

UNITAT DE CONEIXEMENT

# El clima laboral

*"En el centre de tots els processos d'estructuració es troba la comunicació com a pràctica clau organitzacional i com a força constitutiva de tots els climes"*

**M.S. Poole**

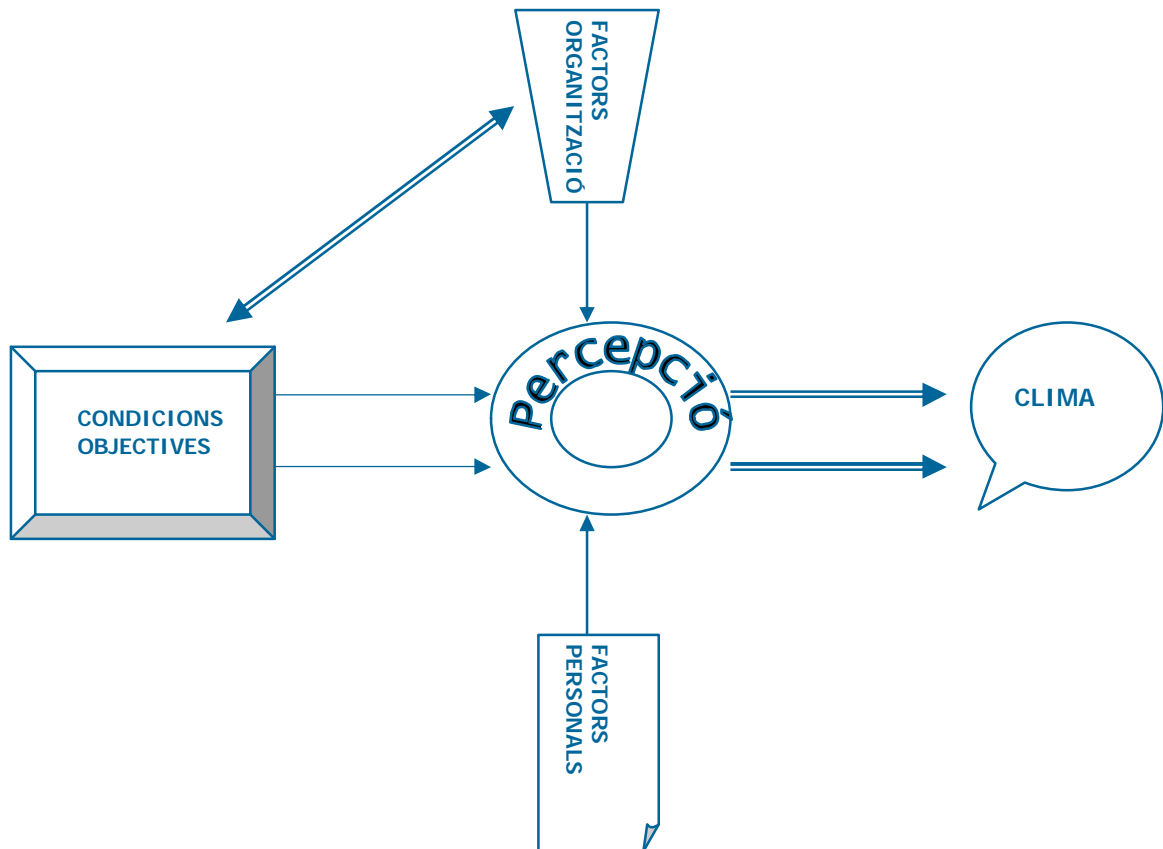
## Sumari

<b>Què és?</b>	<b>1</b>
<b>Eines</b>	<b>3</b>
<b>La dada</b>	<b>4</b>
<b>Guia de Treball</b>	<b>5</b>
<b>L'experiència</b>	<b>6</b>
<b>Materials</b>	<b>7</b>
Bibliografia bàsica	7
Materials en línia	8

## Què és?

- ✓ El **clima laboral** és la suma de les percepcions que els treballadors tenen sobre el medi humà i físic on es desenvolupa l'activitat quotidiana de l'organització.
- ✓ El clima laboral és un factor conjuntural en la vida d'una organització. En aquest sentit el clima s'assenta sobre la cultura organitzacional, un factor més permanent derivat de la història, els valors i la tradició de l'organització.
- ✓ El clima laboral evoluciona segons dinàmiques internes pròpies que depenen de processos de percepció bàsics com la credibilitat de la font, els processos selectius de rebuda de la informació, els lideratges d'opinió o les normes grupals.

