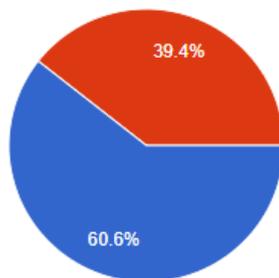
99 respuestas



- Sector Privado
- Sector Público
- Tercer Sector (ONGs, etc)

En tu organización, ¿Se mide el clima laboral?

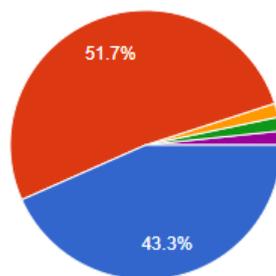
99 respuestas



- Si
- No

¿Cómo se mide?

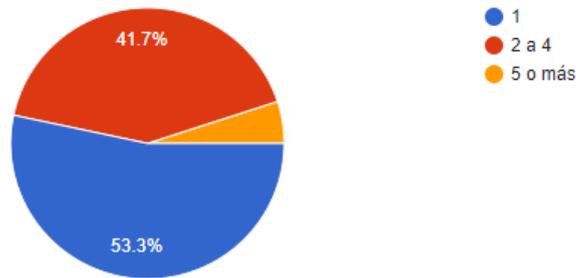
60 respuestas



- Encuesta estandarizada (Great Place to Work; PwC; etc)
- Encuesta diseñada a medida
- Más una Encuesta diseñada a medida
- Ambas
- Las 2. Encuestas estandarizadas y a medida

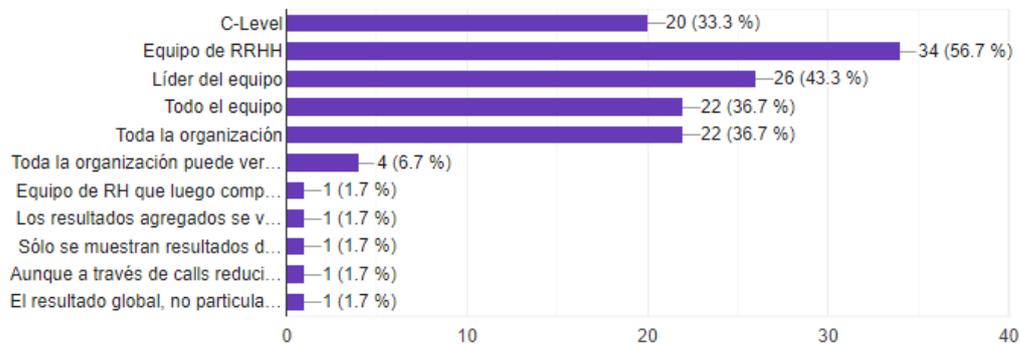
¿Cuántas veces en el año se mide?

60 respuestas



¿Quiénes tienen acceso a los resultados? (Marcá todas las opciones que apliquen)

60 respuestas



¿Qué tipo de acciones se toman a partir de la obtención de los resultados?

60 respuestas

- Desconozco
- Focus group para Presentación de resultados, relevamiento de gaps y armado en conjunto de planes de acción con un líder x plan de acción
- Se proponen acciones para todos los puntos que salen mal en la encuesta, algunos se abordan desde los directivos o contratan externos y para otros se arman equipos voluntarios para participar y proponer acciones
- Este año empezó a cambiar el área de engagement y recién ahora se está empezando a contar qué se hacen con los resultados, explicar las sentencias y a qué refieren, etc. Pero a hoy, las acciones están en manos de las personas y los comités de clima q se fueron armando en cada una de las áreas. La organización trabaja más q nada a nivel líder, y ahora lo empezó a abrir al resto de las personas.
- Nada

