



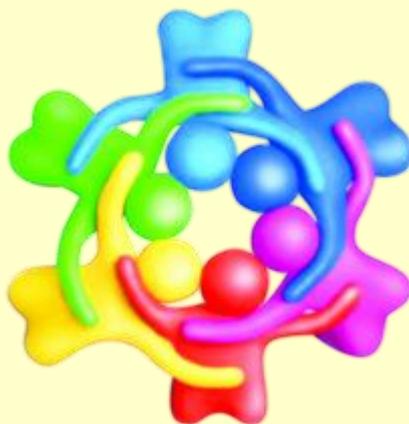
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN – CONTADOR (SECTOR PRIVADO) Y CONTADOR PÚBLICO
PLAN 1990

CLIMA ORGANIZACIONAL, SU APLICACIÓN EN EMPRESAS DEL URUGUAY



por

SOLEDAD PASINI DÍAZ

GABRIELA RIVAS GAROFALO

TUTOR/COORDINADOR: CRA. / LIC. EN ADM. SILVIA BORTAGARAY

MONTEVIDEO

URUGUAY

MARZO 2013

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

Clima Organizacional, su aplicación en empresas del Uruguay

Autor/es

Soledad Pasini Díaz - Gabriela Rivas Garofalo

Tutor

Cra. / Lic. en Administración Silvia Bortagaray

Carrera

Licenciatura en Administración-Contador (sector privado) / Contador Público

Cátedra

Administración de Personal

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a las organizaciones y personas consultadas por su disposición y aportes fundamentales para esta investigación.

Especialmente a nuestra tutora, Silvia Bortagaray, por su dedicación y colaboración durante la investigación, y a Mario Pasini por su interés y gran ayuda durante todo este proceso.

A todas las personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera u otra nos acompañaron en el transcurso de nuestras carreras y en la realización de este trabajo.

Agradezco a toda mi familia, especialmente a mis padres y hermanos, y a mis amigos incondicionales, quienes me han acompañado y brindado su apoyo durante toda la carrera

Sole

Quiero agradecer a todos los que me han acompañado y apoyado en este proceso, especialmente a mis padres, a Gonza y a mis amigos. Sin ellos no hubiera sido posible!

Gaby

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad abordar el tratamiento que empresas del Uruguay otorgan a la gestión del clima organizacional. El interés por este tema radica en la importancia que en los últimos años han cobrado los aspectos cualitativos en las organizaciones, entre ellos la calidad del empleo, y además el poco desarrollo de investigaciones sobre este tema a nivel local.

En el marco del objetivo planteado, hemos investigado cómo organizaciones del Uruguay atienden a distintos aspectos que hacen al diagnóstico y evaluación del clima organizacional: qué las motiva a realizar estudios de clima, qué factores consideran determinantes de las características del clima, instrumentos de medición que se utilizan, y en qué medida los resultados del estudio de clima son impulsores de acciones de mejora.

En los capítulos uno a tres se desarrolla el marco conceptual de este trabajo, en el que se destacan los principales enfoques teóricos desarrollados a lo largo de los años. Luego, en el capítulo cuatro, se exponen las variables que serán objeto de estudio, y se definen las preguntas que esta investigación buscará responder.

La presentación, en el capítulo siete, del trabajo de campo, resume la información relevada durante las entrevistas realizadas a los efectos de la investigación, y, además, se realiza el análisis para cada una de las variables de estudio, lo que permitirá finalmente contestar a las pregunta de investigación que nos hemos planteado.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL	5
1.1 ORIGEN DE LOS ESTUDIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	5
1.2 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	8
1.2.1 Enfoque realista u objetivo	10
1.2.2 Enfoque Subjetivo	11
1.2.3 Enfoque interaccionista	13
1.2.4 Hacia una definición totalizadora	14
1.3 FACTORES QUE CONFIGURAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
1.3.1 Enfoque de factores psicológicos individuales	16
1.3.2 Enfoque de factores organizacionales.....	18
1.3.3 Enfoque interactivo.....	20
1.4 ¿QUÉ IMPULSA A LAS ORGANIZACIONES A REALIZAR ESTUDIOS DE CLIMA? 22	
1.5 MEDICIÓN Y DIMENSIONES DEL CLIMA	24
1.5.1 Cuestionario.....	25
1.5.2 Otros instrumentos de medición	35
CAPITULO 2: VÍNCULO ENTRE CLIMA Y OTRAS VARIABLES ORGANIZACIONALES	39
2.1 DIFERENCIAS ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL	39
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	43
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO	46
CAPITULO 3: IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU SITUACIÓN EN EL URUGUAY	52
3.1 IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	52
3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL URUGUAY	56
3.2.1 Clima organizacional y Responsabilidad Social Empresarial	58
CAPITULO 4: MODELO TEÓRICO RETENIDO Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	64
4.1 MODELO TEÓRICO RETENIDO	64
4.2 FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	73

CAPITULO 5: ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y POBLACIÓN DE ESTUDIO	76
5.1 ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....	76
5.1.1 Determinación de una aproximación general de investigación	77
5.1.2 Diseño de la investigación	79
5.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO	80
5.2.1 Población meta	80
5.2.2 Construcción de la muestra.....	81
CAPITULO 6: DEFINICIÓN DE VARIABLES Y RECOLECCIÓN DE DATOS	86
6.1 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	86
6.2 RELACIÓN ENTRE VARIABLES.....	90
6.3 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	90
CAPITULO 7: REDUCCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	94
7.1 INTRODUCCIÓN.....	94
7.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	96
7.3 CUADRO RESUMEN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	98
7.4 ANÁLISIS DE DATOS POR VARIABLE.....	103
7.4.1 Motivación Inicial.....	103
7.4.2 Factores determinantes	109
7.4.3 Instrumentos de medición y frecuencia	116
7.4.4 Acciones Emprendidas	121
7.4.5 Beneficios del diagnóstico	128
CAPITULO 8: CONCLUSIONES	135
8.1 CONCLUSIONES A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	137
8.2 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	146
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	135
ANEXO A: GUÍA DE PREGUNTAS UTILIZADA EN LAS ENTREVISTAS	160
ANEXO B: ANÁLISIS DE EXTRACTOS DE LAS ENTREVISTAS	162

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un aspecto que ha venido creciendo en importancia a lo largo de los años. La percepción que los individuos tienen de su entorno profesional influye directamente en su trabajo, es por ello que las organizaciones han comenzado a prestar más atención respecto a cómo se sienten los empleados, cuál es la imagen que tienen de la empresa, y que por tanto, además, proyectan hacia el exterior.

La finalidad de este trabajo será conocer en qué estado se encuentra el diagnóstico y evaluación del clima organizacional en empresas del Uruguay.

Estudiaremos primero aspectos conceptuales del tema: orígenes del estudio de clima, factores que lo configuran, vínculo con otras variables organizacionales, beneficios de estudiarlo, entre otros elementos. Este será el marco conceptual para, luego, analizar cómo afrontan empresas del Uruguay el estudio del clima.

Alcance

Si bien el abordaje del clima organizacional es un asunto relativamente reciente en las organizaciones del Uruguay, muchas de ellas realizan estudios y acciones buscando mejorar el clima de su empresa. Por esta razón resulta inviable servirse del 100% de esta población para contestar nuestras preguntas de investigación, y en consecuencia se hará necesario seleccionar una muestra del universo de estudio.

Consideramos que, además de las empresas, es importante que la muestra se componga de consultoras en el Uruguay que brindan servicios de estudio de clima, de forma de obtener un mayor espectro de la información recabada.

Metodología

De las estrategias de investigación existentes, la más adecuada para este tipo de trabajo será la no experimental sintética.

Hemos definido para esta investigación la siguiente metodología de trabajo:

- *Investigación Bibliográfica:* consultaremos diversas fuentes bibliográficas referentes en los temas a analizar para la realización del marco conceptual. Esto involucra: libros, artículos, publicaciones de prensa, trabajos monográficos e información extraída de distintas páginas web.
- *Análisis y síntesis:* realizaremos un análisis y selección de la investigación bibliográfica con el objetivo de elaborar un marco conceptual sólido, que sirva de punto de partida para llevar adelante el trabajo de campo.
- *Definición de variables de estudio y preguntas de investigación:* en base al modelo teórico retenido definiremos las variables de estudio de este trabajo, y en base a las mismas se formularán las preguntas de investigación sobre las que buscaremos obtener respuesta.

- *Trabajo de campo:* se seleccionará una muestra del universo de estudio, y se relevará información respecto a las variables de estudio definidas, y en consecuencia, sobre las preguntas de investigación definidas.
- *Conclusiones:* a partir de los datos recabados y analizados durante el trabajo de campo, extraeremos conclusiones que permitan dar respuesta a las interrogantes de investigación que nos hemos planteado.

Limitaciones

La muestra seleccionada para esta investigación no puede considerarse representativa de todas las empresas del Uruguay que abordan estudios de clima organizacional. Se considerará al seleccionar la muestra elegir una cantidad razonable de empresas y consultoras que permitan extraer conclusiones válidas respecto a los distintos aspectos de análisis, pero es importante destacar que esta investigación no pretende generalizar los resultados obtenidos a todas las empresas del Uruguay.

CAPITULO 1:
CLIMA
ORGANIZACIONAL

CAPITULO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 ORIGEN DE LOS ESTUDIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

La mayoría de las investigaciones que abordan el estudio de clima organizacional consideran que los primeros estudios sobre este concepto son atribuibles a Kurt Lewin. Hacia 1939 este psicólogo alemán desarrolló la Teoría del Campo basado en elementos físicos y matemáticos pero aplicándolos a hechos psicológicos, donde estableció que el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Dicha conjunción entre persona y ambiente es lo que Lewin llamó “campo o medio psicológico”. (Orbegoso, 2010; García, 2006).

Lewin en conjunto con Lippit y White realizaron una investigación en un campamento de verano escolar cuyo objetivo fue describir los distintos ambientes que se generaban, los sentimientos y los procesos sociales, entre los niños que participaban del mismo. Este estudio fue desarrollado en la obra “Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates” (1939) donde se concluyó que los distintos estilos de liderazgo que se consideraban (democrático, autoritario, y “laissez-faire”) influían en la generación de diferentes ambientes. Lewin utilizó estos resultados en la Teoría del Campo, y determinó que el comportamiento de los niños en dicho campamento no podía ser explicado únicamente por la personalidad de cada uno de ellos, sino también por los climas inducidos experimentalmente como consecuencia de los distintos estilos de liderazgo (García, 2006).

Diversos autores consideran que el punto de partida de Kurt Lewin fueron los postulados de la Psicología de Gestalt. La escuela de la Gestalt surgió en el entorno de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) siendo sus precursores Max Wertheimer, Kurt Koffka y Wolfgang Köhler, y entre sus principales postulados se destaca el hecho que las personas actúan en el mundo de acuerdo con su percepción o interpretación del mismo. La percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción práctica de las personas.

En el campo de la Teoría General de la Administración, representantes como Mayo, Maslow y Herzberg, han dado origen también al desarrollo del concepto de clima organizacional.

Elton Mayo ha sido representante del movimiento de las Relaciones Humanas, cuyos trabajos publicados entre 1927 y 1932 expusieron una serie de variables psicológicas que requerían atención por parte de los gerentes: satisfacción, frustración y liderazgo.

Las teorías de motivación humana, de Maslow (1943) y Herzberg (1959), ambos exponentes de la escuela de pensamiento del Comportamiento o Conductista, destacaron la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, lo que fue dando origen al concepto de clima organizacional (Orbegoso, 2010).

En 1990, Reichers y Schneider en “Climate and culture: An evolution of Constructs” plantearon la existencia de tres etapas en el desarrollo del concepto de clima organizacional:

Una primera etapa denominada como “introducción y elaboración”. Si bien las nociones de clima surgen sobre 1939 como ya se ha indicado, es recién en la década del 60 cuando comienzan a realizarse definiciones más específicas del término. En esta década las organizaciones comenzaron a dar cuenta que las mismas constituían entornos psicológicamente significativos para sus miembros. (Peiró, 1984).

La segunda etapa, a la que los autores se refieren como “evaluación e incremento” transcurrió en la década de los 70. Se produce en ese entonces una fase de auge en la producción científica en los estudios de clima, donde “se realizaron las primeras revisiones críticas del concepto estudiado, sus aportaciones al conocimiento de las organizaciones y sus posibles redundancias con otros conceptos” (García, 2006, p.48).

La tercera etapa de evolución del concepto de clima, desarrollada en la década de los 80, fue la de “consolidación y acomodación”. Se caracterizó por una disminución en las controversias conceptuales, y el clima organizacional comenzó a ser una variable que debía ser estudiada para comprender a las organizaciones y sus miembros. Sin embargo sobre lo que no se logró consenso fue respecto a la unidad de análisis. Para algunos autores el individuo debería ser la unidad de análisis, y para otros debería ser la organización.

En la actualidad, los investigadores se han centrado en aspectos vinculados a las herramientas de medición y las dimensiones a considerar, y la discusión teórica ha tenido su eje sobre estos aspectos.

1.2 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Las primeras definiciones concretas de clima organizacional surgen con posterioridad a los primeros acercamientos al tema a los que hemos hecho referencia anteriormente.

En 1960, y en el campo de la psicología industrial Gellerman estableció que “las metas y tácticas de los individuos a través de las cuales manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima” (Silva Vázquez, 1996, p.31). El autor no utilizaba la expresión “clima organizacional” sino que hablaba de la “personalidad de la organización”. Gellerman destacó la importancia de los Directivos de una organización como definidores de la “atmósfera” de la empresa.

En 1964 Forehand y Gilmer definieron el clima organizacional como las características que distinguen una organización de otra, que perduran a través del tiempo, y que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones (García, 2006). Destacan las características organizacionales sobre las individuales.

A partir de ese entonces se sucedieron una serie de definiciones de clima organizacional de otros autores, sin llegar a un consenso generalizado respecto a qué es clima organizacional y cómo efectuar su diagnóstico.

Varios autores han optado por clasificar las distintas definiciones de clima organizacional en tres grandes posturas o enfoques (Silva, 1996; Brunet, 2004).

Un primer *enfoque* es el *realista u objetivo* donde se incluyen aquellas definiciones que enfatizan las propiedades o características organizacionales tangibles y su influencia en la conducta de sus integrantes (Brunet, 2004). Para este enfoque el clima existe de modo concreto y exterior a los individuos, y estos son meros observadores que lo perciben y reflejan. En conjunto, los miembros de la organización tienen una percepción similar respecto del clima de trabajo (García, 2006; Orbegoso, 2010).

Un segundo enfoque lo componen las *definiciones subjetivas* cuyo énfasis al definir el clima está en las percepciones individuales de los integrantes de una organización. El clima es considerado un atributo del individuo, es éste último quien percibe su entorno y reelabora la información otorgándole un significado de forma tal que sea comprensible. Por lo tanto, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven, y al ser una descripción individual se convierte en algo mutable y poco fiable (García, 2006; Orbegoso, 2010).

Por último tenemos las definiciones denominadas de *perspectiva interaccionista*, que aparecen a finales de la década de los 80. Este enfoque considera el clima como el resultado de la interacción de las características de la organización y las características de los individuos que las perciben. Se trata, en consecuencia, de integrar los dos enfoques anteriores.

1.2.1 Enfoque realista u objetivo

Expondremos a continuación algunas definiciones desarrolladas por distintos autores cuya corriente de pensamiento corresponde al enfoque realista, o también llamado estructural.

Forehand y Gilmer (1964) han definido el clima organizacional como el conjunto de características que describen a una organización las cuales: la distinguen de otras organizaciones; son relativamente perdurables en el tiempo; e influyen la conducta de la gente en las organizaciones. Consideran que es en definitiva la personalidad de una organización.

Tagiuri, pertenece también a esta corriente y ha sido sin dudas uno de los precursores en el desarrollo del concepto de Clima Organizacional considerándolo como “Una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes; b) influye en su conducta, y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.” (1968, p.25).

Likert y Gibson plantean que:

El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera, del medio ambiente interno de una organización, que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización (1986, p.).

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), definen el clima organizacional como:

Un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas, tal como grado de autonomía” (p. 390).

Glick define el clima como una variable organizacional, entendiendo que el mismo es “un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo” (1985, p. 613).

Como podemos ver en las definiciones expuestas anteriormente el clima visto desde esta perspectiva es un fenómeno exterior al individuo, de carácter objetivo y constituye un atributo de la organización. Son las dimensiones propias de la organización las que dan origen al clima organizacional.

1.2.2 Enfoque Subjetivo

Este enfoque también se conoce como de perspectiva individual, pues, como mencionamos anteriormente, para los autores que adhieren a esta corriente los factores individuales son los determinantes del clima. El clima es considerado un atributo del individuo.

Veamos a continuación algunas de las definiciones brindadas por distintos autores que se encuadran dentro de esta línea de pensamiento.

Para **James y Jones** (1974) el clima organizacional representa el significado psicológico de representaciones cognitivas, es decir, percepciones.

Joyce y Slocum (1979) sostienen que los climas son perceptivos, psicológicos, abstractos y descriptivos, y que no son evaluativos, ni son acciones.

Otros autores que pertenecen a esta corriente son **James y Sells** quienes han indicado que el clima:

Son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo [...] estas percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquema cognitivos que reflejan experiencias idiosincráticas de aprendizaje”. (1981, p. 275 - 276)

Estos autores destacan el componente histórico, y el hecho de que las experiencias de los individuos inciden en su forma de percibir las cosas de una forma única.

Otro de los autores que pertenece a esta corriente es **Peiró**, quien ha destacado como elemento medular en el concepto de clima “el carácter perceptivo y subjetivo que tienen los miembros de la organización sobre la realidad organizacional, esta realidad es una realidad subjetivada” (1990, p.202).

En definitiva, para este enfoque el clima es un atributo de los individuos, y son estos quienes dan un significado psicológico a sus percepciones de acuerdo a su estructura cognitiva. El individuo pasa a ser en este enfoque la unidad de análisis. (García, 2006).

Esta corriente ha recibido algunas críticas, entre las que se destacan:

Si dos individuos miembros de una organización están expuestos a valores, objetivos y actitudes homogéneas, estos deberían percibir el clima de una forma similar. Sin embargo esto no es consistente con lo que sucede en la realidad.

1.2.3 Enfoque interaccionista

Como se hizo referencia anteriormente, esta corriente incluye definiciones integradoras que conciben el clima como el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características personales de los miembros de la misma. Es en definitiva, la interacción recíproca entre los individuos y el ambiente lo que da lugar al clima. (García, 2006).

Un exponente de este enfoque es Rousseau para quien el clima “son las descripciones individuales del marco social o del contexto del cual la persona forma parte” (1988, p.140).

Litwin y Stinger (1968) han definido el clima organizacional como aquel factor que comprende las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización, como consecuencia de su percepción del sistema formal en el que están insertos, así como del estilo de los administradores. Consideran que es un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Mahon (1992) establece que un grupo humano revela un “buen clima” cuando en su comportamiento aparecen ciertos indicadores como el entusiasmo, el

optimismo y espíritu de equipo. En tanto un “mal clima” exhibe indicadores como apatía, pesimismo e individualismo.

Toro (2005) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan con respecto a las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales.

Méndez (2006) también considera el clima como un atributo del hombre, pero además plantea que las características de la organización influyen en las percepciones que las personas establecen sobre el clima.

Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, según las percepciones de los miembros. El clima resultante conduce a determinados comportamientos de las personas, y los mismos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el círculo.

1.2.4 Hacia una definición totalizadora

En base al análisis de las definiciones referidas anteriormente, de acuerdo a los distintos enfoques, se buscará lograr aquí una definición totalizadora que integre los aspectos fundamentales de cada corriente.

A efectos de esta investigación, consideramos que el **clima organizacional** puede ser definido como la **percepción que un individuo tiene de su experiencia en y con el sistema organizacional**. Se entiende por percepción el proceso por el cual los individuos, a través de los sentidos, organizan e interpretan las impresiones sensoriales con la finalidad de darle un sentido al entorno. (Robbins, 2004). Esta

percepción va a estar influida por aspectos intrínsecos al individuo (personalidad), por atributos propios de la organización y por factores organizacionales.

1.3 FACTORES QUE CONFIGURAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el apartado anterior se expusieron distintas definiciones de clima organizacional enmarcadas en tres grandes enfoques: realista, subjetivo e interaccionista. De forma paralela y en consistencia con esto, los autores plantearon cuáles factores son los que configuran las características de un determinado clima organizacional (García, 2006).

De acuerdo al tipo de factores considerados para explicar qué da origen al clima organizacional se distinguen tres enfoques:

1. Enfoque de factores psicológicos individuales
2. Enfoque de factores organizacionales
3. Enfoque interactivo

1.3.1 Enfoque de factores psicológicos individuales

En este enfoque el origen del clima está determinado por procesos psicológicos, y la unidad de análisis es el individuo. En definitiva el clima es un atributo del hombre.

El aspecto psicológico comprende el sentir y la manera de rebelarse de las personas frente a las características de cada organización.

Schneider y Reichers (1983) establecen que los miembros de una organización poseen percepciones similares y en consecuencia otorgan significados afines a los eventos de una organización. La concentración de individuos con características

similares en una organización se produce por los siguientes tres procesos: el sujeto se siente atraído por la organización, se seleccionan a aquellos sujetos que tienen visiones congruentes con la organización, los sujetos que no encajan en la misma, abandonan la organización. Este proceso es lo que permite que los individuos tengan percepciones semejantes.

En la figura a continuación se expone gráficamente la idea central de este enfoque y se identifican los principales factores que diversos autores han indicado como aquellos que configuran un determinado clima organizacional:

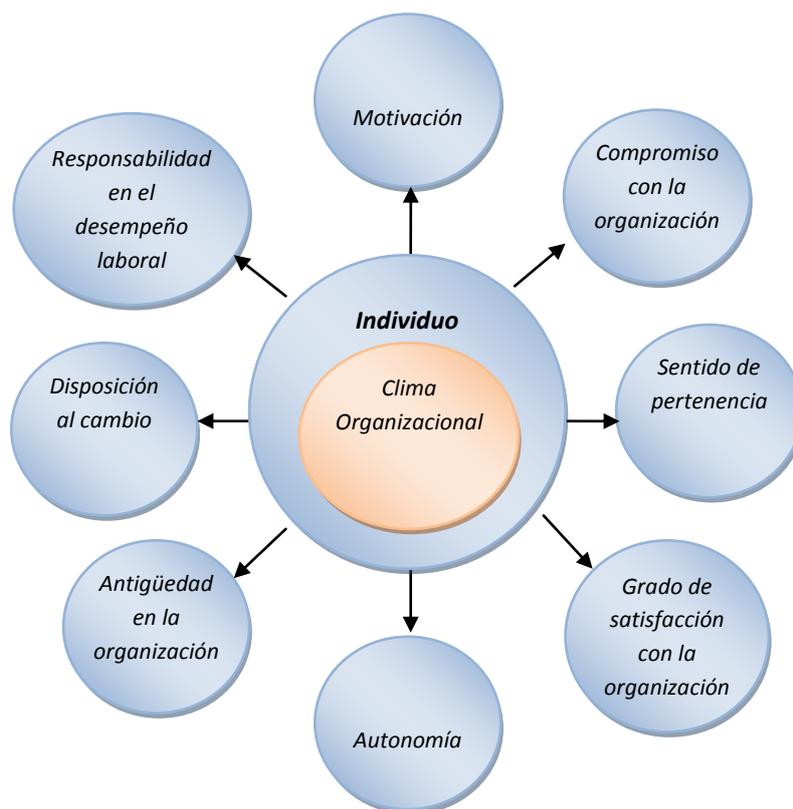


FIGURA 1 – ENFOQUE DE FACTORES PSICOLÓGICOS INDIVIDUALES
Elaboración propia

Una de las principales críticas que se le ha hecho a esta corriente es el hecho de no explicar las diferencias entre los grupos de una misma organización, y no tener en cuenta los procesos organizacionales.

Los principales exponentes de las teorías de clima organizacional no pertenecen a este enfoque exclusivamente psicológico del clima, pues consideran también aspectos estructurales, y aquellos que surgen de la interacción entre los individuos y la organización.

1.3.2 Enfoque de factores organizacionales

De acuerdo a esta corriente el clima es un atributo de la organización, y son las características y propiedades de ésta las que inciden directamente en la formación del clima organizacional.

Las condiciones de la organización son las que determinan las actitudes de los miembros y repercuten en su comportamiento, determinan además los valores y las percepciones de los acontecimientos que se producen en el seno de la organización. Consecuencia de esto, los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional.

De acuerdo a este enfoque, en la formación del clima los miembros de una organización están expuestos a las mismas características organizacionales, y consecuencia de ello poseen percepciones similares que representan a un determinado clima organizacional.

