

Por qué medir el clima organizacional

● POR FLORENCIA GONZÁLEZ, DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO DE ADVICE

 @ADVICERRHH

El análisis de clima organizacional nos provee información al respecto de diferentes procesos culturales, estructurales y de gestión de los recursos humanos, que permite adelantarnos con acciones planificadas en la intervención de cada subsistema para su mejora.

Un diagnóstico y análisis de clima organizacional resulta importante a la hora de tomar decisiones, porque permite distinguir las fortalezas con las que se cuenta y los puntos que están requiriendo progresos, desde la perspectiva de las personas que la integran. Se entiende que la percepción que los trabajadores construyen de la organización influirá estrechamente en su motivación y productividad. La manera en que las personas se identifican y comprometen con los objetivos de la organización implica la percepción de que esta les está brindando seguridad material y asegurando, en alguna medida, poder acompañarlos en su expectativa de desarrollo profesional.

Existen diferentes instrumentos para medir el clima, como metodología cuantitativa se pueden mencionar las encuestas, que

procuran explorar percepciones sobre la identidad organizacional lo que puede implicar indagar en valores, en el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización y sus respectivos equipos. Exploran también sobre la percepción que se tiene de los procesos, reglas y políticas. El grado de independencia/autonomía que pueden desarrollar los trabajadores, las recompensas obtenidas por su labor, las relaciones con jefes y compañeros, así como aspectos relativos al nivel de conflicto y cooperación. Además, indagan sobre percepciones relativas al ejercicio del liderazgo, que resultan valiosas a la hora de la gestión.

En conjunto con otras herramientas de diagnóstico de tipo cualitativas, como las entrevistas en profundidad a actores organizacionales clave, los grupos foco o la observación directa, se puede obtener una cantidad y calidad de información que se transforma en una poderosa herramienta de gestión de recursos humanos. Un buen diagnóstico debe materializarse en un segundo momento, en un plan de acción que explicita cuáles son los caminos indicados para la mejora de

aquellas prácticas y procesos que pueden modificarse.

Lo antedicho implica que los recursos humanos y su gestión son factores determinantes para la prosperidad de un negocio y que la mejora implica cambio, abandonar esquemas de referencia operativa que a través del diagnóstico emergieron como obsoletos. Identificar la necesidad de cambiar trae aparejada una serie de diagnósticos previos, que suponen reconocer que existe una distancia entre lo que la organización es y lo que la organización quiere ser, con el consecuente enfrentamiento a la resistencia que naturalmente surge ante los cambios

En los casos en que se desarrolla un plan de comunicación de la herramienta, planeado y consistente, es probable que favorezca el incremento de los niveles de participación de los colaboradores, quienes se sienten más valorados al ser convocados a brindar su opinión. Es así que el diagnóstico de clima funciona como un facilitador para que los trabajadores comuniquen ideas auténticas y constructivas respecto a las oportunidades que

identifican para su espacio de trabajo.

Para hacer exitoso el estudio de clima organizacional resulta clave que el plan de comunicación se desarrolle. Es fundamental garantizar la confidencialidad, a través del anonimato de las opiniones que los trabajadores van a proporcionar.

El hecho de no transmitir formalmente los resultados del estudio puede ser contraproducente ya que se pierde la confianza en la herramienta y se propicia la desconfianza, incentivando dudas respecto a los objetivos de la aplicación del estudio.

En las organizaciones en las que la confianza es un aspecto vulnerado, las instancias previas de trabajo con mandos medios para comunicar la aplicación del estudio se convierte en la clave para su éxito.

Cuando la aplicación del instrumento de estudio es rigurosa, supone la colaboración de mandos medios en su comunicación e implementación, así como en las etapas donde se transmite la información relevada. En este sentido, se pretende alinear a los colaboradores con la estrategia de la organización, tanto como a las acciones de mejora que se propongan como conclusión del estudio. Durante este proceso, se trabaja en aminorar las resistencias que pueden ocasionar los cambios.

Analizar y compartir las conclusiones del diagnóstico con los equipos de trabajo puede convertirse en un factor de retención de las personas, en el entendido de que las empresas que gestionan su clima laboral y mejoran los niveles de satisfacción con respecto a las condiciones de trabajo son aquellas que logran atraer y retener los mejores talentos.

Por ello, un plan de acción consistente debe puntualizar en el alcance y los objetivos que se persiguen a través de una serie de acciones de mejoras, pudiendo alguna de ellas ser de tipo cuantificable, junto a un cronograma de trabajo que establezca plazos para llevarlas adelante.

En el caso de las organizaciones que se han desarrollado previamente dicho estudio, en el informe diagnóstico estarán contemplados puntos comparativos que muestren la relación entre fortalezas y oportunidades de mejora que se identificaron a través del tiempo, con su respectiva interpretación. En el plan de acción estos puntos deben estar

integrados, teniendo en cuenta cuáles acciones resultaron exitosas y cuáles no.

En este sentido, es importante dar mensajes claros, establecer acciones determinadas que sean lideradas por actores relevantes para llevarlas a cabo. Respetar los tiempos establecidos en el cronograma y establecer reuniones de *feedback* periódicas para transmitir el avance de los resultados, así como para incentivar la participación de los trabajadores en pro de las mejoras.

En síntesis, resulta importante transmitir por qué y para qué se lleva adelante un estudio de clima, qué propósitos tiene y qué expectativa se mantiene sobre la participación de las personas, aunando los esfuerzos para que resulte un genuino instrumento de cambio y crecimiento, precursor de mayor bienestar y por ende productividad en la organización.