Mínimas.
Generalmente se habla, pero acciones no se toman.
Los puntos más críticos se confecciona un plan de acción.
Algunas mejoras en ciertas áreas, algunas no aplican a ningún cambio entonces no se perciben mejoras
Pocas....
Se propone establecer planes de acción por equipos para mejorar los puntos débiles y mantener los puntos fuertes
Comunicación, focus de trabajo, acompañamiento al líder
Algunas mejoras en cuanto a balance work/life y algunas acciones motivacionales
Reuniones, reorganización
Cada líder y su equipo lo definen, no hay regla fija
Acciones específicas x Sector y Globales a nivel Banco desde el Área de Personas
Lean coffee, más reuniones de equipos
Planes de acción a largo plazo para atender demandas. ejemplo: cambiar el horario de trabajo y aplicar homeoffice
No
Acciones correctivas
Eventos y demás

Si los resultados son malos se habla con el jefe

Acciones por equipo, por sector

Se efectúan reuniones con los equipos para ver cómo mejorar en el caso que no sean buenos los resultados

Cambio de procesos, revisión del paquete de compensaciones, mejoras en la comunicación interna, programas de liderazgo, cambios en mediciones

Planes de acción por equipo y medidas en general para toda la compañía si hay algo en particular.

No sé toman

Buscamos el incentivo a solucionar aquello que mantiene una inestabilidad en el clima

No sé

Se generan planes de mejora y se trabaja mucho

Reunión de equipo, el líder comparte los resultados, se buscan los puntos de mejora y se eleva a RRHH el plan de acción anual.

puesta en marcha de los referentes del equipo para encontrar los problemas y plantear mejoras

Se trata de mejorar el aspecto que tuvo la calificación más baja dentro de cada equipo. Según sus votantes.

Acciones para mejorar indicadores

ninguna visible

Acciones puntuales de acompañamiento de equipo

No sueñen haber grandes cambios, muchas veces se tratan de generar actividades o hablar con los líderes

Mejoras

Plan de acción y talleres buenas prácticas

cada equipo se hace cargo de la gestión de su bienestar

No tengo acceso a esa respuesta

Capacitaciones, mayor escucha, encuestas frente a la implementación de diferentes acciones, entre otras.

Plan de mejora o mantenimiento por equipo

Comunicación en townhalls, viernes sin zoom/reuniones, 2 hs libres de almuerzo para hacer tareas del hogar, day off

Ninguna

Acciones para apalancar las sentencias que tenemos oportunidad de potenciar como equipo. Ejemplo: compartir aprendizaje, hacer sinergia entre equipos, todo con un objetivo de para qué y como, acordándolo como equipo.

En caso de que el resultado sea malo se hacen reuniones con asesores de rrhh para hablar del tema.. entiendo que los líderes tienen un plan de acción para mejorar ese resultado. En caso que el resultado sea bueno desconozco si se hacen otras acciones.

Analizar con cada equipo propuestas de mejoras en los indicadores de peor resultado

Bono de líderes. Valoración de beneficios

Pocas

Tomar algunas sugerencias para ponerlas en acción y seguir mejorando el ambiente.

Analizar puntos bajos

Las necesarias según lo que los resultados propongan.

Campaña de Comunicación Interna. Trabajo conjunto entre los líderes de equipo y los HR Managers/HRBP, realizando planes a medida.

Se festejan :)

Ideamos medidas sabiendo que hay por mejorar

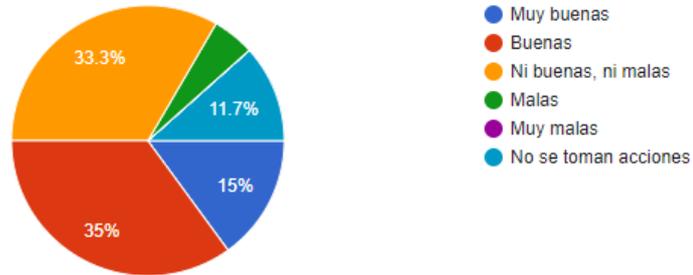
Charlas de equipo, sinceramiento de objetivos

Planes de acción en cada equipo

Programa de beneficios como día de cumpleaños, viernes corto, reintegros varios, etc.