- ✓ La següent gràfica ens mostra els processos que intervenen en la formació del clima, així com la seva interacció dinàmica:



- ✓ S'aprecia com les **condicions objectives** de l'organització (horaris, estructura jeràrquica, processos, etc.) són *filtrades* per la **percepció** del treballador i com l'agregat d'aquestes percepcions conforma el **clima**.
- ✓ La percepció, al seu torn, es veu mediatitzada per dos factors:
  - **Factors propis de l'organització:** per exemple, la interacció amb els companys i les comunicacions sobre l'organització que circulen. Aquests factors estan en relació dinàmica amb les condicions objectives.
  - **Factors personals:** són propis de les característiques individuals del treballador, com ara l'actitud davant la feina, el grau d'iniciativa i la motivació.
- ✓ El clima laboral també pot entendre's des d'una perspectiva de **qualitat total** en la línia de la EFQM (*European Foundation for Quality Model*). Des d'aquesta perspectiva, el treballador es veu com un **client intern** del qual cal mesurar-ne el grau de satisfacció.

- ✓ Un **Estudi de Clima Laboral** és recomanable en situacions com:
  - Moments d'inestabilitat (fusions, adquisicions).
  - Període anterior a una negociació col·lectiva.
  - Instaureció d'una nova política o d'un nou responsable de RH a l'organització.
- ✓ Tanmateix, és positiu realitzar-ne de **forma periòdica** per detectar problemes abans no s'aguditzin i s'enquistin.

## Eines

- ✓ Donat el caràcter col·lectiu del clima laboral, l'eina més important per conèixer-lo és l'**enquesta de clima**. Realitzar una enquesta de clima té un doble efecte sobre l'organització:
  - Comunica als treballadors l'interès de la direcció per les seves opinions.
  - Permet detectar possibles insatisfaccions i climes negatius per tal d'endegar mesures correctores.
- ✓ És molt important dissenyar l'enquesta de manera que s'ajusti a les problemàtiques i a la situació de l'organització. Per fer un bon **disseny d'enquesta** es partirà de:
  - **Dades disponibles**: són dades que tota organització té sobre la seva composició (número de treballadors, retribucions, taxa d'absentisme, etc.) i sobre el sector on exerceix la seva activitat.
  - **Dades qualitatives**: són dades obtingudes mitjançant entrevistes personals i reunions en grup. Aquestes trobades no estructurades generen dinàmiques que apunten a possibles conflictes o situacions que requereixen d'un estudi més ampli.
- ✓ L'enquesta de clima mesura factors:
  - D'**organització**: objectius, valors, integració dels treballadors, etc.
  - De l'**entorn laboral**: condicions de treball, seguretat i salut, absentisme, etc.
  - De **definició de lloc de treball**: responsabilitats, mitjans, horaris, retribució, etc.
  - De **relació**: estil de direcció, delegació, cooperació, treball en equip, etc.

- De **desenvolupament personal**: formació, participació i perspectives professionals.
  - De la **persona entrevistada**: edat, gènere, antiguitat, nivell salarial, àrea organitzativa, etc. Aquestes dades, que s'han d'estructurar de manera que es preservi l'anonimat, són importants perquè ens permeten la detecció de **microclimes** o **subclimes** dins l'organització (per exemple, un departament especialment conflictiu).
- ✓ L'enquesta haurà de garantir les condicions de: **universalitat, anonimat, voluntarietat i transparència** dels resultats.
- ❖ El disseny de l'enquesta es basarà fonamentalment en preguntes tancades de l'estil de les escales de puntuació o de valoració i les respostes múltiples. Per exemple:

*Valoren els superiors la feina ben feta?*

(min.) 1 2 3 4 5 6 7 (màx.)