Al igual que en el enfoque anterior, expondremos de forma gráfica la esencia de esta corriente así como los principales factores que los autores han destacado como determinantes del clima organizacional:

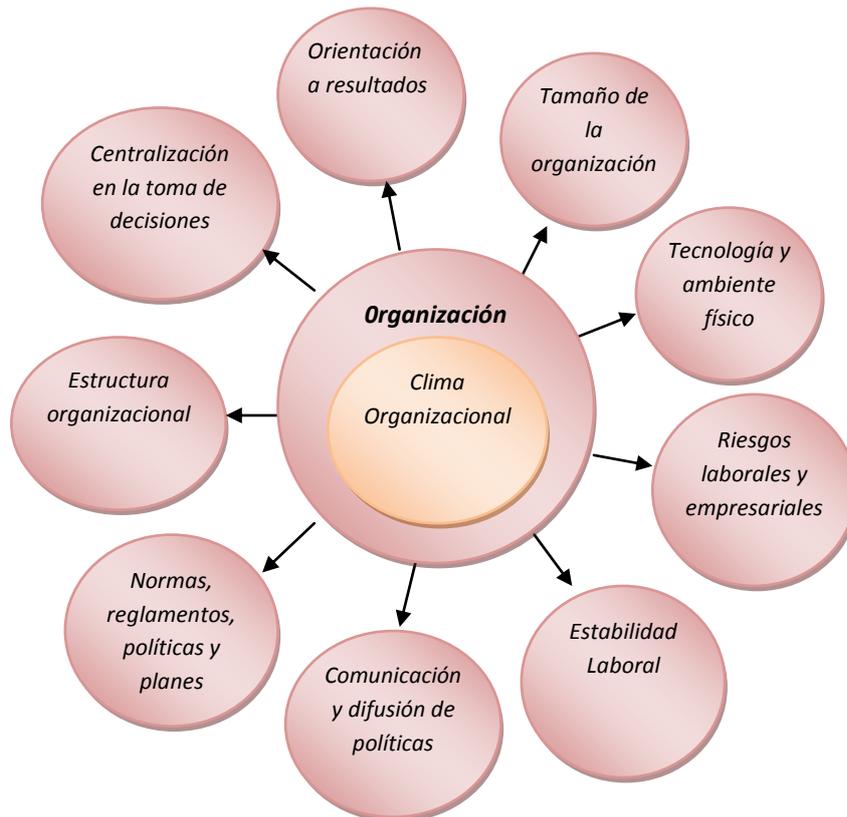


FIGURA 2 – ENFOQUE DE FACTORES ORGANIZACIONALES
Elaboración propia

Dentro del factor estructura organizacional los autores consideran aspectos como el número de niveles en la jerarquía, así como el grado de especialización de los cargos.

El factor estabilidad laboral es un factor reciente que los autores han considerado consecuencia de la tendencia hacia procesos de reestructuración y modernización de las organizaciones.

La principal crítica efectuada a este enfoque es el hecho de no poder explicar la existencia de climas diferentes en el seno de una misma organización, aún cuando los factores estructurales son comunes.

1.3.3 Enfoque interactivo

Como principales exponentes de este enfoque se destacan Schneider y Reicher (1983), quienes sostienen que es la interacción entre los individuos la que va configurando formas similares de percibir e interpretar la realidad organizacional. Es por ello que muchos autores llaman a este enfoque también, enfoque de factores grupales.

La propuesta teórica de Schneider y Reicher tiene sus raíces en el Interaccionismo Simbólico de Hebert Blumer (1969), el cual se basa en tres principios: las conductas de los individuos están sujetas al significado que tengan las cosas, el significado de las cosas para el sujeto depende de su interacción social con otros actores de su entorno y los significados dependen de la experiencia social del sujeto.

En definitiva para este enfoque el clima surge de la percepción colectiva y compartida de las realidades internas en el grupo.

Los principales factores que este enfoque destaca como determinantes del clima organizacional son los siguientes:

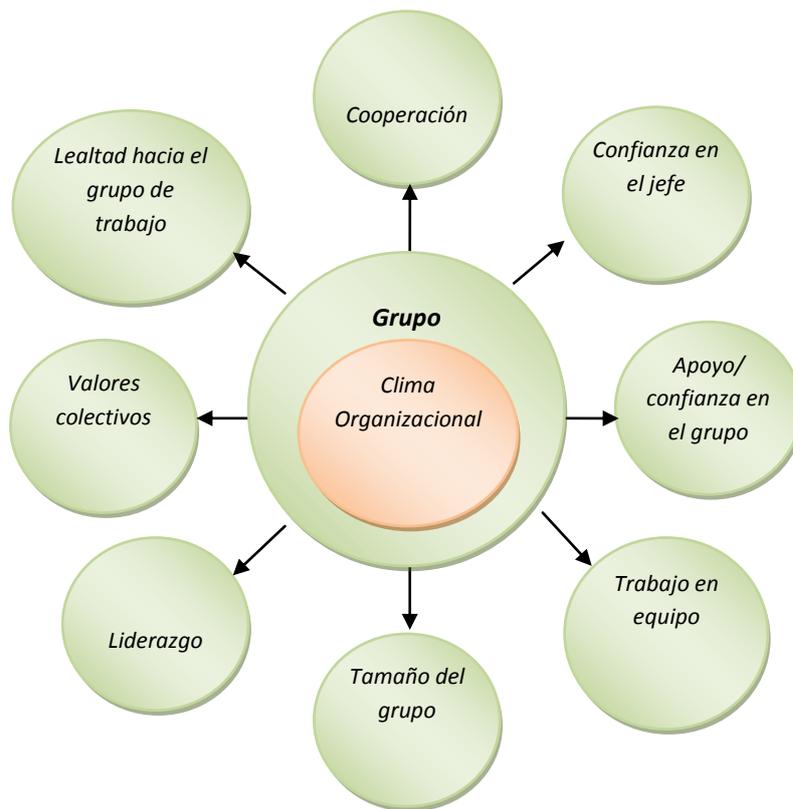


FIGURA 3 – ENFOQUE INTERACTIVO
Elaboración propia

Una de las principales críticas al enfoque interaccionista es que si bien reconoce el aspecto de la socialización en la formación del clima, se queda en un nivel general y no profundiza en los procesos de interacción que forman ese clima. El enfoque explica la formación del clima del grupo, pero no explica cómo se forma el clima de la organización.

1.4 ¿QUÉ IMPULSA A LAS ORGANIZACIONES A REALIZAR ESTUDIOS DE CLIMA?

Estudiar el clima organizacional trae consigo numerosos beneficios que veremos más adelante. Estos beneficios podrían ser razón suficiente para que las empresas realicen estudios de clima organizacional, sin embargo los investigadores sostienen que, en general, son los indicadores de un “mal clima” los que impulsan a las organizaciones a realizar un diagnóstico y evaluación.

Mahon (1992) sostiene que cuando en una organización los miembros manifiestan comportamientos que denotan apatía, pesimismo e individualismo, es una clara señal de un mal clima laboral. Este autor señala que los principales indicadores de un clima con tales características son:

- **Quejas recurrentes del personal:** en la medida que los miembros de la organización manifiestan quejas respecto a la insatisfacción de sus expectativas laborales, es un claro indicador de que el clima no es bueno. Sin embargo esto debe tomarse en forma cautelosa, ya que muchas veces no hay reclamaciones por diversas razones (temor a la represalia, dificultades en la comunicación) y sin embargo el clima tampoco es bueno.
- **Indisciplina:** Cuando el personal rompe las normas, ya sean éstas explícitas o no, está indicando una forma de reacción hacia la empresa. Ejemplos de esto pueden ser falta de puntualidad, o tener comportamientos no acordes a lo esperado. En la medida que esto se generaliza a nivel grupal, y no se trata únicamente de casos aislados, es una señal de que el “ambiente” no es bueno.

- **Paros o huelgas:** Estas medidas son una forma de protesta contra la empresa o sus autoridades, o sus políticas o decisiones, lo cual debe ser advertido por la organización como un indicador de un “mal clima”.
- **Bajo rendimiento:** Muchas veces el personal tiene un bajo rendimiento intencionadamente, manifestando a través de esto una protesta hacia la empresa, por lo tanto esto representa un clima de trabajo negativo.
- **Ausentismo:** Cuando se torna recurrente entre el personal de la organización el ausentismo no justificado se está ante una clara manifestación de falta de interés hacia el trabajo, o peor aún, de intentar causar un mal a la empresa. Ambos hechos están indicando un clima negativo.
- **Alta rotación:** Cuando el personal cambia de trabajo, abandonando la empresa con una frecuencia mayor de lo normal está manifestando una alta disconformidad lo que se asocia a un “mal clima”.

Un punto fundamental aquí es que, el hecho de que estos indicadores no estén presentes no es señal de un buen clima organizacional. Muchas veces los problemas no se hacen explícitos y se manifiestan de otras maneras.

Estos indicadores de mal clima tal vez sean solo un puntapié inicial, pues una vez que las organizaciones adquieren una herramienta de diagnóstico y evaluación del clima, son altas las probabilidades que la vuelvan a aplicar, aún cuando tales problemas ya no estén manifiestos.

1.5 MEDICIÓN Y DIMENSIONES DEL CLIMA

En este apartado desarrollaremos los principales postulados de los investigadores respecto a la metodología a utilizar para medir el clima organizacional. Anteriormente hemos hecho referencia que al momento de definir qué es el clima, algunos autores enfatizan las características de la organización. Desde este punto de vista, el análisis del clima organizacional podría ser estudiado mediante encuestas a los miembros de la organización o a través de observadores externos a la misma.

Por otra parte, otros autores fijan la atención en las percepciones que los individuos tienen sobre la organización, por lo cual la unidad de análisis aquí es el individuo. En este caso la medición busca recoger la descripción de esas percepciones.

Payne y Pugh (1976) realizaron una distinción entre los instrumentos de medición utilizados por los métodos objetivos y los subjetivos. Mientras estos últimos utilizan frecuentemente los cuestionarios como instrumento, los objetivos incluyen la observación de la conducta por parte de agentes externos así como datos estadísticos. Entre estos datos, se incluyen la participación en actividades de ocio, el ausentismo, la rotación, las quejas formuladas entre otros.

Las distinciones respecto a la metodología utilizada en la medición de acuerdo a la orientación teórica del investigador, resultaron más relevantes en un comienzo, sin embargo con el paso del tiempo estas diferencias se fueron apaciguando a nivel empírico, donde la utilización de un instrumento u otro no tiene un vínculo directo

con el enfoque planteado. En definitiva lo que termina diferenciando los enfoques no es el instrumento de medida, sino las dimensiones que el investigador elige.

Según García y Bedoya (1997) existen tres grandes estrategias para medir el clima organizacional:

- Observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores
- Hacer entrevistas directas a los trabajadores;
- Realizar encuestas a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

De acuerdo a las características de la organización y sus dimensiones el investigador seleccionará la técnica o la combinación de ellas que más se ajuste a dicha realidad.

Veamos cuáles son las principales herramientas de medición utilizadas:

1.5.1 Cuestionario

Brunet (2004) establece que, a los efectos de la medición, debe considerarse que la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene sentido. Considera que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito, y que la información que se obtiene de los mismos debe de ser de calidad y confiable por lo cual la forma en que se aplican es un aspecto fundamental. Para este autor la

calidad del cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización, al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con sus propias particularidades.

En su gran mayoría los cuestionarios se construyen en base a preguntas cerradas, donde se pide a los miembros de la organización que evalúen la situación actual y cuál sería para ellos la situación ideal, lo que permite conocer la brecha existente entre la realidad que perciben y la deseada.

Con respecto a los cuestionarios cerrados que tienen alternativas que van desde “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”, las investigaciones sugieren tener especial cuidado en la forma de redactar los ítems, ya que muchas veces las personas se sienten inclinadas a responder si están de acuerdo con el enunciado en lugar de si refleja o no lo que ocurre en la organización.

También existe otro tipo de cuestionario donde se solicita al encuestado que ubique su opinión en una escala que evalúa la adecuación o inadecuación de las dimensiones consideradas como componentes del clima.

Los especialistas establecen que se debe tener especial cuidado en el lenguaje que se utilice en los cuestionarios, pues el mismo debe ser acorde al encuestado.

A continuación expondremos algunos de los cuestionarios más utilizados propuestos por autores referentes en la materia:

- **Cuestionario de Rensis Likert**

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de una persona depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

Este autor propone un cuestionario que mida la percepción del clima en función de ocho dimensiones (García Solarte, 2009; Sandoval, 2004):

- A. *Métodos de mando*: Refiere a la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- B. *Fuerzas de motivación*: Son los procedimientos que se aplican en la organización para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- C. *Características de los procesos de comunicación*: Naturaleza de los tipos de comunicación de la empresa y su forma de ejecutarlos.
- D. *Características de los procesos de influencia*: Esta dimensión refiere a la importancia que se otorga en la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos organizacionales.
- E. *Características de los procesos de toma de decisiones*: Es la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como la asignación de funciones para ello.

F. Características de los procesos de planificación: Alude a la manera en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

G. Características de los procesos de control: Refiere al ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.

H. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

- **Cuestionario de Litwin y Stinger:**

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stinger está basado en la teoría de motivación de McClelland, y tiene como objetivo identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Para estos autores la función del clima es una variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados.

El cuestionario consta de un total de 50 ítems, con escalas de rango que van desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”, y las dimensiones utilizadas fueron las siguientes (García Solarte, 2009; Sandoval, 2004):

1. *Estructura organizacional del trabajo:* Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. *Responsabilidad individual:* Sentimiento de autonomía.

3. *Recompensa*: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. *Riesgo*: Percepción del nivel de reto y riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. *Apoyo*: Sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. *Tolerancia al conflicto*: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

- **Cuestionario de Bowers y Taylor**

Estos autores crearon un cuestionario para medir liderazgo, clima organizacional y satisfacción. El clima se mide a través de 22 ítems y de cinco grandes dimensiones (Sandoval, 2004; García, 2006):

1. *Apertura a los cambios tecnológicos*: Apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. *Recursos Humanos*: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el ámbito laboral.

3. *Comunicación:* Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. *Motivación:* Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. *Toma de decisiones:* Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

- **Cuestionario FOCUS 93**

Este cuestionario fue creado por un grupo de investigadores de diferentes países cuyo objetivo es medir el clima y la cultura organizacional, y poder realizar estudios comparativos entre distintos países.

La base teórica de este instrumento es la “Aproximación de Valores Alternativos” de Quinn y Rohbraugh. Este autor sugirió el establecimiento de dos dimensiones que permitieran caracterizar las organizaciones: flexibilidad versus control y orientación interna versus orientación externa. A su juicio, la combinación de estas dos dimensiones permitiría analizar tanto la cultura como el clima organizacional (García, 2006).

El cuestionario de clima del FOCUS 93 está compuesto por 40 ítems y mide 4 dimensiones (Gonzales-Romá, Peiró, 1999):

1. *Apoyo*: Grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas y de colaboración mutua.
2. *Orientación de reglas*: Grado en que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales.
3. *Orientación a metas*: Grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia el logro de objetivos previamente establecidos.
4. *Innovación*: Grado en el que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados.

- **Cuestionario de Mahon**

Mahon (1992) establece que la medición del clima debe permitir encontrar aquellos puntos anómalos de la organización que pueden estar contribuyendo a un clima organizacional con alguna carga negativa. Destaca la importancia que tiene el instrumento elegido y su aplicación en los estudios de clima, y destaca que esta fase es vital ya que si el diagnóstico es erróneo, entonces la solución también lo será.

El cuestionario propuesto consta de 24 ítems, y se miden ocho grandes dimensiones. La particularidad de la propuesta de este autor, y que lo diferencia de los anteriores, es que sugiere que el cuestionario sea contestado en grupo y no en forma individual. El autor considera que esta forma de trabajo genera una participación, una espontaneidad y una sinceridad que no se logra en forma individual.

A continuación se exponen las ocho dimensiones propuestas por Mahon, las primeras cuatro corresponden a lo que el autor llama “campo de las personas”, y las restantes a lo que se denomina el “campo de la organización:

1. *Relación persona-empresa:* Busca establecer cómo es la convivencia entre la empresa y las personas, y el grado de identificación de los miembros de la organización con ésta.
2. *Estilo de los dirigentes:* Refiere a cómo ven los dirigidos, en todos sus niveles, a sus superiores, si se sienten tratados como personas o como “cosas”.
3. *Dinámica horizontal:* Consiste en determinar la dinámica de los grupos, ya sean los informales, sectoriales o formales externos, cómo conviven y se interrelacionan, para poder apreciar cuánto favorecen o entorpecen el logro de objetivos de la empresa. Se mira a la organización “desde arriba”.
4. *Dinámica vertical:* La premisa es observar a la organización “desde delante”, determinar los distintos niveles y ver cómo “los de arriba” manejan ciertos procesos propios de su gestión como la dirección, las decisiones, las comunicaciones y la educación.
5. *Sistema organizativo básico:* Refiere a si el organigrama, la descripción de funciones y el manual de políticas, que constituyen el esquema básico de la organización de una empresa, favorece o entorpece el aprovechamiento de la “energía humana” disponible.

6. *Sistema de selección de personal:* Busca determinar si el sistema formal utilizado para seleccionar personal externo o para promover el interno, tal y cómo está diseñado, permite asegurar que en toda la organización el trabajo esté ocupado por las personas más aptas.
7. *Sistema de desarrollo de personal:* Se observa el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para que rindan el máximo de su potencial, en la posición que ocupan o que ocuparán en un futuro.
8. *Sistema de comunicaciones:* Se observa si los recursos formales que existen en la empresa para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuados.

De las propuestas planteadas por los autores podemos ver que existen algunas similitudes en lo que respecta a las dimensiones consideradas. Por tal motivo expondremos a continuación un cuadro en el que se agrupan y resumen aquellas dimensiones con mayor consenso entre los investigadores:

DIMENSIÓN	CONCEPTO
<i>Estructura organizacional:</i>	Refiere a la percepción de los reglamentos, normas y exigencias de la estructura formal de la organización.
<i>Estilo de dirección:</i>	Busca medir la percepción de los subordinados respecto a cómo es utilizado el liderazgo para influir en sus conductas.
<i>Toma de decisiones:</i>	Evalúa la pertinencia de la información disponible y utilizada para la toma de decisiones en la organización, y el rol que ocupan los miembros de la misma en este proceso.

<i>Motivación:</i>	Son los procedimientos que la empresa emplea para motivar a los empleados a pos de que rindan el máximo de su potencial y para atender a sus necesidades.
<i>Consideración y apoyo:</i>	Alude a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores, y crea vínculos con éstos de apoyo y colaboración mutua.
<i>Sistema de comunicaciones:</i>	Se refiere a la naturaleza y desarrollo de las redes de comunicación existentes en la organización, y la facilidad o no que tienen los empleados de ser escuchados.
<i>Grado de estructura del puesto:</i>	Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

FIGURA 4 – RESUMEN DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL
Elaboración propia

En este apartado se han señalado una muestra de algunos de los cuestionarios y dimensiones propuestos por los investigadores, pero existen numerosas propuestas más. Silva (1996) identificó hasta mediados de los años 90, 22 cuestionarios que miden clima solamente en Estados Unidos, respaldados por sus respectivas dimensiones. Esto da cuenta que cada organización desarrolla sus actividades de una forma singular o característica, por lo que pensar en dimensiones únicas y omnipresentes en todas las empresas pasa a ser un aspecto bastante relativo y poco sostenible.

Algunos autores, como Dessler (1979), profundizan este concepto y niegan que un único instrumento pueda arrojar una idea cabal del clima en diversas organizaciones.

1.5.2 Otros instrumentos de medición

Si bien el cuestionario es la técnica de uso más extendido, existen otras técnicas que en los últimos tiempos han ido ganando más participación en la medición del clima organizacional.

García y Bedoya (1997) han señalado que las **entrevistas** constituyen una herramienta sumamente valiosa para la medición del clima. Este instrumento tiene como ventaja que permite profundizar con el entrevistado sobre distintos aspectos, e incluso pueden surgir nuevos elementos durante la entrevista.

Al igual que en los cuestionarios, la selección de las dimensiones dependerá del enfoque del investigador y de las características de la organización.

En esta herramienta las cualidades del entrevistador toman gran relevancia ya que, al ser un método “cara a cara”, existe un mayor riesgo de sesgar las respuestas del entrevistado y que las mismas pierdan objetividad y calidad. Es por ello, que los investigadores recomiendan utilizar entrevistadores correctamente preparados y con determinadas características personales. Los expertos sugieren que las entrevistas sean concretas y las preguntas abiertas para adquirir un conocimiento más cualitativo del clima.

Otra de las técnicas utilizadas en la medición es la **observación directa** de la labor que realizan los miembros de la organización. Es importante que se observen períodos que abarquen ciclos completos de trabajo con la finalidad de poder detectar las situaciones relevantes que viva el trabajador. Para desempeñar esta tarea deben tenerse claros cuáles son los objetivos que se persiguen al medir

el clima de forma que el observador sea capaz de distinguir qué elementos debe considerar en su evaluación. Por esta razón, los observadores han de ser personal de alta calificación, experiencia, con capacidad de observación y una adecuada formación técnica.

Tanto la entrevista como la observación directa requieren para su instrumentación un tiempo mayor que el cuestionario, y son técnicas con un costo es más elevado. Dependerá de las dimensiones de la empresa y del análisis del costo-beneficio la selección de la herramienta de medición.

Las **sesiones de Focus Group** han ganado terreno como instrumento de medición del clima. Consisten en reuniones con grupos de empleados, dirigidas por un experto que plantea temas asociados al clima, y los participantes opinan sobre estos. En este caso resultan claves dos aspectos, por un lado los empleados deben sentirse cómodos de forma de poder expresar libremente sus opiniones, y por otro lado es fundamental la interpretación del experto respecto a cómo las personas responden, qué responden y cómo se comportan.

En general el Focus Group no es una herramienta que se utilice en forma exclusiva en la medición, sino que se utiliza en forma complementaria de otro de los instrumentos existentes.

El **análisis de indicadores**, como se hizo referencia anteriormente, es otra de las técnicas de la que los investigadores se valen en la medición. La opinión extendida de los investigadores es que, en realidad, es un elemento de medición indirecta del clima que sirve de complemento y apoyo de otro método utilizado.

Los indicadores surgen de los informes o planes generales de la organización, como ser informes de ausentismo y rotación de la fuerza de trabajo, informes de productividad, informes de quejas captadas en recursos humanos respecto a remuneraciones y escalas salariales, entre otros. En forma aislada el análisis de esta información no conlleva a resultados concretos respecto al clima, pero si puede darle al investigador indicios.

Los **buzones de opiniones y sugerencias** disponibles para los empleados es una forma anónima que, aunque no tan profunda ni estructurada, sirve para recopilar el punto de vista de los miembros de la organización. No constituye una técnica en sí misma, pero sí brinda al investigador un indicio para el desarrollo de otros instrumentos de medida. En estos casos es clave que las personas sientan que, aquellas cosas que manifiestan son tomadas en cuenta por la organización, de lo contrario la herramienta difícilmente logre continuidad en el tiempo pues los empleados se verían desalentados de participar.

Independientemente del instrumento de medición seleccionado, los expertos sugieren que aquellos que realicen el trabajo de evaluación del clima participen en otras actividades de la organización como pueden ser reuniones, consejos de dirección, asambleas, con la finalidad de adquirir vivencias de las relaciones entre superiores y subordinados, ver cómo es la comunicación entre ellos, en qué medida son tomadas en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores, ver qué tratamiento se otorga a los errores de los trabajadores, entre otros aspectos.

CAPITULO 2:
VÍNCULO ENTRE CLIMA Y
OTRAS VARIABLES
ORGANIZACIONALES

CAPITULO 2: VÍNCULO ENTRE CLIMA Y OTRAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

2.1 DIFERENCIAS ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional muchas veces es utilizado erróneamente como sinónimo de cultura organizacional, sin embargo son dos constructos relacionados pero diferentes.

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que incide en su comportamiento, y que la distingue de otras organizaciones (Robbins, 2004). La cultura incide en la productividad y satisfacción laboral de los integrantes de una organización.

Los estudios de clima y cultura se inician en momentos diferentes. Como se ha mencionado anteriormente, los orígenes de los estudios de clima se atribuyen a Kurt Lewin en 1939, en tanto los estudios de la cultura se iniciaron en 1979 por Pettigrew, quien propuso analizar la cultura con el objetivo de mejorar el conocimiento de las organizaciones (García, 2006).

Varios autores coinciden en que, para comprender el concepto de clima organizacional, es necesario comprender el concepto de cultura organizacional, pues ésta última lo influye y orienta. Palma (2004) señala que si la cultura es la construcción colectiva de significados abstractos, el clima es, en consecuencia, la

percepción o interpretación de los miembros de una organización en torno a esas asunciones acerca de su lugar de trabajo.

Analizaremos ahora alguna de las principales diferencias entre un concepto y otro, y luego expondremos aquellos puntos de encuentro entre los mismos que los investigadores han identificado.