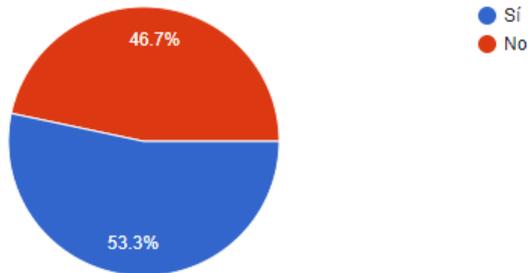
¿Podrías calificar las acciones tomadas a partir de los resultados de la encuesta de clima según las siguientes opciones?

60 respuestas



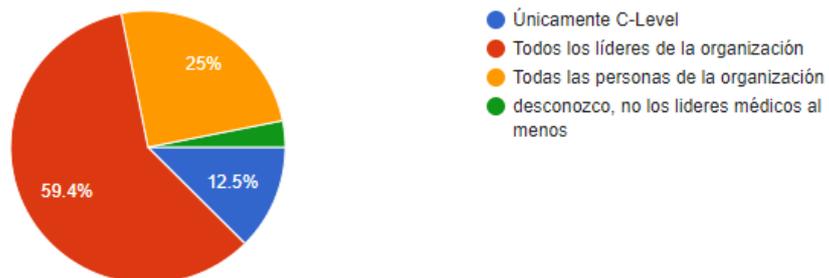
¿Se incluyen KPIs sobre la gestión del clima de los equipos como parte de los objetivos?

60 respuestas



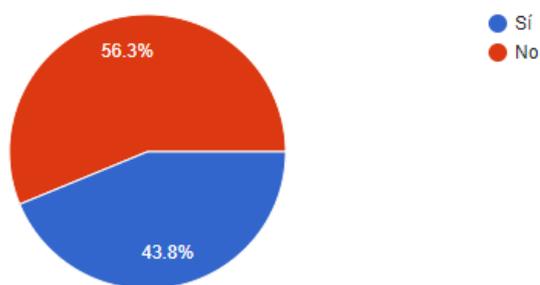
¿Quiénes tienen KPIs sobre la gestión de clima?

32 respuestas



Los resultados de clima, ¿Tienen influencia en la compensación que recibís?

32 respuestas



¿Cómo influyen los KPIs de Clima en tu Compensación?

14 respuestas

- No influyen. No son importantes.
- Es un condicionante del resultado del Banco
- Objetivo para aumentar la bolsa de bonos
- Paritarias del sindicato vs fuera de convenio, revisión de niveles organizacionales
- Es parte de mi performance que es parte de la determinación de la compensación
- Es parte de mis objetivos. El 5%
- Forman parte de la base de cálculo para el pago del bono anual, junto con los resultados financieros.
- 15%
- En un 20%
- Mejora progresiva y continua.
- Un porcentaje del bono anual depende del resultado del clima laboral
- Bajo impacto
- con un %
- Forman parte de los objetivos a cumplir para recibir compensación.

Clima laboral

¿Hay algún motivo por el cual no se mida?

39 respuestas

No

Lo desconozco

no se. hacen q lo hacen pero son encuestas inducidas a un resultado esperado

Ns/nc

Creo que no se entiende el beneficio de hacerlo

No se tiene en cuenta

Falta de definición de procesos

no lo sé, supongo que es porque es muy chica la empresa

Al ser una empresa que está creciendo se están diseñando los primero procesos de feedback semestrales para ir en primera instancia viendo las calificaciones cualitativas

no lo necesitamos.

Cuestiones organizativas

Pareciera no le dan importancia

Se desconoce / No hay sector de RRHH que pueda encargarse.

Desconozco

No es prioridad

Desconozco

Inútiles

Habia mediciones pero no a nivel global, sino a pedido por sectores.

No está implementado

No estoy al tanto

Falta de organización para llevarlo a cabo

No hay cultura de seguir estas metricas

No le debe interesar al dueño

No lo se

Gestiones anteriores lo midieron pero la actual gestión no.

No lo de

Simplemente a nadie se le ocurrió impkementarlo

creemos que la medición no es significativa, cuando ves a tus colaboradores felices, trabajando en equipo, no hay medición que lo demuestre

Trabajo freelance y los objetivos son personales no tanto a nivel equipo

Cuando se midió no surgieron acciones que permitan cambiar lo que los colaboradores sentían, por lo cual se decidió no medir para no generar falsas expectativas.