*A l'organització existeixen rumors*

Totalment d'acord	D'acord	Bastant d'acord	Bastant en desacord	Totalment en desacord
-------------------	---------	-----------------	---------------------	-----------------------

- ✓ També són una eina important els **indicadors relacionats amb la satisfacció personal**. Una bona interpretació d'aquests indicadors pot descobrir problemes d'insatisfacció:
- Rotació.
  - Absentisme.
  - Accidentalitat.
  - Participació.

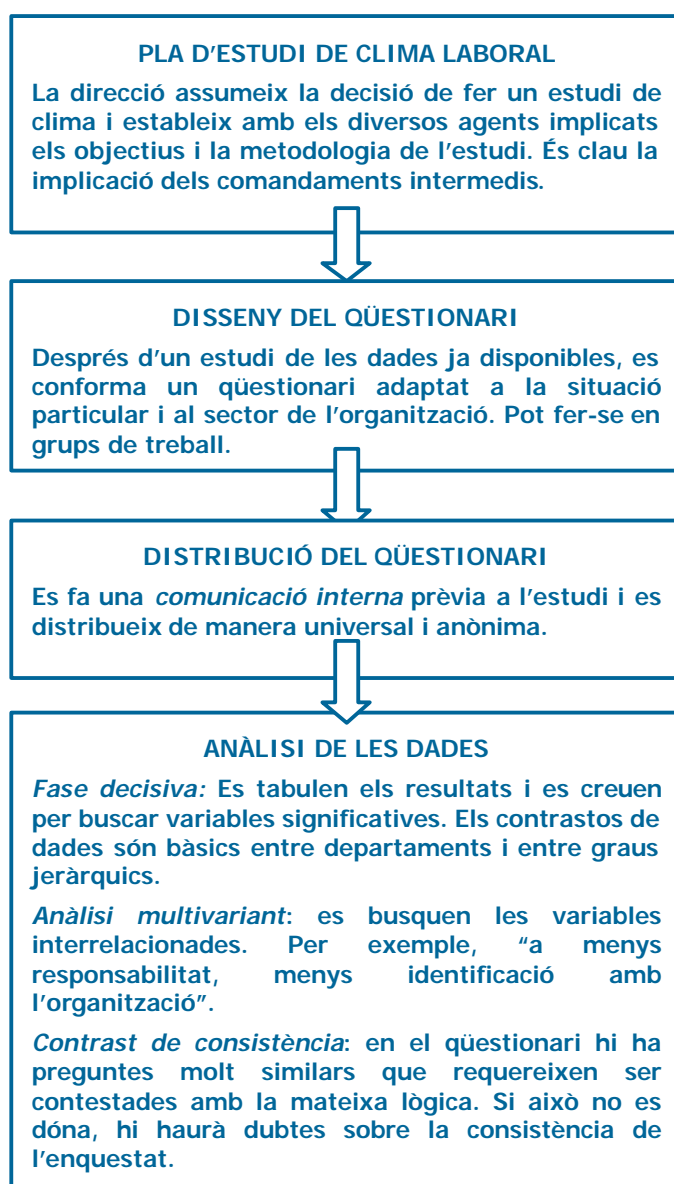
## La dada

Un estudi realitzat per l'Institut d'Estudis Laborals (IEL) d' Esade amb dades del Great Place to Work Institute Europe mostra que Itàlia, Finlàndia i França, juntament amb Espanya, són els països de la Unió Europea **més pessimistes** amb el seu ambient de treball.

En el costat oposat, els treballadors d'Àustria, Grècia, Irlanda o els Països Baixos són els qui se senten més a gust amb la seva organització. L'estudi ha considerat cinc dimensions (camaraderia, igualtat, orgull, percepció dels RH i credibilitat) que configuren el perfil d'una organització en 14 països de la Unió Europea durant 2003, 2004 i 2005.