La cultura es un término descriptivo que comprende la percepción de los empleados respecto a las características de la organización de la que forman parte. El concepto de clima organizacional es más amplio e involucra la percepción respecto de los valores culturales existentes, y las actitudes y conducta de los miembros de la organización. Puede presentarse la situación de que, dos individuos sometidos a las mismas condiciones, perciban las mismas características de la organización (cultura), pero no así del ambiente laboral, por efecto de sus “filtros personales”. El clima organizacional comprende la interacción entre características personales y organizacionales.

Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) diferencian ambos términos argumentando que el clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen en forma colectiva. En tanto la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que “moldean” la conducta de las personas. Establecen que el clima es subjetivo, temporal y manipulable, y, por el contrario, la cultura tiene un largo procesamiento por el grupo, y es un fenómeno de más larga duración y menos vulnerable a la manipulación.

En el cuadro que se expone a continuación se presentan en forma esquemática las principales diferencias que existen en los conceptos de clima y cultura organizacional:

EL CLIMA	LA CULTURA
Se refiere a las percepciones del comportamiento.	Se centra en las asunciones, valores y normas.
Utiliza técnicas de investigación estadística.	Utiliza técnicas de investigación etnográfica.
Sus raíces intelectuales pertenecen a la psicología industrial y social.	Sus raíces intelectuales pertenecen a la antropología y la sociología.
Asume una perspectiva racional	Cambiarla es difícil, tiene una fuerte permanencia en el tiempo.
Puede cambiar con más facilidad que la cultura.	

FIGURA 5 – DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Fuente: Martín, González, Torrego y Armengol, 2003, p.19

A pesar de estas diferencias, Denison (1996) plantea que los conceptos de clima y cultura organizacional son cada vez menos equidistantes y han intercambiado enfoques. Considera que ya no puede atribuirse la exclusividad de la metodología cuantitativa a los estudios de clima, ni cualitativa a los trabajos de cultura, y establece que ambos conceptos se refieren a la creación e influencia de los contextos sociales en una organización. (Orbegoso, 2010).

Payne (2000) sostiene que, si bien existen diferencias entre ambos conceptos, existe un punto de encuentro importante en lo que se refiere a los objetivos, pues en ambos casos el objetivo principal es analizar y tratar de comprender las

relaciones que se establecen en las organizaciones. Considera que el clima puede considerarse como parte de la cultura.

Para García (2009) los cambios culturales en una organización deben ser precedidos por procesos de evaluación y medición del clima organizacional, ya que el éxito del cambio depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal, y, en definitiva, el análisis de clima permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de los cambios culturales.

Ashforth (1985) va más allá y sostiene que la cultura organizacional determina en cierta medida el clima de la misma, dado que:

- La cultura ayuda a los sujetos a identificar los elementos relevantes del ambiente y a dar sentido a sus experiencias;
- La cultura constituye el marco de referencia para interpretar las interacciones sociales entre los miembros de la organización;
- La cultura puede influir decisivamente en elementos ambientales importantes, como los patrones conductuales y las prácticas directivas.

Algunos autores critican el enfoque de Ashforth y sostienen que no existen suficientes estudios empíricos que permitan verificar tales postulados.

Los elementos expuestos hacen pensar que la cultura y el clima organizacional no pueden considerarse sinónimos pues existen diferencias reales y concretas, pero también hay aspectos que los conectan y que en definitiva a la hora de llevar adelante un estudio de clima han de considerarse.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

En el entendido que el clima organizacional es la percepción que un individuo tiene respecto a su entorno laboral, cabe preguntarse qué vínculo existe entre este concepto y el de satisfacción laboral.

La **satisfacción laboral** es la actitud positiva de un individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con su trabajo tiene actitudes positivas, en tanto aquellas que se sienten insatisfechas albergan actitudes negativas. Las actitudes, en definitiva, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. (Robbins, 2004)

La satisfacción es una actitud general que resulta de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados a este.

En base a lo expuesto anteriormente respecto al clima, podemos decir que éste se vincula a las percepciones directas en el trabajo, en tanto que la satisfacción resulta de un proceso cognitivo, que consiste en comparar lo obtenido con lo deseado (Goncalves, 2000).

El hecho de que un individuo se encuentre satisfecho con su trabajo influirá en su percepción del entorno laboral. A priori, podría considerarse que un individuo satisfecho tendrá una percepción positiva de su entorno.

Downey, Hellriegel y Slocum (1975) analizaron las correlaciones existentes entre las distintas dimensiones de clima y satisfacción. Las dimensiones de clima

estudiadas fueron: toma de decisiones, afecto, riesgo, apertura, recompensa y estructura. En tanto, las dimensiones de satisfacción fueron: satisfacción con el trabajo en sí mismo, con los superiores, con el sueldo, con los compañeros y con las oportunidades de promoción. Los resultados de este estudio revelaron la existencia de relaciones positivas entre dos de las dimensiones de clima, la toma de decisiones y la recompensa, con la satisfacción de los empleados con los superiores, con la remuneración, con el resto de los compañeros y con las oportunidades de promoción. En el caso de la estructura, otra de las dimensiones del clima, se relacionaba con la satisfacción respecto al sueldo y las oportunidades de promoción. Por último, la dimensión de apertura mostró un vínculo con la satisfacción con el trabajo en sí mismo. Estos resultados confirmaron la relación existente entre algunas dimensiones de clima y satisfacción. (García, 2006)

Otro concepto definido por Robbins (2004, p.72) es el de **Compromiso con la Organización**, al que define como “un estado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella [...] el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.”

Una distinción importante que hace el autor entre la satisfacción laboral y el compromiso con la organización, es el hecho que un empleado puede estar insatisfecho con su trabajo, pero considera que es una situación temporal, y no siente insatisfacción con la organización como un todo.

Al estudiar el clima organizacional, deberían entonces también estudiarse aspectos vinculados a la satisfacción laboral y compromiso organizacional, pues sin dudas tendrán incidencia en la percepción del individuo de su entorno de trabajo y por ende en su comportamiento y actitudes hacia la organización.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Uno de los aspectos que varios autores destacan como determinante de un clima organizacional positivo es el vínculo de confianza sobre el que los directivos y jefes basan sus relaciones con los empleados.

Para lograr los objetivos propuestos, los líderes de las organizaciones definen estrategias e intentan influenciar a los individuos y grupos para poder concretarlos. Como consecuencia de ello, los líderes son un elemento determinante del clima, e intentarán lograr un clima positivo en el que las personas puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos.

Desde la década del 60 a la actualidad se han realizado diversos estudios sobre el vínculo entre estas dos variables organizaciones. Litwin y Stinger fueron de los pioneros en estudiar la relación de liderazgo y clima organizacional mediante un estudio que consistió en la simulación de tres organizaciones en las que cada una de ellas tenía un estilo de dirección diferente: burocrático, de cooperación y centrado en la productividad. La investigación concluyó que estos estilos creaban climas diferentes en la organización.

McGregor (1975) planteó la Teoría X y la Teoría Y para explicar las decisiones que los directivos toman en las organizaciones, y estableció cómo este comportamiento impacta en el clima que se genera en las mismas. Según este autor, los directivos desarrollan distintas conductas de acuerdo al concepto que tienen de sus subordinados. Para la Teoría X, los directivos tienen una concepción “pesimista” sobre la naturaleza humana considerando que las personas tienen

rechazo hacia el trabajo. Por su parte, la Teoría Y se basa sobre una concepción “optimista”, y considera que en la naturaleza humana el trabajo y el esfuerzo pueden integrarse normalmente como el juego y el descanso.

Las concepciones planteadas respecto a la naturaleza humana derivan en conductas diferentes de los directivos.

En la filosofía de la Teoría Y, los grupos de trabajo son eficientes, y el clima organizacional se caracteriza por el hecho que los individuos pueden opinar, sugerir, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

En el caso de la Teoría X, se generan grupos de trabajo ineficientes, y el clima organizacional se caracteriza por la indiferencia y aburrimiento, o por la tensión y hostilidad de sus miembros.

Ekvall y Arvonen (1984) también investigaron la relación entre el estilo de dirección y el clima organizacional. El estilo de dirección era evaluado por los directivos, pertenecientes a veinticinco unidades diferentes, en tanto el clima organizacional era descrito por los subordinados. Como resultado se obtuvo que aproximadamente un 65% de la variabilidad encontrada en las unidades estudiadas respecto al clima tenía su origen en la conducta influyente de los distintos estilos de dirección.

Kozlowski y Doherty (1989) estudiaron el vínculo entre liderazgo y clima organizacional. Integraron la teoría interaccionista en la formación del clima con el modelo de liderazgo del Vertical Dyad Linkage (Graen, 1976; Graen y Cashman, 1975), conocido como VDL. La aproximación interaccionista a la

formación del clima sostiene que las percepciones compartidas que definen el clima de una unidad, se desarrollan a través de intercambios de significados que se producen durante la interacción social. Una de las interacciones sociales más importantes es la que se da entre un empleado y su superior inmediato.

El modelo VDL se fundamenta en que los líderes mantienen diferentes relaciones con los distintos subordinados durante su proceso de interacción. La interacción del líder con cada subordinado es única y se desarrolla mediante un proceso continuo de emisión, recepción y modificación de expectativas entre uno y otro.

En este marco teórico Kozlowski y Doherty (1989) desarrollaron su investigación cuyo objetivo era comprobar si existía mayor similitud en las percepciones de clima entre los subordinados y el líder con el que mantienen una relación de alta calidad, respecto a aquellos subordinados cuya relación con su líder es de baja calidad. La relación de calidad se fundamenta en el intercambio entre el líder y cada subordinado y se desarrolla en tres fases: conocimiento, negociación y rutinización.

Los investigadores pusieron a prueba su hipótesis en una muestra integrada por 16 supervisores y sus 165 empleados, miembros de una organización manufacturera. Previamente, la muestra de empleados fue dividida en dos grupos en base a la puntuación obtenida en una escala que medía la calidad de la relación líder-subordinado.

Los resultados obtenidos de la investigación revelaron que, en cinco de las ocho dimensiones de clima estudiadas, el grupo de empleados con buena relación con

su líder tenía puntuaciones de clima más similares a las puntuaciones de sus respectivos líderes, respecto del grupo de empleados con relaciones de baja calidad con sus líderes. En base a estos resultados, los autores afirman que la naturaleza de las interacciones líder-miembro contribuye a configurar las percepciones de clima de los subordinados.

Peiró, González-Romá, Rodríguez y González-Navarro (1995) replicaron el estudio de Kozlowski y Doherty. Tomaron una muestra de 10 equipos, y sólo en uno de ellos se confirmó la hipótesis de Kozlowski y Doherty: los miembros que mantenían relaciones de calidad con su líder presentaban puntuaciones en las dimensiones de clima de apoyo, innovación y metas más similares a las de su líder, respecto a las puntuaciones de los subordinados que no pertenecían al grupo. En otros tres equipos se obtuvieron resultados contrarios a los esperados en alguna de las dimensiones de clima, es decir, los miembros que no pertenecían al equipo presentaban puntuaciones más similares al líder que las puntuaciones de los propios miembros del equipo.

González-Roma y Peiró (1999), sostienen que los diferentes resultados obtenidos de las investigaciones realizadas por Kozlowski y Doherty por un lado, y por ellos junto con Rodríguez y González-Navarro por otro, sugieren que el rol de los líderes como modeladores de las percepciones individuales de clima puede depender de la muestra ocupacional estudiada, y del tipo de liderazgo desarrollado. En muestras como las elegidas por Kozlowski y Doherty donde los líderes ejercen una supervisión más estrecha y los subordinados tienen poca autonomía, la calidad de la interacción líder-subordinado pasa a ser un factor más

importante a la hora de configurar las percepciones individuales de clima. Por su parte, en el otro estudio, donde las muestras se componen de profesionales y el líder del equipo no posee un poder formal fuerte, y su rol es de coordinador esencialmente, los subordinados tienen un alto grado de autonomía y la calidad de la interacción con el líder no juega un papel importante en la configuración de la percepción del clima.

Más adelante Todera, Gozález-Roma, Peiró y Ramos (1997) analizaron la misma muestra con el objetivo de determinar si la calidad de la interacción líder-miembro y la similitud entre las percepciones de clima del líder y de los miembros de los equipos presentaban relaciones causales recíprocas. Los autores concluyeron que el hecho de que existieran similitudes en la percepción del clima del líder y los miembros no influía en la calidad de la interacción entre el líder y los miembros. Sin embargo, la calidad de la interacción líder-subordinado sí presentó efectos diferidos sobre la similitud de percepciones de clima en tres de las cuatro dimensiones de clima estudiadas: innovación, orientación a metas y orientación a reglas. En definitiva, la relación entre la similitud en las percepciones de clima y la calidad de la interacción líder-subordinado no es recíproca sino unidireccional.

Los resultados obtenidos por los distintos autores a los que hemos hecho referencia, más allá de las diferencias en sus postulados, dan cuenta que el estilo de dirección incide en la percepción que los miembros de una organización tienen respecto al ambiente.

**CAPITULO 3:
IMPORTANCIA DE
ESTUDIAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y SU
SITUACIÓN EN EL
URUGUAY**

CAPITULO 3: IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU SITUACIÓN EN EL URUGUAY

3.1 IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La teoría y la experiencia empírica han señalado distintos beneficios que conlleva realizar un diagnóstico y evaluación del clima organizacional. En este apartado reseñaremos algunos de los principales puntos que se han destacado a lo largo del tiempo.

Los autores coinciden en que, a través del estudio colectivo de percepciones de los miembros de una organización, es posible formarse una idea global de una organización en lo atiene a sus procesos humanos (Orbegoso, 2010).

Un elemento importante que debe tenerse en cuenta es que, los beneficios de un diagnóstico organizacional sólo se harán efectivos en la medida que el mismo esté acompañado de acciones de mejoras, de lo contrario un análisis sin una acción posterior destruirá la confianza depositada en el estudio. La credibilidad de una organización resultará dañada si crea instrumentos de consulta y participación como lo es un estudio de clima organizacional, y luego no hace nada con el resultado obtenido (Calvo, 2004).

Mahon (1992) sostiene que es importante que, en la búsqueda de soluciones para los resultados de los estudios de clima, participen todos aquellos que estuvieron involucrados en las etapas de medición y cuantificación, pues el carácter participativo es fundamental en el éxito de las acciones a emprender.

El diagnóstico del clima organizacional logra determinar en gran medida aquello que los empleados “piensan pero no dicen”. Dado que, en general, los procesos de estudio del clima se llevan a cabo mediante cuestionarios u otras herramientas en forma anónima, el personal siente una mayor libertad de expresión para manifestar su opinión o percepción respecto a la organización de la que es parte. Esto da la posibilidad a los Directivos de detectar situaciones que probablemente de otra forma no podrían hacerlo, y conocer el grado de compromiso, acuerdo y/o identificación de los empleados con la administración de la compañía.

Otro beneficio es la mejora en el sistema de comunicación al establecer un canal entre la dirección y el personal que permite detectar aquellos aspectos que preocupan a estos últimos, y que en condiciones normales de trabajo es difícil transmitir.

Como aspecto positivo se destaca también el hecho de que el diagnóstico del clima organizacional sirve como base de las acciones de mejora a impulsar por la alta gerencia. En términos generales, dichos planes tendrán como objetivos elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incrementar los niveles de confianza y compromiso de los empleados, disminuir la rotación voluntaria del personal, implementar mejoras en la estructura, entre otros que variarán según cada organización. En la medida que los planes sean una consecuencia de la medición del clima organizacional, el personal descubrirá que su opinión es valorada y considerada importante por la dirección, lo cual tiene un efecto positivo para la consecución de dichos planes.

Hay quienes sostienen que el estudio de clima organizacional resulta de mucha utilidad en los procesos de cambio en especial aquellos de índole cultural.

Diversos autores destacan que, para poder mejorar la productividad a largo plazo, resulta imprescindible mejorar la calidad del clima organizacional. El sustento de esta premisa radica en el hecho que el descontento en el trabajo repercute en variables como el ausentismo, la rotación, y los problemas de salud física y mental, las que tienen un efecto negativo en los costos de la empresa. Es lógico suponer que cuando una persona pierde el entusiasmo por su trabajo tienda a disminuir su productividad, y adopte una actitud de “hacer lo mínimo requerido”.

Una investigación llevada adelante en 2008 por la consultora Great Place to Work en Estados Unidos, reveló que aquellas organizaciones con políticas desarrolladas respecto al diagnóstico y mejora del clima organizacional, superaban a sus pares y experimentaban un desempeño financiero más sólido a largo plazo, una menor rotación de personal en relación con sus pares dentro de la industria, más solicitudes de empleo que sus pares, y una fuerza laboral integrada en la que diversos grupos de personas crean y contribuyen a una cultura organizacional común de la cual todos se benefician. En estas organizaciones el elemento de contacto eran los índices altos de confianza, cooperación y compromiso de los empleados producto de un fuerte trabajo en materia de clima.

Respecto al éxito financiero sostenido en el tiempo, la investigación concluye que este tiene su origen en las menores tasas de rotación voluntaria, la mayor cantidad de solicitudes de empleo, la mayor colaboración y la confianza en la capacidad de

liderazgo de la gerencia, pues son elementos que contribuyen a la creatividad, innovación servicio al cliente y reputación que respaldan la estabilidad y el éxito financiero a largo plazo (Lyman, 2008)

La investigación revela que las organizaciones con índices altos de confianza se desempeñan mejor financieramente, pues la confianza conlleva a la fluidez en la colaboración e intercambio de ideas, confianza en la visión de futuro de los dirigentes y fe en la imparcialidad con la que serán tratados todos los miembros de la organización, características que contribuyen a la coordinación con éxito de las actividades y a la producción que hacen exitosa a una empresa (Lyman, 2008)

A modo de cierre de este apartado podemos decir que cada vez más estudios dan cuenta de que el recurso más valioso que poseen las empresas es su capital humano, por lo cual el mismo debe tener un tratamiento preferencial para la organización. El clima organizacional incide, positiva o negativamente, en el rendimiento de los miembros de la organización, quienes pueden desarrollar e incrementar su potencial o justamente lograr resultados opuestos. Es por ello, y por lo anteriormente expuesto que el diagnóstico y evaluación del clima organizacional se ha convertido en uno de los aspectos más importante para las organizaciones actuales.

3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL URUGUAY

Las empresas uruguayas han experimentado en las últimas décadas procesos de cambio que han influido en su forma de ver y hacer negocios. Estos cambios se deben en parte a factores como los que se enumeran a continuación:

- Creciente competencia global y local
- Creciente complejidad y tamaño de las organizaciones
- Mayor educación del trabajador
- Valores cambiantes de los trabajadores
- Cambios demográficos en el mundo del trabajo
- Bajo desempleo y dificultad en el reclutamiento

A partir de esto ha comenzado lentamente a cambiar el paradigma con el que los Directivos de las empresas ven a sus trabajadores, los que están transitando el camino de ser un elemento “más” de la organización, a ser concebidos como activos de la empresa, y algunos van más allá considerando a los trabajadores como “dueños y propietarios” de sus talentos.

Esta tendencia creciente de las empresas a la valoración de su capital humano ha despertado el desarrollo de técnicas que ayuden a incrementar el talento, y habilidades de su personal, y retener a aquellas personas “valiosas” para la empresa. Es en este marco que las empresas han ido adquiriendo técnicas para generar “excelentes lugares de trabajo” dado las ventajas que ello genera,

incentivadas además las nuevas generaciones de profesionales que al ingresar al mundo laboral valoran cada vez más estos aspectos.

A nivel local son incipientes los trabajos de investigación respecto al clima, y no existe una extensa literatura al respecto. Sin embargo, es un tema que está empezando a ganar terreno en el ámbito de la administración y ha despertado gran interés a las organizaciones.

El abordaje del clima organizacional en Uruguay al principio era casi exclusivo de las empresas internacionales, sin embargo, en los últimos años las empresas locales también han comenzado a realizar estudios de clima.

En un artículo reciente publicado en el diario El País se consultó a expertos de cinco consultoras de recursos humanos que realizan estudios de clima, acerca de cuál era la herramienta de medición del clima más utilizada. Los especialistas coincidieron en que las encuestas en formato electrónico constituyen la instrumento más utilizado, dado que garantizan la confidencialidad y libertad en el anonimato, y además son menos costosas que otras herramientas.

Sobre los factores preponderantes a la hora de hacer un diagnóstico de clima, en dicho artículo los especialistas manifiestan que el tipo de liderazgo y la comunicación de objetivos son elementos esenciales para un clima organizacional positivo. Consideran que los empleados uruguayos tienen una visión crítica y exigente sobre los líderes, y esperan que éstos los ayuden en su desarrollo y crecimiento laboral. Con respecto a los objetivos de la organización, los expertos

manifiestan que la falta de claridad en la comunicación de éstos es un motivo recurrente de insatisfacción, lo que repercute en un mal clima organizacional.

Los expertos muestran que un denominador común en los resultados de encuestas de clima laboral es la disconformidad con el salario percibido. De todas maneras consideran que deben ser cautelosos con los resultados de este factor ya que muchas veces las personas traducen su malestar en términos de dinero, pues existen organizaciones con salarios altos que presentan niveles bajos de satisfacción y compromiso.

3.2.1 Clima organizacional y Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial incluye todas las actuaciones de las empresas en el orden ambiental y social que se encuentran más allá de sus intereses económicos y que exceden la visión tradicional de la empresa orientada exclusivamente a la generación de valor para los accionistas (Fuentes, Nuñez, Veroz, 2005).

De acuerdo a Porter y Kramer (2000), las acciones sociales que la empresa desarrolle en el marco de una política de responsabilidad social, deben estar orientadas hacia el fortalecimiento de su entorno competitivo y hacia la generación de capacidades distintivas para la organización. El adecuado enfoque en el comportamiento social de la empresa podría, entre otras cosas, mejorar el desempeño de los factores de producción (incluida la mano de obra), así como las capacidades de sus proveedores, distribuidores u otros socios comerciales.

Muchos autores coinciden en que las empresas que adopten prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (a partir de ahora RSE) en la gestión de sus colaboradores, podrían estar mejor preparadas para cumplir sus objetivos económicos, y en forma paralela, estarían en capacidad de generar un impacto social positivo en su ámbito de actuación. Es posible entonces situar la gestión laboral como parte integral de la RSE y, al mismo tiempo, como un factor central en la estrategia del negocio (Castillo, Yamada, 2008). El tratamiento del clima organizacional es uno de los elementos que hacen a la gestión laboral, y en consecuencia a la RSE.

Como mencionamos anteriormente, el concepto de RSE ha ido evolucionando en el tiempo, y desde la década de los 80 la idea principal es que cada grupo de stakeholders debe participar en las determinaciones del rumbo futuro de la empresa. El rol de la empresa es de coordinadora de intereses de todos sus interlocutores, debiendo realizar un balance sobre los mismos. El fundamento de esta teoría es la “ética de la responsabilidad” formulada por Max Weber (Deres, Acde, 2011)

En Uruguay el índice de RSE (IRSE) es un instrumento de medición sobre 72 indicadores de comportamiento socialmente responsable promovido desde 2003 por ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa), y luego también por DERES.

El IRSE mide el comportamiento de las empresas en relación a cuatro grupo de stakeholders: accionistas, empleados, actores dentro de la cadena de valor y el

mercado (C.P.C) y el trinomio Comunidad-Estado-Medioambiente (C.E.MA). Los indicadores se distribuyen de la siguiente manera: 14 indicadores corresponden a la relación con el accionista; 25 a la relación con los empleados, 18 a la relación con clientes, proveedores y competidores; y finalmente 15 sobre la relación con la comunidad, el Estado y el medioambiente (Deres, Acde, 2011).

La evaluación se realiza en forma anual mediante un formulario auto-administrado, donde cada indicador es descripto y se solicita a la empresa que se autocalifique mediante una escala de seis puntos. La misma va desde “0” que significa que la empresa no realiza acciones ni piensa crear una política relacionada con el indicador, hasta “5” que significa que la empresa tiene un política totalmente integrada a su gestión y es referente en el tema (Deres, Acde, 2011).

Una vez que las empresas participantes completan este formulario, los envían a ACDE donde se analiza en forma estadística la información.

Se construyen cinco índices: el general del IRSE y los que corresponden a cada uno de los componentes de dicho índice: accionistas, empleados, C.PC y C.E.MA. El índice de cada uno de los componentes se determina como el promedio simple de los indicadores correspondientes a ese componente. El indicador general del IRSE se calcula como el promedio simple de los cuatro índices correspondientes a la relación con cada uno de los grupos de skateholders.

El hecho de que uno de los grupos de interés lo constituyan los empleados hace inevitable el vínculo entre el IRSE y el clima organizacional. Los indicadores de

este grupo buscan determinar en qué medida la empresa mejora la calidad de vida laboral, el desarrollo personal y el bienestar en el centro de trabajo, e incluyen factores que ayudan a determinar qué elementos promueve la organización para generar un clima organizacional positivo.

En el año 2011 participaron 100 empresas en el IRSE con un total de 55.336 empleados. El informe emitido por ACDE y DERES revela que el IRSE fue de 3,97, en tanto el índice que mide la relación con los empleados 3,81, el de los accionistas 4,13, el de C.P.C 4,25 y el de C.E.MA 3,70.

En el análisis de los resultados de acuerdo al sector de actividad, se muestra que el índice que mide la relación con los empleados es más elevado en el sector industrial (4,00) que en el sector comercio (3,76) y el sector servicios (3,77).

Los resultados de este índice son también analizados desde el punto de vista del tamaño de las empresas, y los resultados destacan que el índice que corresponde al componente “empleados” es mayor en empresas de más de 100 empleados, con respecto a las pequeñas empresas.

Un dato interesante es que desde el punto de vista del origen de las empresas, es que las empresas internacionales presentan un índice del componente “empleados” significativamente mayor respecto a las empresas nacionales (4,24 y 3,69 respectivamente). Esta tendencia se ha dado desde los orígenes de la implementación del IRSE (2003).

En definitiva parte de la responsabilidad social interna consiste en generar mecanismos que afiancen el compromiso del equipo humano con la organización,

motivar a los trabajadores mediante el enriquecimiento de su puesto y darles capacidad de crecimiento personal y profesional. En la medida que estos objetivos se cumplen las empresas logran retener el talento captado. Para que este círculo se complete y puedan concretarse estas premisas es necesario que la organización experimente un clima organizacional positivo.

**CAPITULO 4:
MODELO TEÓRICO
RETENIDO Y
FORMULACIÓN DE
PREGUNTAS DE
INVESTIGACIÓN**

CAPITULO 4: MODELO TEÓRICO RETENIDO Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo concluir el trabajo teórico y conceptual realizado en los capítulos 1 a 3, y plantear las preguntas de investigación acordes a los objetivos de este trabajo.

4.1 MODELO TEÓRICO RETENIDO

Los primeros tres capítulos del presente trabajo abordaron distintos aspectos del clima organizacional desde los orígenes del concepto, pasando por los factores que configuran un determinado clima, hasta los beneficios de su estudio.

Como hemos señalado anteriormente, el clima organizacional es un concepto que surge sobre la década del 60, y que tiene como antecedentes los trabajos de autores como Lewin, Mayo, Maslow y Herzberg.

Una de las principales problemáticas que se enfrentan al estudiar el clima organizacional, es que no existe un único modelo que defina en forma general qué es el clima, qué factores lo configuran, y cómo debe realizarse el diagnóstico del mismo.

Los distintos autores que investigaron acerca de este concepto han ido aportando distintos enfoques sobre el estudio del clima, basados en la investigación teórica y la experiencia empírica.

Debido a que no existe una **definición** unánime acerca de qué es clima organizacional, y prácticamente existen tantas definiciones de clima como autores

que han abordado el estudio de este constructo, los investigadores han propuesto clasificarlas en tres grandes corrientes en base a los elementos que enfatizan: **enfoque realista; enfoque subjetivo y enfoque interaccionista.**

El primer enfoque reúne aquellas definiciones en las que se enfatizan las propiedades o características de la organización como elementos determinantes del clima. En el segundo enfoque, al definir el clima, los autores se basan en las percepciones individuales de los miembros de la organización, y el clima es considerado un atributo del individuo. Por último, en el tercer enfoque se integran los dos anteriores, al definir el clima como el resultado de la interacción que se produce entre los miembros de una organización y las características de esta última.

En forma concomitante con la definición de clima organizacional, los investigadores han intentado determinar cuáles son los **factores** que configuran las características de un determinado clima organizacional. En este punto los autores han propuesto también la clasificación en tres grandes enfoques:

Enfoque	Concepto	Factores
Enfoque de factores psicológicos individuales:	Aquí la unidad de análisis es el individuo pues consideran que el clima se origina por procesos psicológicos y que en definitiva es un atributo de las personas que integran una organización.	Motivación / Compromiso con la organización / Sentido de pertenencia / Grado de satisfacción con la organización / Autonomía / Antigüedad en la organización / Disposición al cambio / Responsabilidad en el desempeño laboral.

<p>Enfoque de factores organizacionales:</p>	<p>En este caso el clima es considerado un atributo de la organización, siendo las características y propiedades de ésta las que lo determinan.</p>	<p>Orientación a resultados / Tamaño de la organización / Tecnología y ambiente físico / Riesgos laborales y empresariales / Estabilidad Laboral / Comunicación y difusión de políticas / Normas, reglamentos, políticas y planes / Estructura organizacional / Centralización en la toma de decisiones.</p>
<p>Enfoque interactivo:</p>	<p>Desde esta perspectiva el clima surge de la interacción que se produce entre los miembros de la organización, y la unidad de análisis es el grupo.</p>	<p>Cooperación / Confianza en el jefe / Apoyo o Confianza en el grupo / Trabajo en equipo / Tamaño del grupo / Liderazgo / Valores colectivos / Lealtad hacia el grupo de trabajo.</p>

FIGURA 6 – RESUMEN ENFOQUES: FACTORES QUE CONFIGURAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Elaboración propia

Cada una de estas corrientes ha recibido críticas ya que en la práctica se han encontrado elementos que no pueden ser sustentados únicamente con uno de estos enfoques. Por esta razón, en general, los investigadores no se han mostrado partidarios de un enfoque exclusivamente sino que proponen el estudio de clima mediante un enfoque integral que combine factores psicológicos individuales, organizacionales y grupales.

Otro de los elementos que se han expuesto en el primer capítulo son aquellos **factores** que los autores consideran **impulsan a las organizaciones a realizar**

estudios de clima. Si bien los beneficios de una evaluación y diagnóstico son múltiples y por sí solos podrían ser los factores que animen a las empresas a realizar un estudio de clima, en general son otros los elementos que llevan a una empresa a realizarlo, y son justamente los llamados “indicadores de mal clima”.

Entre los indicadores más característicos se destacan los siguientes:

Indicador	Concepto
Quejas recurrentes del personal	Las quejas del personal respecto a la insatisfacción de sus expectativas laborales.
Indisciplina	Violación de normas o políticas de la organización por parte de sus miembros. No se trata de casos aislados, sino que ocurre a nivel grupal.
Paros o huelgas	Son formas de protesta contra la empresa o sus autoridades, o respecto a políticas o decisiones.
Bajo rendimiento	Se trata del bajo rendimiento intencional del personal de la organización como señal de disconformidad.
Ausentismo	Ausentismo recurrente por parte de los miembros de la organización sin una clara justificación demostrando así falta de interés hacia el trabajo.
Alta rotación	Consiste en el cambio de trabajo por parte de los miembros de una organización con una frecuencia mayor a lo normal.

FIGURA 7 – RESUMEN INDICADORES DE MAL CLIMA ORGANIZACIONAL

Elaboración propia

Otro de los elementos importantes en el estudio del clima organizacional es definir qué **instrumentos de medición** se utilizarán, y qué **dimensiones** han de considerarse a la hora de implementarlos. Sobre este punto, tampoco existe un consenso entre los investigadores sobre cuál es la mejor alternativa, sino que dependerá del criterio de quien lleve adelante el estudio de clima, de la cantidad

de empleados de la organización, si se trata de un estudio total o parcial de la organización, y del análisis costo-beneficio.

El **cuestionario** es uno de los instrumentos de medida más extendido, y las posibilidades en su construcción e implementación presentan numerosas alternativas.

En esta investigación se han seleccionado algunos de los cuestionarios más representativos a lo largo del tiempo, y se ha detectado que existen puntos de encuentro entre los autores en lo que respecta a las dimensiones consideradas en la construcción de los mismos. Las dimensiones que poseen mayor consenso entre los investigadores expuestos en este trabajo son: **Estructura Organizacional; Estilo de Dirección; Toma de decisiones; Motivación; Consideración y Apoyo; Sistema de Comunicaciones y Grado de estructura del puesto.**

El cuestionario no es la única herramienta de medición existente, existen otras técnicas que son utilizadas por las organizaciones, muchas veces en forma combinada y otras en forma exclusiva, entre las que se destacan:

Herramienta	Concepto
Entrevistas	Herramienta que permite profundizar distintos aspectos con el entrevistado. Tiene como desventaja que el método “cara a cara” puede sesgar las respuestas del entrevistado.
Observación directa	Se observa a los miembros de una organización en “acción” de sus labores diarias, para detectar situaciones relevantes que viva el trabajador diariamente y que incidan en la determinación del clima organizacional.

Sesiones de Focus Group	Son reuniones dirigidas de un grupo de empleados en las que un experto plantea el abordaje de determinados temas asociados al clima. Se busca determinar cómo se sienten, comportan y expresan los miembros de la organización respecto a dichos temas de discusión.
Análisis de indicadores	En general el análisis de indicadores constituye una herramienta de apoyo a otras. Se busca interpretar resultados de indicadores como el ausentismo, la rotación, la productividad, entre otros, y vincular en qué medida están asociados al clima organizacional.
Buzones de opiniones y sugerencias	Esta herramienta sirve para recoger el punto de vista de los trabajadores de forma anónima. Constituye el punto de partida para el desarrollo de otros instrumentos de medición.

FIGURA 8 – RESUMEN HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Elaboración propia

En el capítulo dos de este documento nos hemos centrado en exponer el **vínculo** que existe entre el **clima organizacional y otras variables organizacionales**, pues al realizar un estudio de clima no puede considerarse a éste como un elemento aislado en la organización.

La **cultura organizacional** y el clima organizacional son dos constructos que han sido objeto de numerosas investigaciones con el objeto de buscar sus diferencias y puntos de encuentro. Los resultados muestran que si bien existen elementos que los separan desde lo conceptual, ambos buscan analizar y comprender las relaciones que se establecen en las organizaciones. Algunos investigadores sostienen que no es posible diagnosticar en forma adecuada el clima organizacional si no se toma como marco de referencia la cultura de dicha organización.

La **satisfacción laboral** también se interrelaciona con el clima organizacional. Los resultados de estudios llevados a cabo por diversos autores dan cuenta de que existe correlación entre determinadas dimensiones de clima y satisfacción. La premisa básica que vincula estos conceptos es que la percepción que tenga un individuo respecto de su entorno laboral se verá directamente influida por la satisfacción o no que éste tenga respecto a su trabajo y a la organización a la que pertenece.

El clima organizacional también se vincula con el **liderazgo**, y es de hecho uno de los factores que los autores han señalado como determinantes del clima. Por otra parte, la experiencia ha demostrado también que el estilo de dirección incide en la percepción que los miembros de una organización tienen respecto al “ambiente” en el que trabajan.

En el capítulo tres hemos destacado lo que los investigadores han señalado como principales **beneficios** que conlleva realizar un **diagnóstico y evaluación del clima organizacional**.

Existe consenso entre los investigadores respecto que, los beneficios de los estudios de clima por parte de las organizaciones sólo son efectivos en la medida que el diagnóstico esté acompañado de acciones de mejora. De lo contrario, lo que se logra es que la herramienta pierda credibilidad, y peor aún, que el clima se torne “negativo”.

Los principales beneficios que los autores han destacado han sido los siguientes:

Beneficios de estudiar el clima organizacional:
Los estudios de clima permiten detectar aquello que los empleados “piensan pero no dicen”, lo que otorga a los Directivos la posibilidad de encontrar elementos que de otra forma no hubieran podido hacerlo;
Mejoran el sistema de comunicación de la organización;
Sirven como punto de partida de acciones de mejora que impulse la organización que tendrán como objetivos: elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incrementar los niveles de confianza y compromiso de los empleados; disminuir la rotación de personal; implementar mejoras en la estructura.
Los estudios de clima contribuyen en los procesos de cambio de la empresa, favoreciendo la implementación de los mismos.
En la medida que se toman acciones de mejora en base a los estudios de clima, y se logran climas más favorables, mejora la productividad de la empresa, y con ello el desempeño económico de la misma.

FIGURA 9 – RESUMEN BENEFICIOS DE ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Elaboración propia

Por último, en el capítulo tres, también hemos visto que en **nuestro país** se ha incrementado la importancia y valoración que las empresas otorgan hacia el capital humano, y que desarrollar el talento y retener a las personas “valiosas” para la organización ha comenzado a tener relevancia. En este marco, la evaluación y diagnóstico del clima organizacional ha ido ganando terreno en los últimos años, y aunque al principio era una herramienta que sólo utilizaban las empresas internacionales, las empresas locales ya lo han ido adoptado también como un instrumento de gestión muy valioso.

En base al desarrollo teórico expuesto anteriormente hemos seleccionado las variables objeto de estudio sobre las que se formularán las preguntas de investigación, las que se representan en el esquema que se expone a continuación:

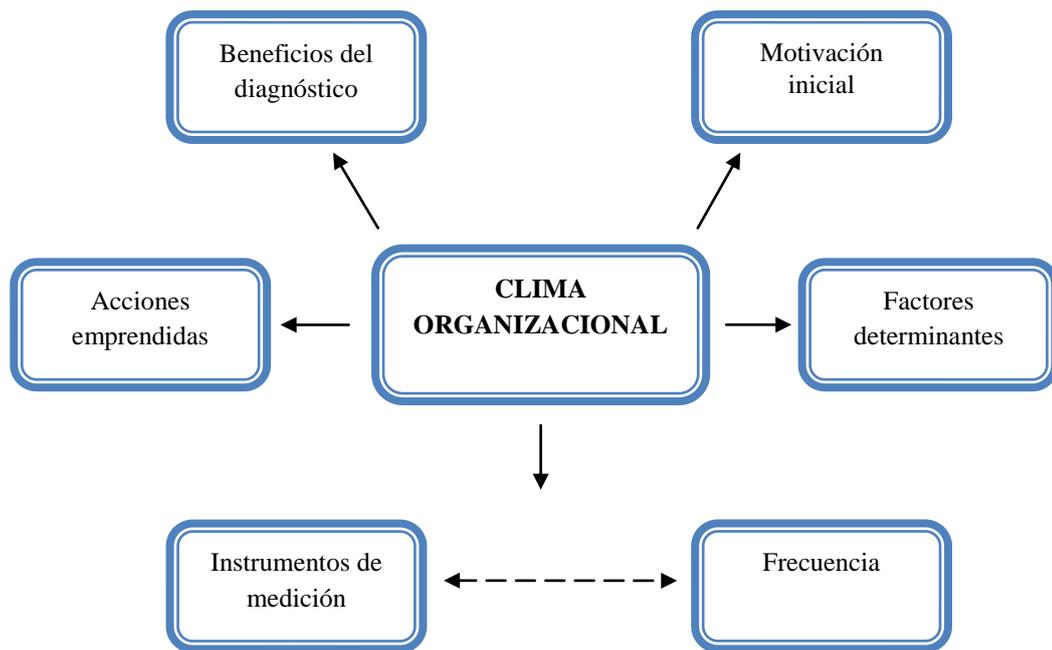


FIGURA 10 – VARIABLES RETENIDAS DEL MUNDO TEÓRICO
Elaboración propia

Más adelante se definirán operativamente cada una de estas variables a los efectos de esta investigación y se determinarán cada uno de sus componentes.

4.2 FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación busca determinar distintos puntos del abordaje del clima organizacional en empresas del Uruguay. Debido a que, no es posible establecer una transposición directa de una proposición teórica al mundo empírico dado el escaso desarrollo del estado del conocimiento en nuestro país, este trabajo no estará basado en hipótesis sino en **preguntas de investigación**.

En el punto 4.1 de este capítulo hemos señalado cuáles son las variables objeto de esta investigación, y en base a las mismas se han definido las siguientes preguntas de investigación, **en empresas del Uruguay:**

1. ¿Qué motiva la realización de estudios de clima organizacional?

2. ¿Qué factores son considerados como determinantes del clima organizacional?

3. ¿Qué instrumento/s de medición utilizan para realizar estudios de clima organizacional y con qué frecuencia realizan los mismos?

4. ¿Qué acciones emprenden en base a los resultados arrojados por los estudios de clima?

5. ¿Qué beneficios destacan conlleva realizar una evaluación y diagnóstico del clima organizacional?

Durante el análisis se buscará responder a estas interrogantes atendiendo a cada una de las variables identificadas en el modelo teórico retenido en forma individual, y además considerando la interrelación entre las mismas. El abordaje del clima organizacional por parte de una empresa ha de analizarse considerando las distintas instancias que implica el estudio, desde las razones que la impulsan a realizar el estudio, pasando por cómo lo hacen y qué consideran, hasta las acciones que emprenden y los beneficios que obtienen.

**CAPITULO 5:
ESTRATEGIA DE
INVESTIGACIÓN Y
POBLACIÓN DE ESTUDIO**

CAPITULO 5: ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y POBLACIÓN DE ESTUDIO

En este capítulo se buscará, por un lado, elegir la estrategia de investigación que más se adecúe para poner a prueba nuestras preguntas de investigación definidas en el capítulo 4, así como determinar el diseño de investigación que presente mayor validez.

Por otro lado, en este capítulo se definirá también la población de estudio de esta investigación. Se definirán las unidades de análisis sobre las cuales se recabará la información, y se expondrá la selección de la muestra.

5.1 ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Se entiende por estrategia de investigación la articulación e integración del conjunto de decisiones a tomar, para aprehender de manera coherente la realidad empírica de modo de someter de manera rigurosa la hipótesis o las preguntas de investigación a la prueba de los hechos (Contandriopoulos, A., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.L y Boyle, P., 1990).

La elaboración de la estrategia de investigación tendrá dos instancias: en primer lugar se buscará lograr una aproximación general a nuestra investigación, y luego se elegirá un diseño de investigación adecuado.

5.1.1 Determinación de una aproximación general de investigación

La aproximación general de investigación puede ser categorizada de acuerdo a Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis y Boyle (1990) en:

1. Investigación Experimental
2. Investigación no experimental:
 - a. Investigación sintética
 - b. Investigación de desarrollo
 - c. Investigación de simulación.

Expondremos brevemente en qué consiste cada una de estas categorías, para luego sí determinar cuál es la que mejor se ajusta a este trabajo de investigación (“Metodología de la Investigación: Teórico”, 2011)

1. **Investigación experimental:** Es aquella investigación en la que el investigador desea idealmente, actuando de manera activa e intencional sobre una variable independiente, conocer sus efectos sobre otra u otras variables dependientes. La evaluación de los efectos de una variación de la variable independiente está sujeta a la posibilidad de comprar la situación experimental con una situación testigo.
2. **a. Investigación no experimental sintética:** En este tipo de investigación, para explicar y prever comportamientos o fenómenos complejos, se examina el conjunto de relaciones que hacen intervenir simultáneamente varias variables dependientes y varias independientes en un modelo de relaciones interdependiente. Esta estrategia no requiere la manipulación provocada o

invocada de la variable independiente, ni el control sobre la afectación de los sujetos a estudiar.

2. b. Investigación no experimental de desarrollo: Esta estrategia apunta, utilizando de manera sistemática los conocimientos existentes, a poner a punto una intervención nueva, mejorar de forma considerable una intervención existente, o elaborar o perfeccionar un instrumento, un dispositivo o un método de medida. No es adecuada para someter a la prueba de los hechos a una o varias hipótesis o preguntas de investigación.

2. c. Investigación no experimental de simulación: En este caso el objetivo no es someter a prueba hechos observados a partir de hipótesis deducidas de un modelo teórico, sino simular el comportamiento de un sistema durante un cierto período de manera más o menos cuantificada.

En base a la descripción de las categorías, podemos decir que la investigación experimental no es adecuada para este trabajo, ya que nuestro objetivo no es actuar intencionalmente sobre la variable independiente para conocer sus efectos sobre las variables dependientes.

Debemos descartar también la investigación no experimental de desarrollo y la de simulación, ya que con nuestro trabajo no se pretende poner a punto una intervención nueva o mejorar una existente, o elaborar un instrumento de medida. Tampoco se busca simular el comportamiento de un sistema durante cierto período de tiempo.

Ergo, este trabajo se corresponde con una **investigación no experimental sintética**, pues estudiaremos qué tratamiento dan empresas en el Uruguay al clima organizacional, examinando los distintos componentes que requiere dicho abordaje (variables dependientes), en el marco de un modelo de relaciones interdependientes.

5.1.2 Diseño de la investigación

La investigación no experimental sintética, en lo que respecta al diseño de la investigación, puede categorizarse de la siguiente forma:

1. Estudio de casos:
 - a. Caso único
 - b. Caso único con varios niveles de análisis
 - c. Casos múltiples con un solo nivel de análisis
 - d. Casos múltiples con varios niveles de análisis

2. Estudios Comparativos

Como primer diferencia a destacar entre estas dos grandes categorías, podemos destacar que en el estudio de casos el investigador trabaja sobre una unidad de análisis (o una pequeña cantidad de ellas) realizando la observación en el interior del caso. En tanto, en el estudio comparativo, el investigador trabaja sobre una gran cantidad de unidades de análisis.

El diseño de investigación de este trabajo se corresponde con el estudio de casos múltiples con varios niveles de análisis, pues se estudiará el abordaje del clima

organizacional en organizaciones del Uruguay (casos múltiples) comprendiendo varios niveles de análisis (individual y la organización en su conjunto).

5.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO

En esta sección definiremos la población de estudio. En primer lugar, debemos precisar el universo restringido de los objetos de estudio a los que refiere nuestra investigación (población meta), en base a ello definiremos las unidades de análisis sobre las cuales serán recabadas las informaciones, y por último se expondrá el criterio de selección de la muestra.

5.2.1 Población meta

Toda pregunta de investigación define un universo de objetos a los que los resultados del estudio han de ser aplicables. Este universo puede ser más o menos restringido y estar más o menos bien definido en la pregunta planteada (Contandriopoulos, A., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.L y Boyle, P., 1990).

La población meta o población de estudio se compone de elementos distintos que poseen cierto número de características en común. Estos elementos son las unidades de análisis sobre las cuales serán recabadas las informaciones (Contandriopoulos, A., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.L y Boyle, P., 1990).

Al definir las preguntas de investigación en el capítulo 4, apartado 4.2, hemos establecido que el estudio se dirige a organizaciones del Uruguay. Además existe otro criterio de exclusión, ya que solamente constituyen la población meta aquellas organizaciones que realizan acciones vinculadas al estudio del clima organizacional.



FIGURA 11 – UNIVERSO RESTRINGIDO DE LOS OBJETOS DE ESTUDIO
Elaboración propia

Del grupo de organizaciones que constituyen la población meta, se seleccionarán diferentes casos de estudio con el objetivo de responder a nuestras preguntas de investigación.

5.2.2 Construcción de la muestra

Si bien el abordaje del clima organizacional es un asunto relativamente reciente en las organizaciones del Uruguay, muchas de ellas, con un grado mayor o menor de desarrollo, realizan estudios o acciones con la finalidad de mejorar el clima de su empresa. Por esta razón, no es viable servirse del 100% de esta población para contestar nuestras preguntas de investigación, por lo que, en consecuencia, se hace necesario elegir una muestra de la misma.

En cuanto al tipo de muestreo, se considera adecuado para este trabajo construir una muestra no probabilística, pues nuestro objetivo será seleccionar un sub

conjunto de la población meta que reproduzca con la mayor fidelidad posible las características de esta última.

El muestreo no probabilístico se compone de cuatro grandes técnicas, que expondremos brevemente a continuación:

- 1. Muestras accidentales:** Esta técnica consiste en seleccionar los elementos de la muestra en base a su presencia en un lugar determinado, en un momento preciso.
- 2. Muestras de voluntarios:** Esta técnica se utiliza generalmente en los dominios de la investigación donde la experimentación es potencialmente dolorosa, molesta o peligrosa.
- 3. Muestras por elecciones razonadas:** En este caso el objetivo de la investigación es estudiar ciertas particularidades de la población de estudio, por lo que la búsqueda de la representatividad es de un interés muy limitado. La elección de la muestra puede resultar de: juicio de expertos o juicio por elección deliberada.
- 4. Muestreo por cuotas:** Aquí la muestra puede ser vista como un modelo reducido de la población objetivo. En definitiva consiste en evaluar las características de la población y reproducirlas en la muestra.

De las técnicas descriptas, el **muestreo por elecciones razonadas** es el que más se adecua a las características de nuestra población meta dado que no se dispone de una lista completa del total de organizaciones del Uruguay que abordan el

estudio de clima organizacional, y que el objetivo de este trabajo no apunta a estudiar las variaciones en cada una de las sub-poblaciones, sino que busca detectar particularidades de cada una de ellas.

Este proceso de muestreo nos presenta dos dificultades:

1. Cómo localizar la población que se intenta estudiar
2. Cómo definir a priori la cantidad acertada de organizaciones que deben integrar la muestra a fin de contestar las preguntas de investigación planteadas.

Con respecto a la primera dificultad, se utilizó el juicio deliberado, para lo cual nos hemos contactado con la organización DERES, a la que se ha hecho referencia en el capítulo 3, la que nos ha proporcionado el listado de empresas que participaron en el IRSE 2011. Como ya se ha señalado, uno de los aspectos que mide este indicador involucra aquellas acciones que realizan las empresas para crear un clima organizacional positivo. A través de esta lista, y de contactos de nuestro entorno socio-laboral fuimos definiendo cuáles empresas se ajustaban más para la finalidad de nuestro estudio.

Consideramos también, que a los efectos de este trabajo, la muestra debería integrarse además por consultoras que realicen estudios de clima, pues esto nos brinda una visión más general y representativa del tema de estudio. En este caso, a través de contactos socio-laborales fuimos completando la lista de las consultoras que brindan este tipo de servicios.

Para resolver la segunda dificultad planteada, consideramos útil seleccionar de las listas conformadas (organizaciones y consultoras), siete organizaciones que realizaran estudios de clima y tres consultoras.

Con este tipo de muestra apuntamos a maximizar la utilidad de la información, y al mismo tiempo a restringir el tamaño de la muestra, agregando más organizaciones o consultoras a la muestra seleccionada a priori sólo en caso de que la información obtenida de la misma no sea redundante o suficiente para contestar nuestras preguntas de investigación.

**CAPITULO 6:
DEFINICIÓN DE
VARIABLES Y
RECOLECCIÓN DE DATOS**

CAPITULO 6: DEFINICIÓN DE VARIABLES Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Este capítulo se divide en tres grandes secciones: en primer lugar se realizará la descripción operativa de las variables retenidas en el mundo teórico que se han expuesto oportunamente en el capítulo 4, luego se establecerá el vínculo entre las mismas, y por último, se hará referencia al método de recolección de datos que más se adecúa a las características y objetivos de esta investigación.

6.1 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Debido a que la investigación que se está desarrollando es del tipo sintética, resulta necesario definir las variables identificadas y retenidas del modelo teórico y sobre las que se han definido las preguntas de investigación

Un punto importante a destacar aquí es que la definición de las variables no será de tipo funcional (sólo para diseños experimentales) sino que, por tratarse de una investigación no experimental, se realizará una descripción operativa de cada una de ellas.

En el capítulo 4 (sección 4.1) determinamos que las variables retenidas del modelo teórico eran las siguientes:

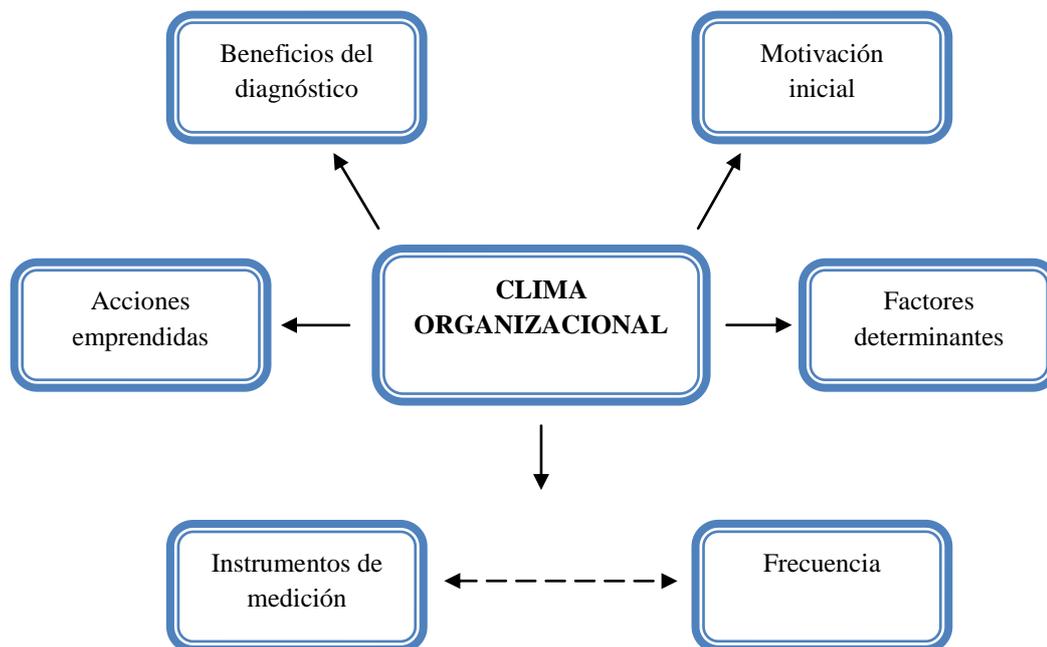


FIGURA 10 – VARIABLES RETENIDAS DEL MUNDO TEÓRICO
Elaboración propia

Se procederá ahora a realizar la definición operativa de cada una de estas variables:

a) Motivación inicial

Esta variable se refiere a los factores que impulsan a las organizaciones a realizar estudios de clima.

Estos factores motivacionales pueden estar asociados a los beneficios que la evaluación y diagnóstico del clima traen consigo, o también puede suceder que sean los “indicadores que un mal clima organizacional” los que impulsen a las organizaciones.

b) Factores determinantes

Variable que refiere a los factores que, de acuerdo a la organización, son los que configuran las características de un determinado clima organizacional.

En términos generales, estos factores pueden ser clasificados en tres grandes enfoques: enfoque de factores psicológicos individuales, enfoque de factores organizacionales y enfoque interactivo o de factores grupales.

Esta variable comprende también a los **factores claves**, es decir, aquellos factores que para la organización condicionan en un grado mayor la existencia de un clima organizacional positivo.

c) Instrumentos de medición y frecuencia

Variable que refiere a las herramientas que las organizaciones utilizan para la medición del clima organizacional, y la frecuencia con que esta medición se lleva adelante.

Respecto a los instrumentos de medición, existen múltiples alternativas como ser: cuestionarios, entrevistas, observación directa, sesiones de focus group, análisis de indicadores, y buzones de opiniones y sugerencias.

d) Acciones emprendidas

Variable relacionada con las acciones que la organización emprende como consecuencia del diagnóstico y evaluación del clima organizacional.

Esta variable comprende tres grandes aspectos:

- Estrategia de comunicación de resultados empleada.
- Reacción del personal frente a los resultados del estudio de clima y de qué forma la organización maneja este aspecto.
- Medida en que los resultados de la evaluación y diagnóstico del clima organizacional son utilizados como insumo para emprender acciones de mejora.

e) Beneficios del diagnóstico

Variable vinculada a los beneficios que las organizaciones obtienen como consecuencia de un adecuado diagnóstico y evaluación del clima organizacional.

Los beneficios obtenidos pueden ser de diversa naturaleza. Están aquellos que derivan directamente de la realización del estudio de clima, como conocer aquello que los empleados “piensan pero no dicen”. Sin embargo, en general, los beneficios estarán asociados a las acciones que la organización emprenda, y pueden ir desde mejoras en el sistema de comunicación, incremento de la satisfacción, disminución de la rotación, hasta mejoras en el desempeño económico de la empresa.

6.2 RELACIÓN ENTRE VARIABLES

Un aspecto importante que debemos destacar respecto a las variables de investigación es que, durante el análisis se estudiará cada una de ellas en forma independiente utilizando como marco de referencia la definición operativa realizada en el apartado anterior, pero además se analizará el vínculo que existe entre las mismas y en qué medida las características de una variable influyen o potencian a otra u otras.

En definitiva, el objetivo no se centrará únicamente en un análisis individual de cada variable, sino que se buscará una visión integradora que permita entender de forma cabal el tratamiento que empresas del Uruguay otorgan al diagnóstico y evaluación del clima organizacional.

6.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

Anteriormente hemos definido las variables y preguntas de investigación, se ha definido la población objetivo y se ha determinado el criterio de selección de la muestra. Resulta necesario ahora definir el método de recolección de datos que será utilizado durante el trabajo de campo.

Las fuentes de datos pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

- 1.** La utilización de documentos (oficiales, personales, prensa, utilitarios)
- 2.** La observación por el investigador (sistemática, ligada a la entrevista, participante o libre)
- 3.** La información suministrada por los sujetos (entrevistas)

El tercero de estos grupos, es decir, las entrevistas, constituyen la fuente principal de recolección de datos para este trabajo, pues es de la propia organización que surge la información requerida para dar respuesta a las preguntas de investigación que nos hemos planteado.

De acuerdo a la naturaleza de las entrevistas, las mismas pueden ser clasificadas como entrevistas libres o entrevistas dirigidas. Para esta investigación se ha optado por realizar entrevistas semi estructuradas, las cuales son una variante de las entrevistas dirigidas. Desde nuestro rol de investigadores debemos determinar de antemano las facetas y dimensiones de la información buscada, sin embargo, las preguntas formuladas a priori no son definitivas pues nos reservamos la posibilidad de agregar preguntas en el curso de las entrevistas de manera de obtener una información más profunda sobre ciertos aspectos.

Como entrevistadores, será necesario mantener la objetividad y estimular la comunicación con los referentes de las organizaciones que componen la muestra, en especial en lo que refiere al flujo de información vinculado a las variables que estamos estudiando. Se deberá tener especial cuidado en no direccionar o sesgar las respuestas, en especial en lo que respecta a las variables que implican un juicio de valor por parte del entrevistado.

Como forma de verificar si el método seleccionado permite recolectar en forma adecuada los datos de las variables a investigar, se comenzará con una entrevista a uno de los integrantes de la muestra. En caso afirmativo se continuará aplicando el

mismo método, y en caso negativo se propondrán modificaciones o correcciones para lograr la validez del instrumento de medida.

En el **Anexo A** se presenta la guía de preguntas a utilizar durante las entrevistas, distinguiendo si se trata de una entrevista a una empresa o una consultora.

Como método complementario a las entrevistas se utilizarán documentos oficiales, es decir aquellos que emanen de las organizaciones. Estos datos pueden resultar de utilidad para cuantificar aspectos abordados en la entrevista y complementar información proporcionada por el entrevistado. De todas formas, tendremos presente que dicha información no fue recolectada con fines de investigación por lo cual puede ser incompleta o estar distorsionada.

**CAPITULO 7:
REDUCCIÓN Y ANÁLISIS
DE DATOS**

CAPITULO 7: REDUCCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

7.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se expondrán y analizarán los datos recabados durante el trabajo de campo. Para realizar esto, se disponen de dos grandes técnicas de análisis: los estudios cualitativos y los estudios cuantitativos, y dada la naturaleza de esta investigación se ha seleccionado la primera de estas técnicas.

Cabe recordar que en capítulos anteriores se retuvieron y definieron cinco variables de estudio, que han dado origen a nuestras preguntas de investigación. Estas variables son: *motivación inicial, factores determinantes, instrumentos de medición y frecuencia, acciones emprendidas y beneficios del diagnóstico.*

En el capítulo 5, hemos definido la población de estudio a la que refiere esta investigación, y dada la imposibilidad de estudiar el 100% de las organizaciones que componen la misma, resultó necesario establecer un criterio de muestreo. El más adecuado para este trabajo fue el muestreo no probabilístico por elecciones razonadas. Luego de sortear las dificultades que presenta este criterio, respecto a cómo localizar la población de estudio y cómo definir la cantidad acertada, hemos conformado la muestra con **siete empresas** del Uruguay que realizan estudios de clima organizacional y por **tres consultoras** que prestan este tipo de servicio.

El análisis de los datos obtenidos en esta investigación se realizará mediante la técnica llamada análisis de contenidos y se desarrollará con el siguiente criterio:

Se expondrán los datos relevados durante el trabajo de campo para cada una de las variables de investigación definidas. El objetivo principal será detectar similitudes, diferencias y puntos relevantes que permitan responder a nuestras cinco preguntas de investigación.

Antes de comenzar el análisis de los datos relevados, se expondrá en la siguiente sección las principales características de los componentes de la muestra.

7.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Como se ha señalado anteriormente, la muestra seleccionada para esta investigación, mediante elecciones razonadas, se compone de siete empresas del Uruguay que realizan estudios de clima organizacional, y por tres consultoras que brindan servicios de estas características.

En este apartado se presentará información relativa a los componentes de la muestra, la que será de utilidad durante el análisis. Dado que, a los efectos de esta investigación no es un factor relevante el nombre de las organizaciones de la muestra, se ha acordado con los entrevistados que esto no será revelado, por lo cual se denominará a las empresas en forma genérica como **Empresa X** (Ex) y a las consultoras como **Consultora X** (Cx).

Empresa	Pública / Privada	Giro	Cantidad de empleados
Empresa 1 (E1)	Privada	Publicidad	50
Empresa 2 (E2)	Pública	Banca	4.000
Empresa 3 (E3)	Pública	Energía (Combustible)	3.550
Empresa 4 (E4)	Privada	Auditoría y Asesoramiento Tributario y Legal.	580
Empresa 5 (E5)	Pública	Energía (electricidad)	6.400
Empresa 6 (E6)	Pública	Suministro agua potable	4.800
Empresa 7 (E7)	Privada	Call Center	950

FIGURA 12 – RESUMEN CARACTERÍSTICAS EMPRESAS

Elaboración propia

Consultora	Membrecía internacional
Consultora 1 (C1)	SI
Consultora 2 (C2)	SI
Consultora 3 (C3)	SI

FIGURA 13 – RESUMEN CARACTERÍSTICAS CONSULTORAS
Elaboración propia

7.3 CUADRO RESUMEN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Antes de comenzar con el análisis de datos, hemos elaborado un conjunto de cuadros con extractos de respuesta de los entrevistados que se exponen en el Anexo B de este documento. Estas respuestas se consideran decisivas para la investigación, pues resultan claves para determinar el tratamiento otorgado por las organizaciones de la muestra a cada una de las variables, y en consecuencia, para responder a las preguntas de investigación planteadas.

Si bien algunas de las frases extraídas pueden ser percibidas fuera de su contexto real, se estima que, de todas maneras brindan al lector elementos para verificar de donde se obtuvo la realidad empírica, lo que otorga un valor agregado importante a la investigación.

Se presenta a continuación un cuadro resumen de los datos extraídos durante el trabajo de campo:

VARIABLES RETENIDAS					
	Motivación inicial	Factores determinantes	Instrumentos de medición y frecuencia	Acciones emprendidas	Beneficios del diagnóstico
E1	Utilidad de la herramienta	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionario / Anual	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora
E2	Utilidad de la herramienta	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionario / Bienal	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora
E3	Utilidad de la herramienta	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionario, Focus Group / No rutinario	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora -Procesos cambio
E4	- Utilidad de la herramienta - Estrategia	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionario / Bienal	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora
E5	Indicadores de mal clima	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionario, Focus Group, Entrevistas, Dinámicas grupales / A demanda	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora -Procesos cambio
E6	- Utilidad de la herramienta - Indicadores de mal clima	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionarios, Entrevistas, Dinámicas grupales / A demanda	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora
E7	Estrategia	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionario / Bienal	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora

C1	- Indicadores mal clima -Estrategia	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionario y Focus Group / Anual	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora
C2	- Indicadores mal clima	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionario / Bienal	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora -Procesos cambio
C3	- Indicadores mal clima -Estrategia	Individuales, organizacionales y grupales	Cuestionario, Focus Group y Entrevistas / No rutinario	Si	- Conocer sentir empleados -Acciones mejora

FIGURA 14 – CUADRO REDUCCIÓN DE DATOS

Elaboración propia

Este cuadro nos brinda una primera aproximación acerca del tratamiento que los entrevistados brindan a las variables de estudio. Veamos los principales indicios por variable que surgen de esta exposición:

1. Motivación inicial: En lo que respecta a los factores que motivan a las empresas a realizar estudios de clima, se observa que, la utilidad de la herramienta es un factor predominante, seguido por los indicadores de mal clima, y luego por cuestiones estratégicas.

Las consultoras destacan principalmente como factor que impulsa a las organizaciones a realizar estudios de clima a los indicadores de mal clima, y luego a las cuestiones estratégicas.

2. Factores determinantes: En esta primera instancia nos hemos centrado en identificar únicamente el enfoque al que pertenecen los factores que, de acuerdo a los entrevistados, son los que configuran las características del clima

organizacional. Corresponderá a una instancia posterior de análisis profundizar sobre cuáles son dichos factores, e identificar los denominados claves.

Tanto empresas como consultoras señalan que las características del clima organizacional están determinadas por factores individuales, organizacionales y grupales en su conjunto.

3. Instrumento de medición y frecuencia: Respecto a las herramientas de medición utilizadas para los estudios de clima, el cuestionario es el método más difundido en las empresas y consultoras.

Algunas empresas utilizan otros instrumentos, además del cuestionario, como las sesiones de focus group, las entrevistas individuales o las dinámicas grupales (E3, E5 y E6)

Desde el lado de las consultoras, C1 y C3, también utilizan otras herramientas de medición como las sesiones de focus group y las entrevistas individuales.

Sobre la frecuencia en que las empresas llevan a cabo la medición del clima, las respuestas han sido variadas: E1 realiza el estudio anualmente; E2, E4 y E7 lo realizan cada dos años; E3 no tiene establecida una frecuencia, y E5 y E6 realizan estudios a demanda.

En el caso de las consultoras, las respuestas han sido diversas también, y la sugerencia de C1 a las empresas es realizar estudios anuales, C2 bienales, en tanto C3 sostiene que no puede establecerse una frecuencia determinada y dependerá de las circunstancias de la empresa.

4. Acciones emprendidas: Debido a que esta variable se compone de tres grandes elementos de distinta naturaleza y complejos en su análisis, en esta instancia sólo hemos identificado si las empresas emprenden o no acciones en base a los resultados obtenidos de los estudios de clima. La respuesta en todos los casos ha sido afirmativa. Luego se profundizará sobre el tipo de acciones emprendidas, la estrategia de comunicación de resultados, y la reacción del personal frente a los mismos.

En el caso de las consultoras, en este primer resumen sólo consideramos si sugieren a las empresas acciones de mejora, obteniendo de todos los entrevistados respuesta afirmativa.

5. Beneficios del diagnóstico: Respecto a esta variable existen puntos de encuentro entre las empresas, quienes destacan que los estudios de clima les permiten conocer el verdadero sentir de los empleados, y que además sirven para diseñar acciones de mejora.

Dos de las empresas, E3 y E5, destacan además la utilidad de los estudios de clima en la gestión de procesos de cambios organizacionales.

Las consultoras, por su parte, coinciden con las empresas y señalan los tres elementos mencionados como principales beneficios.

Luego veremos que estos son beneficios primarios, pues aquellos que tienen un impacto real en la organización son los que derivan de la ejecución de las acciones de mejora.

7.4 ANÁLISIS DE DATOS POR VARIABLE

En esta sección se realizará un análisis de la información recabada durante el trabajo de campo para cada una de las variables retenidas en el modelo teórico. Este estudio permitirá, luego, dar respuesta a las preguntas de investigación que nos hemos planteado.

Se sugiere al lector complementar la lectura de este apartado con el Anexo B, donde se exponen extractos de las entrevistas realizadas.

7.4.1 Motivación Inicial

Esta variable refiere a los factores que impulsan a las organizaciones a realizar estudios de clima.

Del trabajo de campo surge que los factores que motivan el diagnóstico y evaluación del clima organizacional, pueden ser agrupados en tres grandes categorías:

- Utilidad de la herramienta
- Indicadores de mal clima
- Estrategia

Veamos ahora cuáles son los elementos que componen a estos tres grandes grupos:

Motivación inicial:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		C1	C2	C3
1. Utilidad de la herramienta:											
Conocer el verdadero "sentir de los empleados"											
Contribuir en procesos de cambio											
Gestionar el clima organizacional											
2. Indicadores de mal clima:											
Problemas de comunicación											
Problemas de relacionamiento											
Ausentismo											
Baja productividad											
Rotación											
3. Estrategia:											
Estrategia global (casa matriz)											
4. Otros:											
Desarrollo marca empleadora											

FIGURA 15 – RESUMEN DATOS MOTIVACIÓN INICIAL

Elaboración propia

Como puede observarse, no existe consenso entre las empresas, ni entre las consultoras, respecto a la existencia de un único elemento que motive la realización de estudios de clima organizacional.

1. Utilidad de la herramienta

Análisis de datos Empresas:

Dentro de la categoría **utilidad de la herramienta** las empresas distinguen dos grandes componentes:

a. Conocer el verdadero sentir de la gente: De acuerdo a lo revelado por **E1, E2, E3 y E4**, la medición del clima organizacional les permite conocer aquello que los empleados sienten (y muchas veces no dicen), conocer qué los satisface, cómo perciben su vínculo con la organización, con su jefe, entre otros aspectos, motivo que las impulsa a realizar estudios de clima

b. Contribuir en los procesos de cambio: El diagnóstico del clima organizacional resulta útil en procesos de cambio organizacional de acuerdo a lo manifestado por **E3 y E6**. Sin embargo, las empresas perciben la utilidad de la herramienta en momentos distintos de dicho proceso. **E3** ha realizado estudios de clima previamente a llevar a cabo un proceso de reingeniería, con el objetivo de obtener elementos que contribuyan en la gestión del personal durante la implementación de los cambios. En cambio, **E6**, ha realizado estudios de clima luego de un proceso de reestructura organizacional, para analizar en qué medida dicho cambio impactó en el sentir de las personas, y para obtener elementos que permitan desarrollar acciones de mejora.

Análisis de datos Consultoras:

De las consultoras entrevistadas, únicamente **C3** ha señalado como factor impulsor de las empresas a realizar estudios de clima a la utilidad de la herramienta.

De acuerdo a esta consultora, algunas empresas comienzan a realizar estudios de clima por el mero hecho de *gestionarlo*, sin tener un motivo particular para hacerlo como los mencionados anteriormente u otros que veremos luego.

En Suma:

De las siete empresas entrevistadas, seis de ellas han indicado que la utilidad de la herramienta es un factor determinante para comenzar a realizar estudios de clima. Dentro de este factor, el componente con mayor consenso es la posibilidad que el estudio de clima les brinda de poder conocer “el verdadero sentir de la gente”.

De acuerdo a las consultoras, la utilidad de la herramienta no constituye un factor decisivo para las empresas que les solicitan estudios de clima. Sólo una de las consultoras destaca este factor, aunque no coincide con los componentes indicados por las empresas, e indica que el mero hecho de querer gestionar el clima es un elemento motivador.

2. Indicadores de mal clima

Análisis de datos Empresas:

De las empresas entrevistadas, sólo **E5** y **E6** manifiestan que se vieron impulsadas a estudiar el clima por indicadores de mal clima.

Entre estos indicadores destacan: problemas de comunicación, problemas de relacionamiento, ausentismo, baja productividad y rotación.

Análisis de datos Consultoras:

La totalidad de las consultoras han señalado que, en general, cuando las empresas los contratan para realizar estudios de clima es porque presentan indicadores de mal clima.

Respecto a los indicadores, coinciden con los señalados por **E5** y **E6**, y agregan a estos el problema de la alta rotación.

En Suma:

Sólo dos de las siete empresas consultadas han iniciado estudios de clima como consecuencia de los indicadores de mal clima.

Sin embargo, el factor predominante que, de acuerdo a las consultoras, lleva a las empresas a contratar este tipo de servicio son justamente los denominados indicadores de mal clima, y sobre los que existe mayor acuerdo son el ausentismo y la rotación.

3. Estrategia

Análisis de datos Empresas:

E4 y **E7** han indicado que uno de los factores que las impulsa a estudiar el clima, son las políticas de gestión de recursos humanos que define la casa matriz. El hecho de tener que alinearse a la estrategia definida por esta última, deriva en la adopción de herramientas como los instrumentos de medición de clima organizacional.

Análisis de datos Consultoras:

De las consultoras entrevistadas, sólo **C1** ha indicado la estrategia como factor que impulsa a las empresas a realizar estudios de clima, coincidiendo con las empresas en que se trata de lineamientos definidos por la casa matriz.

De todas formas **C1** sostiene que, si bien este es un factor que motiva a las empresas a realizar estudios de clima por primera vez, es probable que, luego, las mismas tomen consciencia de los beneficios que tiene estudiar el clima, y se vean impulsadas por estos últimos más que por cuestiones estratégicas.

En Suma:

Dos, de las siete empresas consultadas, han indicado que se han visto motivadas a realizar estudios de clima como consecuencia de las políticas establecidas por la casa matriz.

En el caso de las consultoras, sólo una de ellas ha señalado la estrategia como componente que impulsa a las empresas a realizar estudios de clima.

4. Otros:

C3 ha indicado que, en algunos casos, las empresas se ven motivadas a realizar estudios de clima para **desarrollar su marca empleadora**. El hecho de una empresa logre, a nivel público, caracterizarse como un lugar de trabajo con un clima organizacional positivo, la vuelve más atractiva, y forma parte de su estrategia de marketing.

En este caso, la respuesta está condicionada por el hecho de que los resultados del estudio de clima que se realice a dicha empresa tomen conocimiento público, aspecto que es contemplado por esta consultora como parte de los servicios que ofrece.

CONCLUSIÓN: MOTIVACIÓN INICIAL

La naturaleza de los factores que impulsan a las organizaciones a realizar estudios de clima es variada.

En su gran mayoría, las empresas entrevistadas señalan que es la *utilidad de la herramienta* el factor que las impulsa a realizar estudios de clima, y en particular la posibilidad que les brinda esta herramienta de conocer el verdadero “sentir de los empleados”. A este factor le siguen, con menor aceptación, los indicadores de mal clima y las políticas estratégicas.