No es obligatorio

Cultura de la Cía. En este sentido es una empresa de la era "analógica".

No hay interés

No le dan el verdadero valor que tiene

Es una PyMe familiar en transición entre segunda y tercera generación, intentando profesionalizarse. Es muy difícil enseñarles las ventajas de este tipo de encuestas.

Desconozco el motivo

¿Te parece interesante la posibilidad de incluir una medición de clima?

39 respuestas



De incorporar una medición de clima, ¿Por qué lo harías?

39 respuestas

- conocer el animo y corregir politicas
- Para estar al tanto de si la gente está a gusto con el clima laboral. Tal vez hay gente que no esté a gusto y haya cosas que se pueden mejorar
- Creo que mostraría los resultados de la forma de trabajar actual y facilitaría el planteo de mejorarla
- Tener una herramienta que muestre quienes son mejores para trabajar.
- Porque da un panorama sobre el cual trabajar para implementar y/o mejorar politicas que influyan sobre las personas que hacen a la organización
- Para conocer el estado actual y trabajar en corregir si hiciera falta, en pos de mejorar el clima laboral y el rendimiento de las personas.
- creo que tal vez se podrían detectar problemas temprano antes de que sea demasiado tarde

Debido a que no solo afecta a la rotación del personal sino también a la productividad de la empresa.

para tener datos mas "objetivos"

Medir y ajustar aspectos relevantes para la motivación y compensación

Para que se tenga en cuenta la realidad laboral de los compañeros y compañeras en los equipos

Para poder encontrar las cosas que hay que mejorar

Me parece importante para evitar excesiva rotación principalmente en las organizaciones del sector IT.

Para saber el grado de satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa

Es fundamental poder medir y evaluar resultados para mejorar

Para tener un termómetro interno y aplicar ajustes que hagan a la mejorar en la productividad, el compromiso y la retención de talento

para mayor satisfacción de todos los empleados de la compañía y poder implementar mejoras

Es muy necesario

Porque muchas veces surgen temas que la gente no se anima a plantear a sus jefes.

Trabajar sobre los desvíos

Bienestar laboral

Para entender que puntos mejorar y cuales potenciar para tener un buen clima.

Para mejorar las relaciones, circuito de trabajo, y potenciar la efectividad de cada área de la empresa

Para realmente saber qué piensan los miembros del equipo, poder corregir lo que haga falta y, por sobre todo, ser atractivos para que nuevos talentos quieran incorporarse.

Para cambiarlo si es malo

Para mejorar ciertos temas que quedan a la deriva

Para tener elementos concretos sobre la visión y expectativas de los empleados y poder accionar sobre ellas

Para saber realmente cuán cómodos trabajamos y que oportunidades de mejora hay

Simplemente para tener en claro lo que piensan los colaboradores

Para validar una hipótesis

Porque lo principal es que las personas que trabajan estén contentas donde están y teniendo ese nivel de detalle y análisis, se puede entender qué cosas/situaciones mejorar para que las personas sigan eligiendo el lugar donde trabajan

Porque da cuenta de lo que las personas sienten, y permite generar cambios con el fin de retener a las personas valiosas para la organización.

Conocer la situación actual del clima laboral. Impulsar mejoras para alcanzar un nivel óptimo en las relaciones interpersonales y en el clima laboral en general.

Para que las empresas entiendan al empleado y se preocupen más por ellos.

Porque es fundamental como indicador para retener el talento.

Para mejorar el rendimiento y la disposición al trabajo y al tiempo en el que estamos en él

Para tener un diagnóstico y a partir de ahí definir sobre qué prioridades trabajar

Retener, motivar, mejorar.

Para medir la satisfacción de los colaboradores

Autorizaciones

- **Repositorio Institucional:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Repositorio Institucional** de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Catálogo en línea:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Catálogo en línea** (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Página web UCEMA:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la **página web de la Universidad** como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y apellido: Federico Giusti
DNI: 35189877
Carrera: Maestría en Dirección de Empresas
Firma:

