

## UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# El clima laboral

*"En el centro de todos los procesos de estructuración se encuentra la comunicación como práctica clave organizacional y como fuerza constitutiva de todos los climas"*

**M.S. Poole**

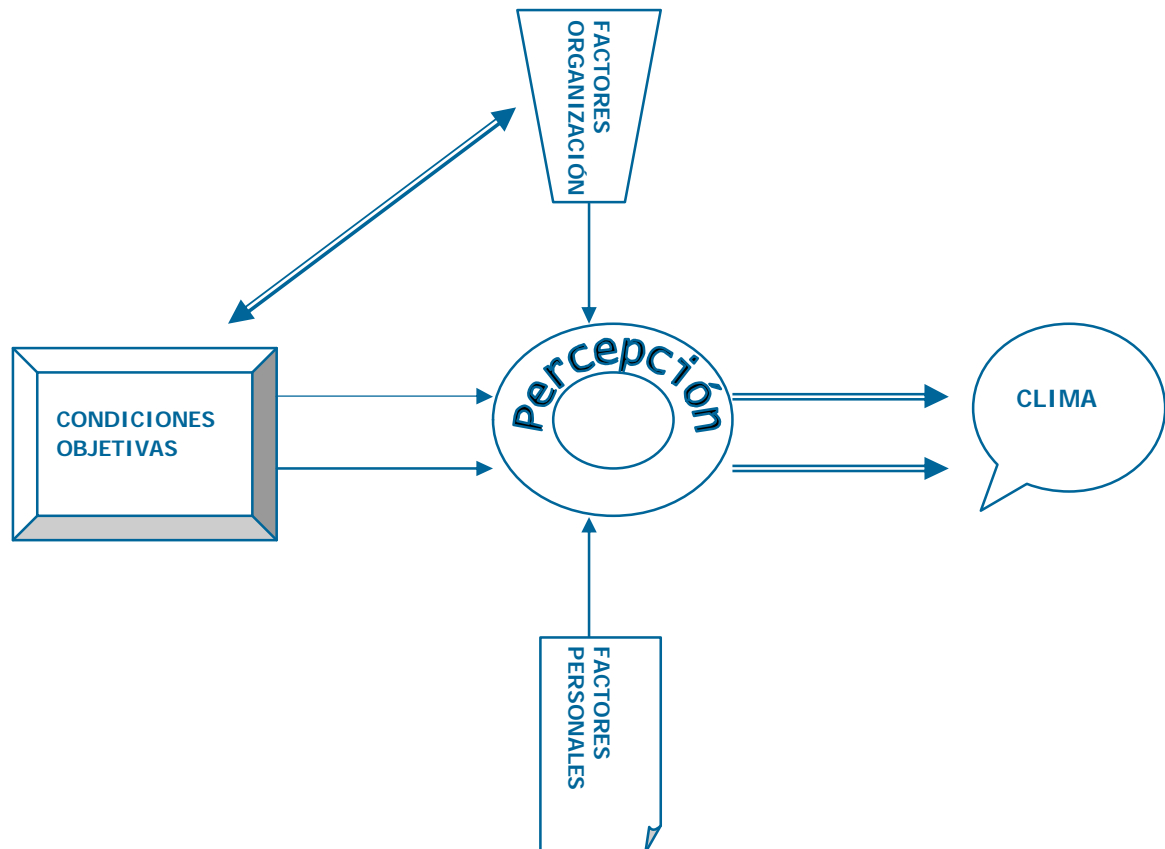
## Sumario

<b>¿Qué es?</b>	<b>1</b>
<b>Herramientas</b>	<b>3</b>
<b>El dato</b>	<b>4</b>
<b>Guía de Trabajo</b>	<b>5</b>
<b>La experiencia</b>	<b>6</b>
<b>Materiales</b>	<b>8</b>
Bibliografía básica	8
Materiales en línea	8

## ¿Qué es?

- ✓ El **clima laboral** es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización.
- ✓ El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización.
- ✓ El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales.