En cambio, desde el punto de vista de las consultoras, las empresas, la mayoría de los casos, contratan el servicio de estudio de clima cuando perciben determinados problemas, a los que se puede denominar como “*indicadores de mal clima*”

7.4.2 Factores determinantes

Esta variable refiere a los factores que configuran las características de un determinado clima organizacional.

Además se busca identificar los denominados *factores claves*, es decir, aquellos que condicionan en un mayor grado la existencia de un clima organizacional positivo.

En el capítulo 1 hemos visto que, de acuerdo al tipo de factores considerados en la configuración del clima organizacional, se distinguen tres enfoques: enfoque de factores psicológicos individuales, enfoque de factores organizacionales y enfoque interactivo o grupal. Esta clasificación la hemos utilizado para realizar el análisis de datos recogidos durante el trabajo de campo, los que se resumen en el siguiente cuadro:

Factores determinantes:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		C1	C2	C3
1. Factores individuales											
Motivación			FC				FC				
Expectativas de desarrollo		FC	FC	FC			FC		FC	FC	
Reconocimiento			FC		FC	FC					
Sentido de pertenencia			FC				FC				
Grado de satisfacción con la organización	FC		FC						FC		FC
2. Factores organizacionales											
Orientación a resultados	FC										
Tecnología e infraestructura		FC					FC			FC	
Innovación	FC						FC				
Capacitación			FC	FC					FC	FC	
Comunicación y difusión de políticas	FC		FC	FC	FC						
Remuneración		FC	FC						FC	FC	FC
Flexibilidad				FC						FC	FC
3. Factores grupales											
Vínculo y confianza con el jefe	FC		FC	FC	FC						
Apoyo o confianza en el grupo					FC	FC	FC		FC	FC	
Trabajo en equipo				FC							
Liderazgo					FC						
Valores colectivos				FC		FC					FC
Equidad					FC						

FC Factores claves

FIGURA 16 – RESUMEN DATOS FACTORES DETERMINANTES
Elaboración propia

En el siguiente cuadro se resume la cantidad de factores por enfoque considerados por cada una de los entrevistados:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		C1	C2	C3	
Factores Individuales	1	1	5	1	1	1	3	13	3	1	2	6
Factores Organizacionales	3	3	3	3	1	1	3	17	3	5	3	11
Factores Grupales	1	1	1	3	4	3	2	15	2	2	2	6
Total factores considerados	5	5	9	7	6	5	8	45	8	8	7	23

FIGURA 17 – CANTIDAD DE FACTORES POR ENFOQUE

Elaboración propia

Un primer elemento que surge de los cuadros es que, los entrevistados no atribuyen la configuración del clima organizacional a un enfoque exclusivamente, sino que, por el contrario, consideran factores de cada uno de estos tres enfoques.

Veamos ahora un análisis para cada uno de los enfoques considerados:

1. Factores individuales

El enfoque de factores individuales considera que la configuración de un determinado clima organizacional está condicionada por los atributos de las personas.

Del trabajo de campo surge que los factores considerados en este enfoque por los entrevistados son: **Motivación, Expectativas de desarrollo en la organización, Reconocimiento, Sentido de Pertenencia, y Grado de Satisfacción con la Organización.**

Análisis de datos Empresas:

En términos generales, las empresas consideran en la configuración del clima organizacional una menor cantidad de factores individuales, en relación a la cantidad de factores organizacionales y grupales considerados.

Los factores individuales con mayor consenso entre las empresas son las *Expectativas de Desarrollo*, el *Reconocimiento* y el *Grado de Satisfacción con la organización*. Además, estos han tenido aceptación como **factores claves**.

De las empresas consultadas **E3** es la única que considera una mayor cantidad de factores individuales en la medición de clima en comparación con los factores organizacionales y grupales considerados.

En tanto, **E4**, es quien considera una menor influencia de estos factores en la configuración del clima, en relación con los factores considerados en los otros dos enfoques.

Análisis de datos Consultoras:

Los factores individuales con mayor consenso entre las consultoras son las *Expectativas de Desarrollo* y el *Grado de Satisfacción con la Organización*.

C2 es quien brinda menor peso a los factores individuales en la configuración de un determinado clima organizacional, en comparación con la cantidad de factores organizacionales y grupales considerados. Sin embargo, de las consultoras, es la única que señala un factor individual como **factor clave**: las *Expectativas de Desarrollo*.

En Suma:

Tanto empresas como consultoras, a nivel general, brindan un menor peso a los factores individuales, en relación con la cantidad de factores organizacionales y grupales considerados en la configuración de las características del clima organizacional.

Con respecto a los factores con mayor aceptación en este enfoque, empresas y consultoras coinciden en las *Expectativas de Desarrollo* y el *Grado de Satisfacción con la*

Organización. Además un factor importante para las empresas es también el *Reconocimiento*.

En relación a los factores claves, empresas y consultoras coinciden en considerar en esta categoría a las *Expectativas de Desarrollo*. Las empresas consideran claves también el *Grado de Satisfacción con la Organización* y el *Reconocimiento*.

2. Factores organizacionales

De acuerdo a este enfoque el clima es un atributo de la organización, y son las características y propiedades de ésta las que condicionan directamente la formación del clima organizacional.

Los factores identificados por los entrevistados dentro de este enfoque son: **Orientación a Resultados, Tecnología e Infraestructura, Innovación, Capacitación, Comunicación y difusión de políticas, Remuneración y Flexibilidad.**

Análisis de datos Empresas:

Desde una óptica general se observa que las empresas consideran una mayor cantidad de factores organizacionales en la determinación de las características del clima, comparado con los factores considerados de los otros dos enfoques.

La **comunicación y difusión de políticas** es el factor señalado en forma unánime por los entrevistados, considerado además por tres de las empresas como un **factor clave**.

A este factor le siguen la **Capacitación, Remuneración e Innovación**.

Análisis de datos Consultoras:

En el caso de las consultoras la tendencia, también, es considerar una mayor cantidad de factores organizacionales en la configuración de un determinado clima, en comparación con la cantidad de factores individuales y grupales considerados.

Existe unanimidad en considerar dentro de este enfoque a factores como la **comunicación**

y difusión de políticas y la **remuneración**, considerados además **claves**.

A estos factores le siguen la Capacitación y la Flexibilidad.

En Suma:

Al momento de definir qué factores configuran las características del clima organizacional, tanto empresas como consultoras tienden a considerar una mayor cantidad de factores organizacionales, en comparación con los individuales y grupales.

La **comunicación y difusión de políticas** es el factor con mayor consenso tanto en el grupo de las empresas como en el de las consultas, siendo además considerado por ambos un factor clave.

3. Factores Grupales

De acuerdo este enfoque, es la interacción entre los individuos la que va configurando las características del clima organizacional.

Los entrevistados han identificado seis factores grupales: **Vínculo y confianza con el jefe, Apoyo o confianza en el grupo, Trabajo en equipo, Liderazgo, Valores colectivos y Equidad**.

Análisis de datos Empresas:

El **vínculo y confianza con el jefe** ha sido señalado por todas las empresas como un factor que determina las características del clima organizacional, y además ha sido señalado por tres de las empresas como **factor clave**.

El otro factor que ha tenido gran consenso entre las empresas es el **Apoyo y Confianza en el grupo**, el cual también ha sido considerado como **factor clave**.

De las empresas entrevistadas las únicas que otorgan un mayor peso a los factores grupales sobre los individuales y organizacionales son **E5** y **E6**.

Análisis de datos Consultoras:

Las consultoras consideran en su totalidad que el **vínculo y confianza con el jefe** es un factor determinante del clima, al que además identifican como **clave**.

También consideran que las características del clima están determinadas por el **Apoyo y Confianza en el Grupo**.

En Suma:

Tanto Empresas como Consultoras coinciden en que el **vínculo y confianza con el jefe**, así como el **apoyo y confianza en el grupo** son factores determinantes de las características del clima organizacional

CONCLUSIÓN: FACTORES DETERMINANTES

Empresas y consultoras coinciden que el clima organizacional se configura por factores de naturaleza variada, es decir, factores individuales, organizacionales y grupales.

La tendencia, tanto en Empresas como en Consultoras, es otorgar un mayor peso a los **factores organizacionales**.

Respecto a los factores considerados, existen similitudes entre los entrevistados, destacándose en los factores individuales las Expectativas de Desarrollo y el Grado de Satisfacción con la Organización, en los organizacionales la Comunicación y difusión de políticas, y en los grupales el Vínculo y Confianza con el jefe, y el Apoyo y Confianza en el grupo.

7.4.3 Instrumentos de medición y frecuencia

Variable que alude a las herramientas que las organizaciones utilizan en la medición del clima organizacional, y la frecuencia con que dicha medición se lleva adelante.

Uno de los determinantes en la selección del instrumento de medición es la cantidad de usuarios que participan del estudio, por lo cual hemos consultado a las empresas durante el trabajo de campo si realizan mediciones a nivel de toda la organización o si éstas son parciales o sectoriales.

El siguiente cuadro resume los datos recabados durante el trabajo de campo:

Instrumentos de medición y frecuencia:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		C1	C2	C3
1. Instrumentos de medición											
Cuestionarios online											
Cuestionarios vía papel											
Focus Group											
Entrevistas individuales											
Dinámicas grupales											
Dimensiones del estudio											
Toda la organización											
Parcial o sectorial											
2. Frecuencia											
Anual											
Bienal											
No Rutinario											
A demanda											

FIGURA 18 – RESUMEN DATOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y FRECUENCIA

Elaboración propia

1. Instrumentos de medición

Análisis de datos Empresas:

Los cuestionarios son el instrumento de medición con mayor consenso entre las empresas, en sus dos modalidades online o formato papel.

Las empresas que utilizan el cuestionario online sostienen que las herramientas informáticas facilitan el procesamiento de la información, y que además los usuarios sienten mayores garantías respecto a preservar el anonimato. Sin embargo, sobre este último punto existe contradicción, ya que, por el contrario, quienes adhieren al cuestionario vía papel entienden que los usuarios se ven más afines a esta modalidad porque también sienten que preserva en mayor medida el anonimato.

Otro de los instrumentos de medición utilizados son las sesiones de **focus group**, es decir, reuniones dirigidas para el abordaje de determinados temas con el objetivo de determinar cómo se sienten, comportan y expresan los miembros de la organización. Las empresas que utilizan esta herramienta son **E3** y **E5**, quienes destacan que es posible su instrumentación debido a que los estudios de clima no son realizados a nivel de toda la organización, sino que se trata de estudios parciales o sectoriales, donde el grupo de personas con el que se trabaja es reducido.

Las **entrevistas individuales** también son utilizadas para la medición del clima por **E5** y **E6**. Ambas sostienen que su aplicación insume tiempos y costos mayores que otros instrumentos, como el cuestionario, pero el hecho de realizar estudios sectoriales facilita su aplicación y se obtiene un conocimiento más profundo sobre ciertos puntos.

Además **E5** y **E6**, desarrollan como herramienta de medición **dinámicas grupales** como juegos guiados, talleres, u otras técnicas de acción. Consideran que el trabajar con grupos reducidos les brinda la posibilidad de aplicar este tipo de instrumentos que serían impracticables a nivel de toda la organización teniendo en cuenta las dimensiones de ambas (6.400 y 4.800 empleados respectivamente).

Análisis de datos Consultoras:

La herramienta de uso más extendido entre las Consultoras son los Cuestionarios, en particular los cuestionarios online.

C1 y **C3** establecen que, si la empresa que contrata el estudio es de dimensiones pequeñas, o si se trata de estudios parciales, es recomendable complementar el cuestionario con otras herramientas de medición como las sesiones de focus group o las entrevistas individuales.

En Suma:

El Cuestionario constituye la herramienta más utilizada en la medición del clima organizacional tanto por Empresas como Consultoras.

No existe acuerdo entre las empresas sobre qué modalidad ofrece mayores garantías de anonimato a los usuarios del cuestionario, ya que para algunos esto se logra con los cuestionarios online, y para otros con el cuestionario vía papel.

Únicamente aquellas empresas que realizan estudios parciales o sectoriales utilizan otros instrumentos de medición además del cuestionario, como las sesiones de focus group, las entrevistas individuales o las dinámicas grupales.

Por su parte, las Consultoras, consideran que es recomendable cuando se trabaja con grupos más reducidos complementar el cuestionario con otros instrumentos como las sesiones de focus group o las entrevistas individuales.

2. Frecuencia

Análisis de datos Empresas:

En relación a la frecuencia con que las empresas realizan la medición del clima se han encontrado respuestas diversas:

- **E1** realiza estudios anuales.
- En el caso de **E2, E4** y **E7** la medición del clima es cada dos años,
- **E3** no tiene una frecuencia establecida pues no han desarrollado una política formal al respecto.
- Por último, **E5** y **E6**, realizan estudios “a demanda”, en base a solicitudes provenientes de las distintas áreas de la organización, y en ambos casos destacan que estas solicitudes tienen su origen en los denominados indicadores de mal clima.

Análisis de datos Consultoras:

Durante el trabajo de campo se preguntó a las Consultoras cuál era la frecuencia recomendada para realizar estudios de clima. En este caso la respuesta también ha sido diversa:

- **C1** recomienda que las mediciones de clima se realicen anualmente
- **C2** sugiere estudios bienales
- **C3** sostiene que no puede establecerse en forma genérica una frecuencia para realizar estudios de clima, pues esto dependerá del análisis de cada caso particular.

En Suma:

Tanto en el análisis de datos de las respuestas de las empresas como en el de las consultoras se observa que la frecuencia en que se ejecutan los estudios de clima o la que se sugiere se lleven a cabo es variada, y no se observa una tendencia que permita realizar generalizaciones.

CONCLUSIÓN: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y FRECUENCIA

Con respecto a los instrumentos de medición el cuestionario es la herramienta de uso más extendido tanto por empresas como consultoras.

Cuando las empresas realizan estudios sectoriales o parciales combinan el cuestionario con otras alternativas como las sesiones de focus group, las entrevistas individuales o las dinámicas grupales. Las consultoras acuerdan en este aspecto con las empresas, y recomiendan utilizar estas herramientas cuando se trabaja con grupos pequeños pues enriquecen el proceso de medición.

Respecto a la frecuencia en que debe realizarse la medición del clima, encontramos respuestas diversas tanto en empresas como en consultoras, por lo cual dependerá de las características y particularidades de cada organización la determinación de este aspecto.

7.4.4 Acciones Emprendidas

Variable relacionada con las acciones emprendidas por la organización como consecuencia del diagnóstico y evaluación del clima.

Esta variable comprende tres grandes aspectos:

- a.** La estrategia de comunicación de resultados del estudio de clima que emplean,
- b.** La reacción del personal frente a los resultados del estudio de clima y cómo maneja este aspecto la organización,
- c.** La medida en que los resultados de la evaluación y diagnóstico de clima son utilizados como insumo para emprender acciones de mejora.

Se resumen en el cuadro a continuación los datos relevados durante el trabajo de campo sobre estos tres componentes:

Acciones emprendidas:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		C1	C2	C3
1. Comunicación de resultados											
Todo el personal en reunión presencial									Comunican al cuerpo Gerencial y recomiendan a las empresas que los resultados se comuniquen a todo el personal		
Cuerpo gerencial en reunión presencial											
Todo el personal a través de publicaciones											
Participantes (estudios parciales)											
2. Reacción del personal											
Positiva											
Reafirman lo que ya pensaban											
¿Los resultados coinciden con la visión de la Gerencia?									No	No	Si
3. Acciones emprendidas											
Planes de Acción											

FIGURA 19 – RESUMEN DATOS ACCIONES EMPRENDIDAS
Elaboración propia

1. Comunicación de resultados
Análisis de datos Empresas:
<p>E1 y E3: poseen una política de comunicación abierta de los resultados del estudio de clima, los mismos son presentados a todos los miembros de la organización en reuniones presenciales, cuidando especialmente no personalizar la información que se expone y preservar así la integridad de quienes participaron del estudio.</p> <p>E2, E4, E6 y E7: comunican los resultados del estudio al cuerpo gerencial en reuniones presenciales, y brindan información con un alto grado de detalle, pero preservando el carácter anónimo del estudio.</p> <p>E2 y E4: luego de comunicar los resultados al cuerpo gerencial, extienden la comunicación al resto del personal de la organización a través de boletines informativos y/o comunicaciones en la intranet.</p>

E5 y E6: exponen los resultados del estudio de clima al personal del área o sector sobre el que se realizó la evaluación y diagnóstico. Recordemos que en ambos casos los estudios de clima son parciales, y ambas empresas consideran que la información debe manejarse sólo a nivel del área objetivo, y no a nivel de toda la organización.

Análisis de datos Consultoras:

En el caso de las consultoras, una vez finalizado el estudio de clima organizacional en la empresa cliente, comunican los resultados obtenidos al cuerpo directivo o gerencial, y brindan lineamientos sobre cómo se deberían exponer dichos resultados al resto del personal de la organización.

Si bien la comunicación de resultados a todo el personal en algunos casos le ha sido encomendada a las consultoras, en general, y, además, lo que éstas recomiendan, es que esto quede a cargo de la propia empresa.

Sugieren a sus clientes que, cuando expongan al personal los resultados del estudio, también les informen acerca de las acciones a emprender, ya que esto resulta fundamental para que las personas comprendan por qué es importante la medición y diagnóstico del clima.

En Suma:

Si bien las empresas adoptan estrategias de comunicación variadas, la tendencia es comunicar los resultados del estudio a toda la organización o, al menos, al área o sector sobre el que se realizó la medición. La comunicación a todo el personal (o parte de él en estudios parciales) se realiza en reuniones presenciales o mediante publicaciones en la intranet de la organización o a través de la emisión de boletines informativos. En general, al cuerpo gerencial se le brinda información con un grado de detalle mayor que al resto del personal.

En el caso de las consultoras, comunican los resultados del estudio de clima a la alta dirección, y brindan sugerencias sobre cómo deberían comunicarse los resultados al personal. Sobre este último punto, consideran además que, junto con la exposición de resultados, es recomendable indicar los planes de acción que tendrán lugar como

consecuencia de los mismos.

2. Reacción del personal

Análisis de datos Empresas:

Otro de los aspectos que componen el análisis de esta variable es determinar la reacción del personal al conocer los resultados del estudio de clima. Los datos recabados en las entrevistas han indicado lo siguiente:

E1, E2, E3, E4 y E6 han señalado que la reacción del personal frente a los resultados del estudio es, en términos generales, positiva, ya que las personas ven reflejadas sus percepciones sobre ciertos aspectos que de otra forma les sería difícil poder expresar. Además se muestran afines a las acciones de mejora que puedan emprenderse.

E5 y E7, han manifestado que si bien no se observa una actitud negativa del personal frente a los resultados del estudio, las personas sienten que el mismo no les aporta nuevos elementos y que simplemente reafirma o formaliza elementos sobre los que ya existía conocimiento en la organización. De todas formas, las personas consideran importante el hecho de que estos aspectos se vean formalizados, pues sienten que tendrán un mayor impacto a nivel gerencial y, en consecuencia, en las acciones de mejora que se instrumenten.

Análisis de datos Consultoras:

Dado que las consultoras, generalmente, no participan en la instancia de comunicación de resultados a todo el personal de la organización, en este punto les hemos consultado si al comunicar los resultados del estudio al cuerpo gerencial éste se muestra sorprendido, o si en realidad, formaliza la visión que ya tenía de la organización.

Al respecto, **C1 y C2** han indicado que la visión de la gerencia sobre la organización y sobre lo que sus miembros sienten o perciben, no siempre coincide con los resultados del estudio, y que, en muchos casos, se sorprenden (positiva o negativamente) con dichos resultados.

En cambio, **C3** sostiene que, en la mayoría de los casos, la gerencia no se sorprende con los resultados del estudio de clima, y lo que el mismo les aporta es una mayor precisión sobre lo que los miembros de la organización sienten, aspecto sumamente útil para emprender acciones de mejora.

En Suma:

La mayoría de las empresas ha manifestado que la reacción del personal al conocer los resultados del estudio de clima es positiva, y afín hacia las acciones de mejora que tengan lugar como consecuencia de éstos. Aún cuando los resultados no les aportan nuevos elementos, y simplemente formalizan algo que ya conocían, las personas, de todas formas, valoran la exposición de los mismos pues consideran que tendrán un mayor impacto a nivel gerencial.

En el caso de las consultoras, las mismas han indicado que, cuando comunican los resultados del estudio al cuerpo gerencial, en muchos casos los mismos sólo formalizan y brindan mayor precisión sobre lo que los directivos ya pensaban sucedía en la organización. Sin embargo, en otros casos, la reacción de la gerencia es de sorpresa, pues no coinciden tales resultados con la visión que tenían sobre el sentir del personal.

3. Acciones emprendidas

Análisis de datos Empresas:

Sobre este punto el trabajo de campo estuvo enfocado en conocer qué medidas tomaban las empresas en base a los resultados del estudio de clima.

Como primer aspecto debemos destacar que todas las empresas entrevistadas realizan planes de acción basados en los resultados de la evaluación y diagnóstico del clima.

Los planes de acción se vinculan directamente con los motivos que dieron origen al estudio de clima, en especial si se trata de indicadores de mal clima, y con los factores considerados en el estudio pues sobre éstos se basarán los resultados obtenidos.

Las empresas identifican los elementos que no han tenido un buen resultado en el

estudio, o elementos de conflicto y sobre ello trabajan para diseñar estrategias de mejora. En todos los casos, las empresas indican que los planes de acción tienen un objetivo central que es, precisamente, mejorar el clima de la organización.

Uno de los aspectos que las empresas más han destacado en este punto es que “el no hacer nada” con los resultados del estudio no es una opción recomendable, ya que esto resultaría totalmente contraproducente con los objetivos buscados al medir el clima. Señalan que, si no se emprenden acciones de mejora podrían profundizarse los problemas existentes previos a la realización del estudio, e incluso dar lugar a nuevos conflictos, y además en instancias futuras de medición de clima las personas presentarían resistencia por falta de credibilidad en la herramienta.

Análisis de datos Consultoras:

Debido a que las consultoras, en general, no participan en la implementación de medidas tendientes a mejorar el clima, sólo les hemos consultado si recomiendan acciones de mejora luego de realizar el estudio. Las tres han indicado que, cuando presentan a la alta gerencia los resultados obtenidos, brindan lineamientos sobre los aspectos en que debería trabajarse, e incluso, en ocasiones, han presentado posibles planes de acción que la empresa debería seguir.

En Suma:

Todas las empresas entrevistadas realizan planes de acción en base a los resultados obtenidos. Estos planes estarán vinculados con las causas que originaron el estudio de clima, y los factores considerados en la medición. La premisa básica para las empresas entrevistadas es que siempre se emprendan acciones, caso contrario, son altas las probabilidades que se logren resultados contraproducentes.

CONCLUSIÓN: ACCIONES EMPRENDIDAS

En lo que refiere a la **comunicación de resultados**, se observa que las empresas entrevistadas comunican los resultados del estudio de clima a toda la organización (o parte de ella en estudios parciales). En algunos casos esto se realiza a través de reuniones presenciales, en tanto hay quienes optan por exponer los resultados por medio de otros canales como en intranet o boletines informativos.

Las consultoras comunican los resultados del estudio de clima al cuerpo gerencial de la empresa (cliente) y brindan sugerencias sobre cómo exponer los resultados al resto del personal.

En relación a la **reacción del personal**, las empresas destacan una actitud positiva del personal al conocer los resultados del estudio de clima, y una buena disposición respecto a las acciones que se emprendan como consecuencia de los mismos.

A las consultoras se les ha consultado sobre la reacción del cuerpo gerencial al conocer los resultados. Al respecto han señalado que si bien muchas veces los resultados simplemente formalizan la visión que ya tenían de la organización y el sentir de las personas, en otros casos se sorprenden al descubrir la percepción del personal sobre ciertos aspectos.

Por último, en lo que refiere a las **acciones emprendidas**, las empresas coinciden en que los resultados del estudio de clima deben dar lugar a planes de acción, pues “no hacer nada” resulta contraproducente con los objetivos que se proponen al realizar el estudio.

7.4.5 Beneficios del diagnóstico

Variable vinculada a los principales beneficios que las organizaciones obtienen como consecuencia de un adecuado diagnóstico y evaluación del clima organizacional.

Respecto a esta variable debemos realizar una distinción entre los beneficios que derivan directamente de la realización del estudio, y aquellos que se obtienen como consecuencia del plan de acción que se diseñe en base a los resultados de dicho estudio.

Con respecto al primer tipo de beneficios, es decir, los que surgen de realizar el diagnóstico y evaluación del clima, hemos agrupado las respuestas de los entrevistados en tres categorías que resumimos en el siguiente cuadro:

Beneficios del diagnóstico:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		C1	C2	C3
Detectar lo que los empleados “piensan pero no dicen “											
Punto de partida de acciones de mejora											
Contribuir en procesos de cambio											

FIGURA 20 – RESUMEN DATOS BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO
Elaboración propia

Como puede observarse en el cuadro resumen, existe gran consenso entre las **empresas** en considerar como principales beneficios del estudio de clima la posibilidad que éste brinda de *conocer el verdadero sentir de los miembros de la organización*, así como también, servirse de los resultados del mismo para emprender *acciones de mejora*.

