

# ¿Qué clima tiene mi empresa?



fStockphoto/Thinkstock.

De todos es sabido que un clima organizacional negativo influye de manera directa en los objetivos de la empresa y, por invisible que pueda parecer dicha influencia, tarde o temprano, un mal clima laboral termina suponiendo alta rotación, baja productividad, mayor conflictividad interna y peor imagen de la marca.

Yolanda Antón

**E**l clima laboral es un concepto relativamente nuevo en materia de psicología del trabajo. A pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas, más aun en la coyuntura económica actual, en la que el mercado empresarial se caracteriza por sus constantes cambios, dinamismo y competitividad.

El buen conocimiento del clima laboral puede proporcionar a la empresa la información útil que necesita para mejorar la productividad de sus trabajadores. El método más habitual para evaluar el clima laboral en una organización es a través de la realización de encuestas a los empleados, que, en ocasiones, pueden complementarse con entrevistas

individuales o grupales. Por lo general, todas las encuestas procuran evaluar nueve dimensiones explicativas del clima, todas ellas basadas en los estudios realizados desde principios de los años setenta por Litwin y Stinger. Cada una de esas dimensiones representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de:

- Su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo (dimensión responsabilidad).
- La cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (dimensión estructura).
- Los desafíos que se imponen al trabajo (dimensión desafío).
- La adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho (dimensión recompensa).
- La existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo (dimensión cooperación).
- La existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados (dimensión relaciones).
- El grado en el que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentarse y solucionar los problemas tan pronto como surjan (dimensión conflictos).
- El énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento (dimensión estándares).
- El sentimiento de pertenencia. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (dimensión identidad).

### La encuesta de clima es una herramienta de diagnóstico, no de solución

El diseño de las encuestas puede llegar a ser un tema complicado en función del tamaño y la complejidad de la organización, pero no hay por qué enfrentarse a ello en solitario. Existen especialistas familiarizados con la psicología, la estadística y la metodología de encuestas que pueden ayudar, empresas especializadas que cuentan con el *know-how*, herramientas y *software* necesarios para acometer este tipo de proyectos.

Una vez elaborado el cuestionario de la encuesta de clima, todavía quedan algunas cuestiones más por decidir:

- ¿A quién encuestar? ¿A toda la organización? ¿Es ello posible? ¿Conviene un muestreo?
- ¿Cuál es el momento idóneo para encuestar? ¿Qué períodos debemos descartar?
- ¿Debemos distinguir perfiles de empleados? ¿Cómo jerarquizar?

- ¿Con qué canales de distribución cuento? ¿Encuestas online, papel, e-mail...?

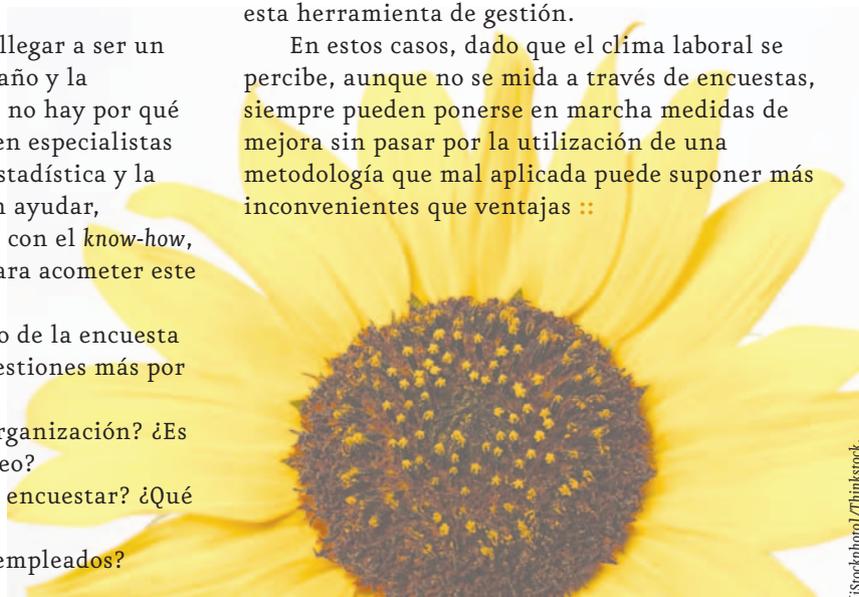
Y, en cuanto a los resultados:

- ¿Qué nivel de transparencia estamos dispuestos a asumir? ¿Va a ser la misma independientemente de los resultados obtenidos?
- ¿A qué colectivos he de transmitir la información? ¿Se quedará en la dirección o la ampliaremos, aunque con limitaciones, a toda la organización?
- ¿En qué momento voy a difundir los resultados?
- ¿Qué vías se pueden utilizar para comunicar los resultados?: ¿informes?, ¿reuniones formales ya programadas?, ¿reuniones específicas?...

### Un plan de comunicación específico suele ser uno de los puntos olvidados en muchos procesos de diagnóstico del clima laboral

Con la encuesta de clima realizaremos un diagnóstico, pero el verdadero valor estará en abordar un plan de clima laboral con el objetivo de influir en dicho clima y hacerlo evolucionar en un determinado sentido, siempre conscientes de que las mejoras no se producen de manera inmediata. Por ello, no es recomendable iniciar una encuesta de clima laboral y generar expectativas en la organización si la dirección no está absolutamente convencida, si se concibe como un proyecto a corto o medio plazo o si no se van a invertir los recursos necesarios para el éxito del proyecto. El estilo de liderazgo, su creencia en el potencial de los trabajadores y el miedo a conocer el juicio negativo que podría derivarse de la opinión crítica de los empleados pueden convertirse en un freno que es mejor analizar previamente a la puesta en marcha de esta herramienta de gestión.

En estos casos, dado que el clima laboral se percibe, aunque no se mida a través de encuestas, siempre pueden ponerse en marcha medidas de mejora sin pasar por la utilización de una metodología que mal aplicada puede suponer más inconvenientes que ventajas ::



[iStockphoto]/Thinkstock.