D'altra banda, els resultats d'una ciberenquesta<sup>1</sup> de factorhuma.org posen de manifest que el 40% de les persones amb accés al nostre portal no han fet cap Estudi de Clima Laboral en els darrers 3 anys. El 30% no n'ha fet mai cap.

## Guia de Treball



<sup>1</sup> [http://www.factorhuma.org/participa/recibir.php?id\\_pregunta=28](http://www.factorhuma.org/participa/recibir.php?id_pregunta=28)



## L'experiència



- ✓ *Técnicas de Impresión y Desarrollo* (TECPRIM) té com a principal activitat la fabricació de clixés flexogràfics per a impressió. També assumeix projectes d'imatge corporativa y dona formació en disseny gràfic i impressió. Comença la seva activitat a Vigo el 1987. Poc després s'expandeix a Madrid i València.
- ✓ Compta amb 50 treballadors entre dissenyadors, dibuixants i tècnics. Com a Pime ha de vèncer **obstacles addicionals**, com la falta de recursos, per aplicar tècniques innovadores de RH.
- ✓ L'any 2004 va posar en marxa un **estudi de clima** amb tres objectius.
  - Mesurar i analitzar la importància que tenen per als treballadors una sèrie de factors influents en la seva satisfacció laboral.
  - Mesurar i analitzar el grau de satisfacció dels treballadors amb una sèrie d'elements relacionats amb el seu lloc de treball, el seu entorn laboral i l'organització en general.

- Identificar punts febles, generadors d'insatisfacció i establir accions de millora.
- ✓ Van administrar una enquesta de satisfacció de 89 preguntes als treballadors amb una taxa de resposta propera al 100%. Els **factors claus** de l'èxit de l'experiència van ser:
  - Assolir el **suport** decidit de la direcció, no només cap a la realització de l'estudi, sinó també cap a l'adopció de mesures de millora.
  - Dissenyar curosament el **qüestionari**: han de considerar-se la major quantitat possible d'aspectes realment influents en la satisfacció dels treballadors (evitant les enquestes generals, o les copiades d'altres empreses). Cal incloure tant preguntes directes (*¿Està satisfet amb la feina que realitza?*) com indirectes (*¿Recomanaria a d'altres persones que treballessin aquí?*).
  - Presentar les bases metodològiques de l'estudi a tot el personal, de forma **transparent** i aclarint tots les dubte, abans de lliurar-lo
  - Garantir als treballadors la **confidencialitat** de la informació que proporcionen.
  - Analitzar detalladament els resultats de l'estudi per part de l'equip directiu, o un grup de treball establert *ad hoc* (Comitè de Qualitat) i establir **accions de millora**.
  - Presentar els resultats de l'estudi a tot el personal (amb independència de si són **positius o negatius**), juntament amb les accions de millora adoptades.

## Materials

### Bibliografia bàsica

Silva, Manuel. *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, 1996.

Baguer, Ángel. ¡Alerta!. Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. Barcelona: Díaz de Santos, 2005.

Pel·lícula *Recursos humanos*. França. 2000. En aquest film es mostra el passí d'una enquesta per saber l'opinió dels treballadors sobre un tema concret. Tot i no ser específicament una enquesta de clima laboral, algunes escenes reflecteixen molt bé el que mai s'hauria de fer a l'hora de passar un qüestionari d'opinió als treballadors.

## Materials en línia

---

Gan, Federico. *E-Book Clima laboral*. Barcelona: Aptabel.com, 2005.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=3566](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3566)

Llibre digital de Federico Gan. Repassa en profunditat la història del concepte de clima laboral i les seves implicacions teòriques. Conté exemples d'enquestes de clima.

Cantera, A. Javier. "¿Cuándo es conveniente un Estudio de Clima Laboral?". *Expansión&Empleo*, 19/08/2004.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=3392](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3392)

Article d'Expansión on es detallen els cinc escenaris on és convenient realitzar un estudi de clima laboral

Corchón, Mireia. "El clima laboral en España no convence". *5 Días*, 11/11/2005.

Anàlisi europeu sobre l'ambient laboral a les empreses. Es fa una comparativa entre els resultats obtinguts a Europa i a Espanya.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=4472](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4472)