Por su parte, **E3** y **E6** han destacado que los estudios de clima contribuyen en la gestión de procesos de cambio que se lleven adelante en la organización.

Entre las **consultoras** el punto con mayor aceptación es la posibilidad que otorgan los estudios de clima a las empresas de *planear acciones de mejora* en base a los resultados obtenidos.

Los beneficios hasta aquí señalados pueden considerarse, en cierta medida, relativos, ya que, si se diseñan planes de mejora en base a los resultados del estudio de clima, pero luego éstos no se llevan a cabo, resultan contraproducentes y por tanto dejan de ser un beneficio.

En definitiva, los beneficios con un impacto real en la organización son aquellos que derivan de la consecución de los planes de acción diseñados en base a los resultados del estudio de clima.

Hemos consultado a las **empresas** respecto a las principales acciones emprendidas en base a los resultados del estudio, y los beneficios obtenidos.

En el caso de las **consultoras** se ha preguntado cuáles son en términos generales las acciones emprendidas y los beneficios que obtienen las empresas al realizar estudios de clima. Si bien las consultoras generalmente no participan de la instancia de implementación de planes de mejora, obtienen conocimiento sobre este aspecto pues, en algunos casos, realizan seguimientos posteriores a la realización del estudio, y, por otra parte, muchas veces se trata de clientes recurrentes por lo que toman conocimiento de las acciones emprendidas entre la realización de un estudio y otro, y los beneficios obtenidos.

En el siguiente cuadro se resumen las principales acciones y beneficios que los entrevistados han señalado:

Plan de acción	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		C1	C2	C3
1. Acciones de mejora											
Mejorar el sistema de comunicación											
Mejorar el sistema de retribuciones											
2. Beneficios obtenidos											
Mejorar vínculo Jefe-Subordinado											
Incrementar motivación y rendimiento de los empleados											
Mejorar el relacionamiento											

FIGURA 21 – RESUMEN ACCIONES Y BENEFICIOS
Elaboración propia

1. Acciones de mejora

Análisis de datos Empresas:

Los estudios de clima brindan a las empresas la posibilidad de **mejorar el sistema de comunicación** de la organización. De hecho, el estudio en sí mismo genera nuevos canales de comunicación y promueve un flujo vertical de las comunicaciones.

Otra de las acciones emprendidas en base a los resultados del estudio que las empresas destacan es la **mejora en el sistema de retribución**. En muchos casos, los estudios de clima arrojan una percepción negativa de los miembros de la organización sobre la política de retribución de la empresa, lo que genera en consecuencia acciones tendientes a lograr una mayor equidad salarial (a nivel interno y en comparación con el mercado)

Análisis de datos Consultoras:

De acuerdo a las consultoras, las **mejoras en el sistema de comunicación de la organización** se destaca entre las acciones que las empresas emprenden como consecuencia de los estudios de clima.

En Suma:

Los estudios de clima brindan a las organizaciones la posibilidad de realizar mejoras en el sistema de comunicación, y de hecho, es el propio estudio de clima una de las iniciativas de mejora pues permite un flujo vertical de las comunicaciones.

Además las empresas han destacado también como iniciativa de acción las mejoras en el sistema de retribución de la organización.

2. Beneficios obtenidos

Análisis de datos Empresas:

Las empresas han destacado que, las acciones de mejora emprendidas como consecuencia de los resultados del estudio de clima, han impactado positivamente en aspectos como:

- **Mejoras en el vínculo jefe – subordinado, y en el relacionamiento entre pares:**

Esto, de acuerdo a lo relevado, se obtiene como consecuencia de iniciativas como las mencionadas anteriormente, en particular, las mejoras en el sistema de comunicación, y a través de otras como el desarrollo de habilidades de los líderes, o la promoción de instancias de encuentro entre el personal.

- **Incremento en la motivación y rendimiento de los empleados:**

Este beneficio es compartido por todas las empresas entrevistadas. Destacan, además de las ya mencionadas, acciones como instrumentación de políticas de reconocimiento, desarrollo de programas de capacitación, establecimientos de incentivos por objetivos, entre otras.

Análisis de datos Consultoras:

De acuerdo a las consultoras, el principal beneficio que obtienen las empresas como consecuencia de las acciones que emprenden es la **mejora en el vínculo jefe-subordinado**.

En Suma:

La instrumentación de acciones de mejora basadas en los resultados del estudio de clima trae consigo beneficios para las empresas. Las mejoras en el vínculo jefe-subordinado, y en el relacionamiento entre pares, así como el incremento en la motivación y rendimiento de los empleados son los principales impactos positivos que han señalado las empresas entrevistadas.

CONCLUSIÓN:

Estudiar el clima organizacional permite a las organizaciones conocer el verdadero sentir de las personas, ya que éstas pueden expresar cosas que en circunstancias regulares de trabajo, generalmente, no podrían.

Además el diagnóstico y evaluación del clima permite a las empresas detectar oportunidades de mejora que tendrán como objetivo central, mejorar el clima de la organización.

Los beneficios que tienen un impacto real en la organización son aquellos que derivan de los planes de acción que las empresas implementan, cuya base se encuentra en los resultados del estudio de clima.

Entre las principales acciones de mejora emprendidas por las empresas se destacan las mejoras en el sistema de comunicación, y en el sistema de retribuciones.

Los principales beneficios obtenidos por las empresas como consecuencia de los planes de acción generados son las mejoras en el vínculo jefe-subordinado y en el relacionamiento entre pares, así como el incremento en la motivación y rendimiento de los empleados.

CAPITULO 8: CONCLUSIONES

CAPITULO 8: CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación se ha planteado como objetivo estudiar cómo empresas del Uruguay abordan la evaluación y diagnóstico del clima organizacional.

El punto de partida de este trabajo ha sido la revisión de diversas fuentes bibliográficas, con el objetivo de elaborar un marco teórico sólido que comprenda los principales aspectos y enfoques que configuran el estudio del clima organizacional.

Luego, hemos identificado cinco variables esenciales en el proceso de estudio del clima organizacional: *motivación inicial, factores determinantes, instrumentos de medición y frecuencia, acciones emprendidas, y beneficios del diagnóstico.*

Estas variables han sido la base sobre la que se han formulado las preguntas de investigación de este trabajo. Para poder dar respuestas a tales preguntas hemos tenido que, previamente, definir los siguientes aspectos:

- Estrategia de Investigación: Determinamos que la investigación no experimental sintética era la más adecuada para los fines de este trabajo.
- Diseño de Investigación: Adoptamos el criterio de estudio de casos múltiples, con varios niveles de análisis.
- Tipo de muestreo: Dado que, no era posible estudiar la totalidad de la población objetivo, debimos adoptar un criterio de muestreo. Consideramos adecuado construir una muestra no probabilística mediante elecciones

razonadas, integrada por siete empresas del Uruguay que realizan estudios de clima, y por tres consultoras que brindan este tipo de servicio.

- Metodología de recolección de datos: Definimos que el método de recolección de datos más eficiente para este trabajo eran las entrevistas semi - dirigidas con referentes de las organizaciones de la muestra. Como forma de complementar la información recabada en las entrevistas, en algunos casos, se revisaron documentos proporcionados por las organizaciones.

Una vez determinados los aspectos metodológicos, llevamos adelante el trabajo de campo. Los datos recabados fueron ordenados, y luego analizados en base a las variables de investigación definidas.

Un punto importante, y que ha sido señalado al comienzo de este trabajo, es que la muestra seleccionada para esta investigación no pretende ser representativa de todas las empresas que abordan el estudio de clima organizacional en el Uruguay. Al seleccionar dicha muestra, hemos tenido especial cuidado en elegir empresas y consultoras que nos permitan extraer conclusiones válidas sobre las variables de análisis, **pero no se pretende generalizar los resultados obtenidos a la totalidad del universo que compone la población de estudio.**

En la siguiente sección se exponen las conclusiones inferidas por este equipo de trabajo para dar respuesta a las preguntas de investigación.

8.1 CONCLUSIONES A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS

- **MOTIVACIÓN INICIAL**

Pregunta de investigación: **En empresas del Uruguay**

¿Qué motiva la realización de estudios de clima organizacional?

Respuesta

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo dan cuenta que, los factores que motivan a empresas del Uruguay a realizar estudios de clima pueden clasificarse en tres grandes grupos: *utilidad de la herramienta, indicadores de mal clima y cuestiones estratégicas.*

Dentro del factor “utilidad de la herramienta”, el elemento que impulsa en mayor medida a las empresas a realizar estudios de clima, es la posibilidad que esta herramienta les brinda de conocer aquello que los miembros de la organización piensan o sienten, y que en circunstancias regulares de trabajo les resulta difícil manifestar.

Los indicadores de mal clima también se destacan como factor impulsor de estudios de clima. Del trabajo de campo, hemos detectado que los principales indicadores son los problemas de comunicación, las dificultades en el relacionamiento, el ausentismo, la baja productividad y la alta rotación.

Otras veces, las empresas se ven motivadas a realizar estudios de clima como consecuencia de la estrategia de gestión de recursos humanos que define la casa matriz.

Si bien hemos categorizado en tres grupos a los factores que impulsan a las empresas a realizar estudios de clima, esto no implica que las mismas se vean motivadas únicamente por una clase de factores, pues, muchas veces, las razones que las llevan a estudiar el clima responden a aspectos de naturaleza variada.

- **FACTORES DETERMINANTES**

Pregunta de investigación: **En empresas del Uruguay**

¿Qué factores son considerados como determinantes del clima organizacional?

Respuesta

Los factores que configuran las características de un determinado clima organizacional pueden ser clasificados de acuerdo a tres grandes enfoques: enfoque de factores psicológicos individuales, enfoque de factores organizacionales, y enfoque de factores grupales.

Del trabajo de campo surge, que las empresas del Uruguay no atribuyen la configuración del clima a un enfoque exclusivamente, sino que, consideran factores de cada uno de los tres enfoques.

En el enfoque individual, las empresas consideran factores como la motivación, las expectativas de desarrollo, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y el grado de satisfacción con la organización.

En el enfoque organizacional, las empresas han señalado factores como: la orientación a resultados, la tecnología e infraestructura, la innovación, capacitación, la comunicación y difusión de políticas, la remuneración y la flexibilidad.

Por último, los factores grupales considerados por las empresas son: el vínculo y confianza con el jefe, el apoyo o confianza en el grupo, el trabajo en equipo, el liderazgo, los valores colectivos y la equidad.

En general, las empresas tienden a considerar como determinantes del clima un mayor número de factores organizacionales, seguidos en cantidad por los grupales, y, por último, los individuales.

En lo que respecta a los factores claves, es decir, aquellos que condicionan en mayor grado la existencia de un clima organizacional positivo, se destacan: en el enfoque individual las expectativas de desarrollo, el grado de satisfacción con la organización y el reconocimiento; en el enfoque organizacional la comunicación y difusión de políticas; y en el enfoque grupal el vínculo y confianza con el jefe, y el apoyo y confianza en el grupo.

- **INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y FRECUENCIA**

Pregunta de investigación: **En empresas del Uruguay**

¿Qué instrumentos de medición se utilizan para realizar estudios de clima organizacional y con qué frecuencia realizan los mismos?

Respuesta

La información recogida durante las entrevistas, muestra que la herramienta de uso más extendido en empresas del Uruguay para realizar los estudios de clima es el cuestionario. Las dos modalidades utilizadas son el cuestionario online y el cuestionario vía papel.

Uno de los aspectos que condiciona la elección del instrumento de medición es la cantidad de usuarios que participan en el estudio.

Aquellas empresas que realizan estudios parciales o sectoriales, utilizan, además del cuestionario, otras herramientas de medición como las sesiones de focus group, las entrevistas individuales y las dinámicas grupales. Consideran que estas herramientas adicionales les brindan información enriquecedora y valiosa que difícilmente obtengan con el uso exclusivo del cuestionario. Sin embargo, reconocen que son aplicables pues trabajan con un grupo de personas reducido, de lo contrario sería por demás complejo o, incluso, impracticable su instrumentación a nivel de toda la organización

Con respecto a la frecuencia en que las mediciones de clima son llevadas adelante por parte de las empresas, los datos relevados no permiten determinar una tendencia general al respecto. La frecuencia de la medición dependerá de cada empresa, y de elementos como: los objetivos perseguidos por el estudio, si se realizan evaluaciones a demanda o existen políticas establecidas respecto a la frecuencia, los recursos con que la empresa cuente, entre otros.

- **ACCIONES EMPRENDIDAS**

Pregunta de investigación: **En empresas del Uruguay**

¿Qué acciones se emprenden en base a los resultados arrojados por los estudios de clima?

Respuesta

Los tres grandes aspectos que buscamos estudiar en este punto son: la estrategia de comunicación de resultados que adoptan las empresas, la reacción del personal al conocer dichos resultados, y la medida en que estos últimos son utilizados para emprender acciones de mejora.

En empresas del Uruguay la tendencia es a comunicar los resultados del estudio a todo el personal de la organización, o aquellos que participaron del estudio (diagnósticos parciales o sectoriales). Esta comunicación puede hacerse a través de reuniones presenciales, y/o mediante boletines informativos o publicaciones en la intranet.

Con respecto a la reacción del personal al tomar conocimiento de los resultados del estudio, las empresas, en términos generales, identifican una actitud positiva y afín hacia las acciones de mejora que puedan emprenderse. Aun cuando los empleados sienten que el estudio de clima no les aporta nuevos elementos, y que simplemente formaliza algo que ya conocen, las empresas sostienen que de todas formas el estudio es valorado por las personas, pues éstas sienten que con dicha formalización el impacto en la organización será mayor.

Sobre las acciones emprendidas, la información relevada muestra que, las empresas realizan planes de acción basados en los resultados del estudio de clima, pues consideran que, en caso contrario, esto es contraproducente con los objetivos que buscan al realizar la evaluación y diagnóstico del clima.

- **BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO**

Pregunta de investigación: **En empresas del Uruguay**

¿Qué beneficios destacan conlleva realizar una evaluación y diagnóstico del clima organizacional?

Respuesta

Respecto a los beneficios que las empresas obtienen al realizar una evaluación y diagnóstico del clima organizacional, durante el análisis hemos separado aquellos que derivan directamente de realizar el estudio, de los que se obtienen como consecuencia de la instrumentación exitosa de planes de acción.

Sobre el primer tipo de beneficios señalado, las empresas han destacado la posibilidad que el estudio les brinda de: conocer el verdadero sentir de los miembros de la organización, emprender acciones de mejora y contribuir en los procesos de cambio.

Entre las acciones de mejora emprendidas como consecuencia de los resultados del estudio de clima las empresas destacan las mejoras en el sistema de comunicación de la organización, así como en el sistema de retribución.

Dentro del segundo tipo de beneficios, es decir, aquellos que derivan de la consecución de planes de mejora, las empresas destacan las mejoras en el vínculo jefe-subordinado, y en el relacionamiento entre pares, así como el incremento en la motivación y rendimiento de los empleados.

8.2 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos años, las organizaciones en el Uruguay han comenzado la búsqueda de profesionalización en la gestión del área de Recursos Humanos. En muchos casos, esto es posible gracias al convencimiento de la Alta Dirección sobre la importancia que tiene el desarrollo del capital humano en las organizaciones, y el rol estratégico que debe jugar dicha área para que eso sea posible.

Es en este marco, que los estudios de clima organizacional han ido adquiriendo importancia en empresas del Uruguay, como herramienta que permite desarrollar técnicas que contribuyan a incrementar el talento, y a retener a las personas valiosas de la organización.

Si bien al principio el abordaje del clima organizacional era casi exclusivo de las empresas internacionales, en los últimos años también las empresas locales se han interesado en los estudios de clima.

Este trabajo ha buscado obtener elementos que permitan conocer cómo empresas del Uruguay, de distinta naturaleza, abordan la evaluación y diagnóstico del clima organizacional.

Durante el trabajo de campo, hemos visto que el interés de las empresas en gestionar el clima organizacional es un asunto relativamente nuevo, y, en muchos casos, todavía, no se ha logrado consolidar totalmente.

De todas formas, se observa que las empresas han comenzado a tomar consciencia sobre la importancia que tiene conocer la percepción de los miembros de la organización acerca de su entorno laboral, pues esto repercute directamente en su trabajo y, en consecuencia, en la organización en su conjunto.

A las empresas les queda aún camino por recorrer, tanto en el desarrollo de herramientas de medición más efectivas y ajustadas a sus características y necesidades, como en el diseño y ejecución de planes de acción que permitan incrementar los beneficios que se obtienen de una adecuada gestión del clima, pero creemos que estar transitando dicho camino ya es un buen síntoma, o al menos un indicio, de la creencia en que las personas son claves para el éxito de la empresa.

**REFERENCIA
BIBLIOGRÁFICA Y
ANEXOS**

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (2000) *Clima y Cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo*. En: Agulló, E., Remeseiro, C. y Fernández, J. *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Nuevas aprox. Madrid. Biblioteca Nueva. p.340-343.
- Alves, J. (2000) *Liderazgo y clima organizacional*. Universidad Autónoma de Barcelona. Revista de psicología social del deporte Vol.9, núm 1-2, pp.123-133.
- Ashforth, B.E. (1985). *Climate formation: issues and extension*. Academy of Management Review 4, p. 837 – 847. Citado en González-Romá, V., Peiró, J. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. Revista de Psicología Gral. y Aplicada. 52 (2-3), 269-285.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall. Citado en García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México DF. Trillas. Citado en: Orbegoso

- Galarza, A. (2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Revista de Psicología 12, 347-362.
- Calvo, N. (2004). *La importancia de detectar la temperatura del aire. Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial*. Capital Humano. 180, 44-54
 - Campbell, J.P, Dunnette, M, Lawler, III E. y Weick, J. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York. Mc Graw-Hill. Citado en García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
 - Contandriopoulos, A., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.L. y Boyle, P. (1990) *Savoir preperer une recherch e*. Montreal. Les presses de l'Université de Montreal.
 - Del Castillo, E., Yamada, G. (2008). *Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula ganadora*. Centro de investigación de la Universidad del Pacífico Perú.
 - Denison, D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. Academy of management review 3, p.619-654. Citado en: Orbegoso Galarza, A. (2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Revista de Psicología 12, 347-362.

- Deres. <http://www.deres.org.uy/home/home.php>
- Dessler, G (1979) *Organizaciones y Administración*. Cali: Prentice Hall.
- Dobal, Marcela (2013). *Empleados se quejan de falta de liderazgo y objetivos en empresas*. Montevideo: El País. Disponible en: <http://www.elpais.com.uy/130120/pecono-689786/economia/empleados-se-quejan-de-falta-de-liderazgo-y-objetivos-en-empresas/>
- Downey, H.K., Hellriegel, D. y Slocum, J.R. (1975) *Congruence between individual needs, organizational climate, job, satisfaction and performance*. Academy of Management Journal, p. 18, 1, 149 – 155. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- Ekvall, G. y Arvonen, J. (1984). *Leadership styles and organizational climate of creativity. Some finding in one company*. Stockholm: the Swedish Council of Management and work life Issues. Citado en: Isaksen, S., Akkermans, H. (2011). Creative Climate: a leadership level for innovation. Third Quarter, vol. 5. Number 3, p.161 – 187.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). *Environment variation in studies of organization behavior*. Psychological Bulletin. 68, 361-382. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los

estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.

- Fuentes, F., Nuñez, J., Veroz, R. (2005) *Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos*. Universa Business Review.
- García García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. 42, 43-62
- García, M. y Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de Admisiones y Registro académico de la Universidad del Valle*. Tesis de grado. Maestría Universidad del Valle. Cali, Colombia. Citado en: García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. 42, 43-62
- Glick, W.H (1985). *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls en multilevel research*. Academy of Management Review. 10, 601-616.

- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- González-Romá, V., Peiró, J. (1999). *Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo*. Revista de Psicología Gral. y Aplicada. 52 (2-3), 269-285.
- Graen, G (1976) *Role making processes with complex organizations*. Citado en Peiró, J.M (1983-84). Psicología de la organización. Madrid. Uned
- Graen, G y Cashman, J.F. (1975). A role-making model in formal organizations: a developmental approach. Citado en Peiró, J.M (1983-84). Psicología de la organización. Madrid. Uned.
- Isaksen, S., Akkermans, H. (2011). *Creative Climate: a leadership level for innovation*. Third Quarter, vol. 5. Number 3, p.161 – 187.
- James, L.R y Jones, A.P (1974). *Organizational Climate. A review of theory and research*. Psychological Bulletin. 81, 1096-1112. Citado en Peiró, J.M (1983-84). Psicología de la organización. Madrid. Uned.
- James, L.R y Sells, S.B (1981). *Psychological climate: Theoretical perspective and empirical research*. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295). New Jersey: Lawrence Erlbaum. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de

psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.

- Joyce, V. y Slocum, J. (1979). *Collective Climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organization*. Academy of Management Journal. 27, 721 – 742.
- Kozlowski, S.W.J. y Doherty, M.L. (1989) Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. Journal of Applied Psychology, 74, 546 – 553. Citado en Peiró, J.M (1983-84). Psicología de la organización. Madrid. Uned.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally create “social climate”*. Journal of social psychology, 10, 271-299. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. México. Trillas. Citado en García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. 42, 43-62
- Litwin, G.H y Stinger, R.A (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con

los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.

- Lyman, A. (2008). *Generar confianza: vale la pena el esfuerzo. Una Investigación de Great Place to Work*. Disponible en http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/generar_confianza_-_vale_la_pena_el_esfuerzo.pdf
- Mahon, H (1992). *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor S.A
- Martín, M.; González, A.; Torrego, J. y Armengol, C. (2003). Clima de trabajo y eficacia de centros docentes: percepciones y resultados. Salamanca. Universidad de Alcalá. Citado en Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología* 12, 347-362.
- McGregor, D. (1975) *"El aspecto humano de las empresas"* México. Editorial Diana.
- Méndez, C. (2006) *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá. Universidad del Rosario Citado en: Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T. (2009) *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*. *Visión Gerencial*.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá. Universidad del Rosario Citado en: Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T. (2009) *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*. *Visión Gerencial*.

- Orbegoso Galarza, A. (2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Revista de Psicología 12, 347-362.
- Palma, S. (2004) *Escala Clima Laboral*. CL – SPC Lima: Cartolan. Citado en: Orbegoso Galarza, A. (2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Revista de Psicología 12, 347-362.
- Payne, R. y Pugh, D. (1976). *Organizational structure and climate*. En M.D Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- Payne, R.L. (2000). *Climate and Culture. How close can they get?* En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (Eds). *Handbook of organizational culture and climate* (p. 163 – 176). Thousand Oaks, CA: Sage. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- Peiró, J.M (1983-84). *Psicología de la organización*. Madrid. Uned.
- Peiró, J.M. (1990) *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas*. Barcelona PPV. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de

psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.

- Peiró, J.M., y Gonzalez-Navarro, P. (1995). Leader-member interaction and members team climate perception in primary health care teams. 7th. European Congress on work and organizational psychology, 19-22, April, Györ, Hungary. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- Porter, M., Kramer, M. (2000). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review.
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). *Climate and Culture. An evolution of construct*. San Francisco. Jossey Bass. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10° ed. San Diego State University. Pearson Educación.
- Rousseau, D.M (1988). *The construction of climate in organizational research*. En CL Cooper y J.T Robertson (Eds), *International Review of*

Industrial abs Organizational Psychology, Vol.3 (pp.137-158). Londres. John Wiley & Sons.

- Sandoval Caraveo, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27, 83-88.
- Schneider, B. Y Reichers, A. (1983). *On the etiology of climates*. *Personnel psychology*. Volume 36, pages 19-39. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- Silva Vázquez, M. (1996). *Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional*. Universidad de Barcelona. *Revista de Psicología Gral. y Aplicada*. 45 (4), 443-451.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona. EUB. Citado en Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología* 12, 347-362.
- Tagiuri, R.I (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard University. Citado en: Calvo, N. (2004). La importancia de detectar la temperatura del aire. Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial. *Capital Humano*. 180, 44-54

- Tariguiri, R.I. (1968) *The concept of organizational climate*. En R.I. Tariguiri y G.H (Eds) *Organizational climate: exploration of a concept* (p.1-34). Boston. Harvard University. Citado en: García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- Tordera, N, Gonzalez-Romá, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (1997). *Team Climate formation in health professional teams*. 5th European Congress on organizational psychology and health care. Utrecht, 9-11. Citado en Peiró, J.M. *Psicología de la organización*. Madrid. Uned.
- Toro, F. (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín. Cincel. Citado en: Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T. *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*. Visión Gerencial.
- Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T. (2009). *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*. Visión Gerencial. 9 (1), 179-190.
- Vázquez, M. (1992). *Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional*. Revista de psicología general y aplicada. 45 (4), 443-451.

ANEXO A: GUÍA DE PREGUNTAS UTILIZADA EN LAS ENTREVISTAS

Como se estableció en el capítulo 6, el método de recolección de datos por excelencia utilizado en la presente investigación fue la entrevista semi-estructurada. Dadas las características de dicho método se contempló la posibilidad de agregar preguntas en el curso de las entrevistas de forma de obtener una información más profunda sobre ciertos puntos.

Se exponen a continuación las guías de preguntas utilizadas para entrevistar a las empresas y a las consultoras.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAR A EMPRESAS	
Al inicio de la entrevista	Cuéntenos, brevemente, cuál es el tratamiento que la empresa brinda al clima organizacional: desde cuando hacen estudios, quién los
Motivación inicial	¿Qué aspectos han llevado a la empresa a realizar estudios de clima organizacional?
Factores determinantes	¿Cuáles son los factores que configuran las características de un determinado clima organizacional? De los factores mencionados, ¿cuál/es considera resultan claves para la existencia de un clima organizacional positivo?
Instrumentos de medición / Frecuencia	¿Qué herramienta/s de medición es/son utilizada/s en los estudios de clima? ¿Cuál es la frecuencia del estudio de clima organizacional?
Acciones emprendidas	¿Los resultados son comunicados a todo el personal? ¿Cuál es el medio de comunicación empleado? ¿Cuál ha sido la reacción del personal frente a los resultados del estudio de clima? ¿Los resultados son utilizados para emprender acciones de mejora?
Beneficios del diagnóstico	¿Qué beneficios considera conlleva realizar un análisis de clima organizacional?
Otros	Al ser entrevistas semi dirigidas, la conversación nos ha llevado a distintos aspectos donde llegamos a tratar como aspectos: si la realización del estudio es interna o tercerizada, si el estudio es global de toda la empresa o de un área determinada, si los resultados son consistentes con la visión de la gerencia, etc.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAR A CONSULTORAS	
Al inicio de la entrevista	Cuéntenos brevemente en qué consisten los servicios de consultoría brindados por ustedes relacionados al estudio de clima organizacional
Motivación inicial	¿Qué lleva generalmente a las empresas a solicitar un estudio de clima organizacional?
Factores determinantes	¿Cuáles son los factores que tienen en cuenta a la hora de armar los diferentes cuestionarios aplicados? ¿Qué factores consideran claves para un clima organizacional positivo?
Instrumentos de medición / Frecuencia	¿Qué instrumentos de medición utilizan más comúnmente? ¿Cuál es la frecuencia que recomiendan para los estudios de clima organizacional?
Acciones emprendidas	¿Ustedes realizan la comunicación de los resultados o son las empresas? Si comunica la empresa, ¿Les realizan recomendaciones sobre como comunicar? ¿Cuál es el medio de comunicación empleado para la comunicación de los resultados? ¿Ustedes recomiendan las acciones a seguir?
Beneficios del diagnóstico	¿Qué beneficios consideran que conlleva realizar un análisis de clima organizacional?

ANEXO B: ANÁLISIS DE EXTRACTOS DE LAS ENTREVISTAS

El presente anexo tiene como objetivo facilitar el análisis de los datos que se efectúa en el capítulo 7.

En este apartado se presentan un conjunto de cuadros que contienen los extractos más significativos de cada entrevista, clasificándolos por cada sub-población (empresas y consultoras), por variable y por entrevistado.

Se sugiere al lector que, para un mayor entendimiento de las conclusiones extraídas en el capítulo 7, complemente la lectura de dicho capítulo con el presente anexo.

Si bien alguna de las frases extraídas puede ser percibida fuera de su contexto real, consideramos que de todas formas brinda al lector elementos para verificar de dónde se obtuvo la realidad empírica, otorgándole un valor agregado importante a la investigación.

Motivación Inicial	
Variable que refiere a los factores que impulsan a las organizaciones a realizar estudios de clima	
Respuestas	
E1	"... mejorar el conocimiento sobre qué satisface a los empleados, y ver el grado de compromiso que sienten... "
E2	"...comenzamos a hacer estudios de clima como forma de testear un poco cuál era el sentir de la gente... conocer cuál es la relación de los empleados con su trabajo, con su jefe y con la organización... "
E3	"... la primer encuesta de clima nos sirvió para ver cómo estábamos...si el empleado viene contento a trabajar o no, no nos debe ser indiferente... " "... resultó fundamental en la gestión del cambio de estrategia (modelo de competencias)..."
E4	"...el factor puntual tiene que ver con la estrategia... se plantea una estrategia a nivel global y la empresa lo que va a tener que hacer es adaptar herramientas que la lleven a ese cumplimiento... " "... también tengo que saber qué es lo que la gente quiere, y en base a eso emprender acciones de mejora que me ayuden a mejorar el clima... "
E5	"... nosotros trabajamos a demanda cuando algún funcionario lo plantea... muchas veces se trata de problemas de comunicación en el área, pueden ser problemas de confianza entre las personas, y otras veces son problemas de relacionamiento..."
E6	"... problemas de relacionamiento, disminución del desempeño, problemas de ausentismo (empiezan a haber ausencias que al principio son excepcionales y después son más frecuentes), problemas de comunicación..." "... otro tema que convocó a hacer estudios de clima es la implementación de un nuevo sistema comercial que cambió la esencia del área, impactó en los funcionarios y en consecuencia el área pidió realizar un estudio... como sucede en muchas organizaciones primero se hacen los cambios y luego se sensibiliza... "
E7	"... los estudios de clima se hacen por estrategia, y vienen ordenados por la Casa central..."
C1	"... en general las empresas llaman para hacer encuestas de clima cuando tienen problemas de rotación, problemas de ausentismo, y quieren saber en qué factores están fallando ..." "... también muchas empresas lo hacen por política internacional de la casa matriz, y lo hacen para cumplir, pero luego se dan cuenta de todos los beneficios que tiene una encuesta de clima para mejorar"
C2	"... en general es porque tienen o perciben algún problema como problema, que puede ser de diversa índole como: rotación, ausentismo, problemas de relacionamiento, disminución de la productividad y a veces lo que está fallando es la comunicación... la encuesta permite cuantificar y sistematizar la información y legitimar lo que muchas veces ya se piensa...las empresas buscan ver en datos por qué la gente está insatisfecha o si esto es tan así ..."
C3	"... generalmente hay varias inquietudes. Pueden ser indicadores que la empresa quiere que funcionen mejor (como el ausentismo, la alta rotación, los problemas de comunicación que pueden derivar en problemas de relacionamiento o la baja de la productividad) y que tienen una alta relación con el clima laboral. Otros motivos son el desarrollo de marca empleadora. Y otros porque comienzan a decir queremos gestionar el clima organizacional, el clima es algo que sucede, lo gestiones o no, pasa..."

Factores determinantes

Variable que refiere a los factores que de acuerdo a la organización son los que configuran las características un determinado clima organizacional. Esta variable también comprende a los factores claves, es decir aquellos factores que para la organización condicionan en un mayor grado la existencia de un clima organizacional positivo.

	Respuesta
E1	"... la relación con los jefes, con los compañeros, el orgullo de pertenecer a la empresa , el flujo constante de información entre dirección y mandos medios con todo el personal de la empresa, la concreción de proyectos, la innovación, la rentabilidad..." "... como factores claves destaco la comunicación y el orgullo de pertenecer a la empresa..." "
E2	"... la confianza en los jefes, el nivel retributivo, la infraestructura edilicia, el nivel de comunicación interna, el promedio de edad, las expectativas de desarrollo de las personas dentro de la organización, entre otros..." "... como factor clave puedo destacar la confianza en los jefes..." "
E3	"... el clima organizacional se configura por aspectos como la posibilidad de desarrollo que tienen las personas en la organización, la motivación, la existencia de una comunicación efectiva, que la gente no se entere por el diario de lo que pasa en la empresa, la participación que se le da a la gente, el reconocimiento, la relación con los jefes, las oportunidades de formación y de tomar desafíos, la remuneración, el sentimiento de pertenencia, la satisfacción individual, entre otros..." "... lo principal pasa por si te sentís a gusto, si sentís que tenés desafíos que te motiven, y el reconocimiento, estas son las cuestiones centrales que terminan definiendo un buen clima laboral..." "
E4	"... una comunicación abierta y honesta, trabajo en equipo, respeto por las personas, el vínculo con los jefes, juicio profesional, integridad, ética profesional, flexibilidad, las posibilidades de carrera y la capacitación..." "estos últimos tres factores son los claves, y son variables que están muy relacionadas entre sí..." "
E5	"... son varios los factores, debe haber un liderazgo participativo y facilitador, otra cosa es que la gente sienta que todos somos tratados por igual, que no hay favoritismos, que se reconoce cuando uno hace bien las cosas, un buen nivel de comunicación es sumamente importante, la buena relación entre las personas, el apoyo y la confianza en el grupo, y con los jefes, estos son los pilares, el resto de los factores varía de acuerdo a la dinámica del grupo de trabajo y se tratan de abarcar todos los factores y sentimientos posibles..." "
E6	"... nosotros trabajamos a demanda y cada solicitud involucra algo diferente, nosotros hacemos un relevamiento de información del área sobre la que se va a aplicar el estudio y en base a eso vamos definiendo los factores a considerar..." "...de todas formas existen factores centrales, o claves, que son las habilidades comunicacionales, el relacionamiento entre compañeros, el vínculo con el jefe, el respeto y el reconocimiento..." "
E7	"... se toman en cuenta varios factores: por un lado las condiciones edilicias (estructura, amueblamiento, lugar físico), relacionamiento con el supervisor directo y compañeros de trabajo, motivación, comunicación, desarrollo de carrera, orgullo de pertenecer a la empresa, el grado de innovación de la empresa, reglas claras y un real marco regulatorio..." "...consideramos claves el relacionamiento y el orgullo de pertenecer a la empresa..." "
C1	"... relación con los jefes, sentirse valorados, vínculo con los pares, satisfacción con el trabajo, posibilidad de crecimiento y desarrollo, que se les presenten desafíos, remuneración, comunicación..." "...respecto a los factores claves hay un mix de cosas, está el tema de la comunicación, el tema del vínculo con el jefe (si da participación), la capacitación, y la remuneración..." "
C2	"...remuneración, capacitación, infraestructura y condiciones físicas, oportunidades de desarrollo (en especial las nuevas generaciones), la relación con los jefes, flexibilidad, comunicación organizacional, relación con los pares" "... como claves podemos mencionar la relación con el jefe y los pares, y las posibilidades de crecimiento..." "
C3	"... remuneración y beneficios, valores éticos y profesionales, comunicación, oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, el vínculo con el jefe, equilibrio entre vida personal y laboral, orgullo de pertenecer a la empresa, entre otros..." "... el factor clave es el vínculo con los líderes y el grado de confianza que se genera con él..." "

Instrumentos de medición y frecuencia	
Variable que refiere al instrumento de medición utilizado para medir el clima organizacional y la frecuencia del estudio.	

	Respuesta
E1	"...Utilizamos cuestionarios anónimos online..." "...Se aplican a toda la organización..."
	"...realizamos el estudio de manera anual..."
E2	"...Utilizamos cuestionarios vía papel a todo el país y a todos los funcionarios que deseen participar..."
	"...Se entiende que debe aplicarse cada 2 años"
E3	"...Hemos hecho Focus Group y utilizado cuestionarios..." "...No hemos aplicado la encuesta a toda la empresa, solo lo hemos aplicado a determinados sectores..."
	"...No nos hemos organizado y no tenemos las encuestas de clima como periódicas, aunque entendemos que deberían serlo..."
E4	"...Utilizamos cuestionarios anónimos en internet..." "...La idea es que participen todos..."
	"...Cada 2 años..."
E5	"...Hacemos entrevistas individuales porque el problema es multifactorial..." "...Trabajamos en una mesa circular, con grupos focales, podemos usar el psicodrama utilizando técnicas Pichonianas, técnicas de acción como también juegos..." "...Es muy difícil realizar un abordaje general porque somos una empresa muy grande distribuida en 19 departamentos..." "...En alguna oportunidad también hemos utilizado cuestionarios..."
	"...Nosotros decimos que el trabajo es "a demanda", lo puede pedir cualquier persona..." "...Trabajamos 2 o 3 horas una vez cada 15 días..."
E6	"...Hacemos entrevistas de pre-diagnóstico... Utilizamos cuestionarios, entrevistas semi dirigidas, entrevistas abiertas, cuestionarios de clima pero trabajamos muchísimo con el tema que es más abierto, dinámicas vivenciales,..., entendemos que el hecho de dejar librado al cuestionario o dinámicas que pueden llegar a ser muy previsibles, la persona no se juega y no se compromete..." "...Trabajamos más desde lo vivencial..." "...Trabajamos con grupos reducidos..."
	"...Trabajamos a demanda" "...Establecemos un cronograma que va desde marzo a diciembre,..., donde marcamos una visita por mes que son 2 o 3 días"
E7	"...Cuestionarios online anónimos a toda la empresa..."
	"...Cada 2 años..."
C1	"...En general lo que las empresas quieren es una encuesta. Puede ser en papel y ahora cada vez más en sistemas informáticos. También Focus Group..."
	"...Lo que se recomienda es que se haga una vez al año..."
C2	"...Utilizamos cuestionarios anónimos en soporte informático..."
	"...La periodicidad recomendada depende de cada empresa. Cada 6 meses capaz es muy pronto y cada 2 años capaz es ideal. Por lo general recomendamos cada 2 años..."
C3	" La encuesta es una herramienta, después están los grupos focales, entrevistas personalizadas, hay que ver que necesita la organización en que estado está y en que procesos o proyectos está la organización embarcada..."
	"...Por lo general es anual..." "...nosotros no recomendamos frecuencia..."

Acciones emprendidas	
Variable relacionada con las acciones que la organización emprende como consecuencia de la evaluación y diagnóstico del clima organizacional. Comprende: estrategia de comunicación, reacción del personal frente a los resultados y las acciones emprendidas.	

Respuesta	
E1	"...Comunicamos a todo el personal en reunión presencial..."
	"... La reacción ha sido siempre positiva..."
	"...Utilizamos los resultados obtenidos en las encuestas para realizar planes de acción para mejorar el clima de la empresa..."
E2	"... Una vez obtenidos los resultados se procede a poner en conocimiento al directorio del banco y después a todas las jerarquías de todas las divisiones que lo deseen. En una primera parte es brindada por la empresa que realiza la encuesta y en una segunda por nosotros. Los resultados finales son publicados en la intranet con acceso a todos los funcionarios..."
	"...En general se ha tenido una reacción positiva..."
	"...Además de la parte numérica que hacemos llegar, sacamos gráficas y hacemos un diagnóstico con conclusiones y referencias concretas..." "...Buscamos mejorar aquello que dio bajo..."
E3	"...Los resultados los llevamos a la gente. Salvo las cuestiones de reserva, hacemos reuniones con los jefes, con los gerentes, con el gremio, con los que participaron y publicamos. Hemos manejado abiertamente la información..."
	"...Nos parece que cuando se abre a la participación y no se sigue lo que opinaste, sentís que no participaste, y en realidad participaste, lo que se tomó otra decisión..." "...Pero en términos generales la reacción de la gente siempre ha sido positiva..."
	"...Detectamos un sentimiento de inequidad en la capacitación y empezamos a trabajar para cambiarlo. Hemos establecido nuevas políticas de capacitación..." "...Para el sentimiento de inequidad en las retribuciones comenzamos un proceso de reestructura para evaluar los cargos por puntos y compararnos con el mercado..."
E4	"...Se comunican los resultados en forma detallada a lo que es cuerpo gerencial. Al personal en general se le dan los resultados en forma general..."
	"...Es una comunicación muy unidireccional..." "...Una vez que participamos en Great Place to work la gente no creía que estábamos en el ranking, eso nos sirvió para ver que hay empresas que están un poco peor..." "...Terminó siendo una reacción positiva..."
	"...Debemos realizar un plan de acción para presentar a la región. Trabajamos en aquellos puntos donde uno está más bajo y plantean un desafío..."
E5	"... Nosotros trabajamos con confidencialidad. Lo que pasa en el grupo es del grupo. Porque si lo que pasa en el grupo se lo cuento al superior pierdo la confianza del grupo. No elaboramos ningún informe..." "...Luego de realizadas las entrevistas individuales, en la tercera reunión con el grupo le comunicamos lo que obtuvimos..."
	"...generalmente no le decimos nada nuevo. Las personas saben lo que pasa, pero cuando es alguien de afuera quien lo dice es mucho más totalizador..."
	"...Después que tenemos el diagnóstico le preguntamos al grupo quien quiere participar porque hay que trabajar el conflicto. No es obligatorio porque nadie cambia lo que no quiere cambiar, lo que no tiene ganas o lo que no le interesa. Eso hace que se genere un compromiso. Nos planteamos un objetivo con el grupo y trabajamos en él. Muchas veces vamos recontratando los objetivos con el grupo a medida que vamos trabajando..."

E6	"...Informamos vía gestión documental, pero en esta nota no ponemos lo que se les dice a ellos ni lo que entendemos es de reserva..." "Realizamos una devolución oral con la jefatura mediante en la última reunión. En esta reunión están todos los que participaron porque entendemos que es un proceso que fuimos construyendo y delineando con el grupo..."
	"...En general hemos tenido muy buena respuesta en que rápidamente los grupos establecen buena confianza con nosotros..." "...Con la gente que se compromete y trabaja es altamente positivo..." "...Quedan sorprendidos por muchas cosas positivas de cómo trabajamos y se sienten considerados personas..."
	"...Una vez que tenemos el diagnóstico elaboramos una propuesta para trabajar y luego realizamos un seguimiento..."
E7	"...Primero se presentan los resultados a nuestra vicepresidenta y ella lo trabaja con su senior. Después de eso los resultados pasan a recursos humanos y en ese mismo momento se le manda una copia a cada uno de los gerentes. A la gerencia le llega un archivo general de la encuesta y el de la unidad de negocios que maneje. depende de cada gerente si quiere armar diapositivas y mostrarle a los de abajo. Pero sino al resto no les llega nada..."
	"...Hay de todo, hay gerentes que se asustan y hay otros para los que es obvio. Está el que quiere escuchar y el que no..."
	"...recién esta vez se tomaron acciones, vino una persona de Brasil que realizó charlas grupales e individuales para ver que está mal y mejorarlo..."
C1	"...Se comunica a la gerencia en un ambiente como mucho más controlado como para saber cuales son las acciones a realizar, cuales son los puntos más críticos, que cosas están bien. En algún caso, en alguna oportunidad se puede llegar a plantear de extender a todo el equipo gerencial si es mucha gente. Pero en general no llegamos a comunicar nosotros los resultados sino que es compromiso de ellos, de la gerencia..."
	"...La visión de la gerencia no siempre coincide con los resultados de la encuesta de clima, depende mucho de la gerencia. Hay algunas que están más involucradas y son más receptivas y hay otras que se creen que está todo bien y que se sorprenden con los resultados..."
	"...recomendamos plantear los resultados generales y los del sector. Cuidando que nadie se sienta identificado. Se analizan las diferencias positivas y negativas e involucrar a las personas en el cambio. Que ellos también puedan plantear cosas para cambiar..."
C2	"...recomendamos siempre comunicar, el cómo depende de cada empresa. No hay por qué comunicar en detalle pueden ser cosas generales. Pueden presentar los gerentes o presentas a los gerentes y que después ellos lo bajen a su equipo. Pero lo importante es que una vez que estas comunicando ya comunicar que se va a hacer. Aunque esto implique comunicar un poco después..."
	"...La visión de la gerencia no siempre coincide con los resultados de la encuesta. La encuesta muestra los datos en frío..."
	"...Una vez que tenemos los resultados hacemos recomendaciones, lo que deberían hacer. También depende del trabajo que nos pidan. Hacemos sistematización de la información, un informe donde se detalla lo que vimos, que nos parece y nuestras recomendaciones. Para algunas empresas hacemos los planes de acción, o sea, las recomendaciones y como las haríamos..."
C3	"...Desde la contratación al primero que tratamos de involucrar es al gerente general y le decimos que es un proceso de comunicación para la gente. Nosotros aconsejamos como comunicar y algunas empresas nos contratan a nosotros para hacerlo..."
	"...La mayoría de las veces la gerencia sabe lo que le va a dar, lo único que después lo saben con mayor precisión. Pero generalmente saben..."

	"...Indicamos los caminos a seguir que creemos que son más recomendables dependiendo de lo que dieron los resultados. Que la empresa les diga, te escuché y vamos a estar accionando. Parte de nuestra misión es asesorar a la empresa en lo que viene después que puede ser con nosotros o no..."
--	--

Beneficios del estudio
Variable vinculada a los beneficios que las organizaciones obtienen como consecuencia de un adecuado diagnóstico y evaluación del clima organizacional.

	Respuesta
E1	"...Los beneficios que trae un estudio de clima son mayor productividad, satisfacción de los empleados, menor rotación del personal. Análisis con base estadística de la real situación de satisfacción de los empleados en un momento del tiempo para analizar acciones de mejora..." "..." mejorar el conocimiento sobre qué satisface a los empleados, y ver el grado de compromiso que sienten..." "..."La comunicación interna de la empresa siempre debe estar en constante mejora..."
E2	"...Nos saca una foto de cómo nos estamos sintiendo todos los funcionarios respecto a los jefes, a la organización y el trabajo..." "..."Nos permitió darnos cuenta que estábamos fallando en la comunicación y nos enfocamos en mejorarlo..." "..."Vamos a implementar las evaluaciones de desempeño, queremos que sea un espacio de retroalimentación, que el funcionario sepa que hace bien, que esperamos que mejore y que a su vez él nos dé su opinión..."
E3	"...Al procesar la muestra detectamos los 7 principales temas de interés que nos sirvieron para trabajar después. Hemos seguido un proceso y nos hemos propuesto realizar una transformación de la empresa..." "..."Detectamos un sentimiento de inequidad en la capacitación y empezamos a trabajar para cambiarlo. Hemos establecido nuevas políticas de capacitación..." "..."Para el sentimiento de inequidad en las retribuciones comenzamos un proceso de reestructura para evaluar los cargos por puntos y compararnos con el mercado..." "..."cada persona que tiene gente a cargo debe encargarse de su gente. Debe liderarla, motivarla, comunicarle, etc..."
E4	"...Saber la opinión de la gente, saber qué es lo que piensan y ver qué acciones se pueden emprender. Saber lo que la gente piensa me facilita la gestión..." "..."El reconocimiento y la remuneración siempre están latentes en las personas entonces hay que estar siempre tratando de mostrar que estamos trabajando en ello. Esto se logra mejorando los sistemas de comunicación..."
E5	"...Se hace el diagnóstico y se plantean las cosas que se deberían reforzar. Por ejemplo, los problemas de comunicación, la comunicación es fundamental para las buenas relaciones, toma de decisiones, liderazgo, problemas de gestión..." "..."Hacemos talleres para fomentar el trabajo en equipo..." "..."Un mal relacionamiento entre los compañeros no logra una buena productividad en tareas que se necesita que trabajen juntos..."
E6	"...Nos permite discriminar que es lo que estamos haciendo bien de lo que no. Y tomar acciones que tengan consecuencias..." "..."Un tema que de alguna manera convocó a hacer estudios de clima es que hace 3 años se implantó un nuevo sistema. Y como sucede en muchas organizaciones primero se hacen los cambios y luego se sensibiliza y esto hace que surjan los estudios de clima. Necesitamos mejorar el sistema de comunicación..." "..."En un caso cuando estábamos haciendo el seguimiento nos dimos cuenta que realmente había cambiado el relacionamiento entre los compañeros, con los jefes. Trabajaban en una oficina gris y le habían colgado cuadros, color, lo que nos demostraba que había una mayor motivación. Realmente fue muy gratificante..."
E7	"...Siempre hay algo para mejorar...tenemos que ver donde estamos fallando..." "..."Debemos mejorar la comunicación interna de la empresa..." "..."Nuestra empresa es flexible, no discrimina, pero creo que reglas claras y un real marco regulatorio incrementaría la motivación. Que las acciones tengan consecuencia..."

C1	"...Podemos detectar que tenemos para mejorar..." "...En general quedamos en las recomendaciones, pero por lo general las empresas buscan mejorar la comunicación jefe - subordinado y dependiendo de cómo se esté en comparación con el mercado, mejorar el nivel retributivo..."
C2	"...La herramienta lo que permite es cuantificar y sistematizar la información y muchas veces legitimar lo que ya se piensa..." "...Permite planificar acciones, siempre recomendamos comunicar, hay que ver como..." "...Comunicar te permite generar más confianza, motivar a tus empleados, mejorar los vínculos..."
C3	"...Nuestro objetivo fundamental es ayudar a las empresas a generar mejores ambientes de trabajo..." "...Nuestra primer mirada es decir que esto es un proceso de comunicación para la gente..." "...Nosotros decimos que un excelente lugar para trabajar es la capacidad que tiene la organización de generar, sostener y distribuir confianza a través del vínculo con los líderes..."