- ✓ La siguiente gráfica nos muestra los procesos que intervienen en la formación del clima, así como su interacción dinámica:



- ✓ Se aprecia como las **condiciones objetivas** de la organización (horarios, estructura jerárquica, procesos, etc.) son filtradas por la **percepción** del trabajador y como el agregado de estas percepciones conforma el **clima**.
- ✓ La percepción, a su vez, se ve mediatizada por dos factores:
  - **Factores propios de la organización:** por ejemplo, la interacción con los compañeros y las comunicaciones sobre la organización que circulan. Estos factores están en relación dinámica con las condiciones objetivas.
  - **Factores personales:** son propios de las características individuales del trabajador, como la actitud ante el trabajo, el grado de iniciativa y la motivación.
- ✓ El clima laboral también puede entenderse desde una perspectiva de **calidad total** en la línea de la EFQM (*European Foundation for Quality*

*Model*). Desde esta perspectiva, el trabajador se ve como un **cliente interno** del cual hay que medir el grado de satisfacción.

- ✓ Un **Estudio de Clima Laboral** es recomendable en situaciones como:
  - Momentos de inestabilidad (fusiones, adquisiciones).
  - Periodo anterior a una negociación colectiva.
  - Instauración de una nueva política o de un nuevo responsable de RH en la organización.
- ✓ Sin embargo, es positivo realizarlo de forma periódica para detectar problemas antes de que se agudicen y se enquisten.

## Herramientas

- ✓ Dado el carácter colectivo del clima laboral, la herramienta más importante para conocerlo es la **encuesta de clima**. Realizar una encuesta de clima tiene un doble efecto sobre la organización:
  - Comunica a los trabajadores el interés de la dirección por sus opiniones.
  - Permite detectar posibles insatisfacciones y climas negativos con el fin de emprender medidas correctoras.
- ✓ Es muy importante diseñar la encuesta de manera que se ajuste a las problemáticas y a la situación de la organización. Para hacer un buen **diseño de encuesta** se partirá de:
  - **Datos disponibles:** son datos que toda organización tiene sobre su composición (número de trabajadores, retribuciones, tasa de absentismo, etc.) y sobre el sector donde ejerce su actividad.
  - **Datos cualitativos:** son datos obtenidos mediante entrevistas personales y reuniones en grupo. Estos encuentros no estructurados generan dinámicas que apuntan a posibles conflictos o situaciones que requieren de un estudio más amplio.
- ✓ La encuesta de clima mide factores:
  - De **organización:** objetivos, valores, integración de los trabajadores, etc.
  - Del **entorno laboral:** condiciones de trabajo, seguridad y salud, absentismo, etc.
  - De **definición de puesto de trabajo:** responsabilidades, medios, horarios, retribución, etc.

- De **relación**: estilo de dirección, delegación, cooperación, trabajo en equipo, etc.
  - De **desarrollo personal**: formación, participación y perspectivas profesionales.
  - De la **persona entrevistada**: edad, género, antigüedad, nivel salarial, área organizativa, etc. Estos datos, que se tienen que estructurar de manera que se preserve el anonimato, son importantes porque nos permiten la detección de **microclimas** o **subclimas** dentro de la organización (por ejemplo, un departamento especialmente conflictivo).
- ✓ La encuesta tendrá que garantizar las condiciones de: **universalidad, anonimato, voluntariedad y transparencia** de los resultados.
- ❖ El diseño de la encuesta se basará fundamentalmente en preguntas cerradas del estilo de las escalas de puntuación o de valoración y las respuestas múltiples. Por ejemplo:

*¿Valoran los superiores el trabajo bien hecho? (mín.) 1 2 3 4 5 6 7 (máx.)*

*En la organización existen rumores*

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>Bastante en desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	----------------------------	-------------------------------	---------------------------------

- ✓ También son una herramienta importante los **indicadores relacionados con la satisfacción personal**. Una buena interpretación de estos indicadores puede descubrir problemas de insatisfacción:
- Rotación.
  - Absentismo.
  - Accidentalidad.
  - Participación.

## El dato

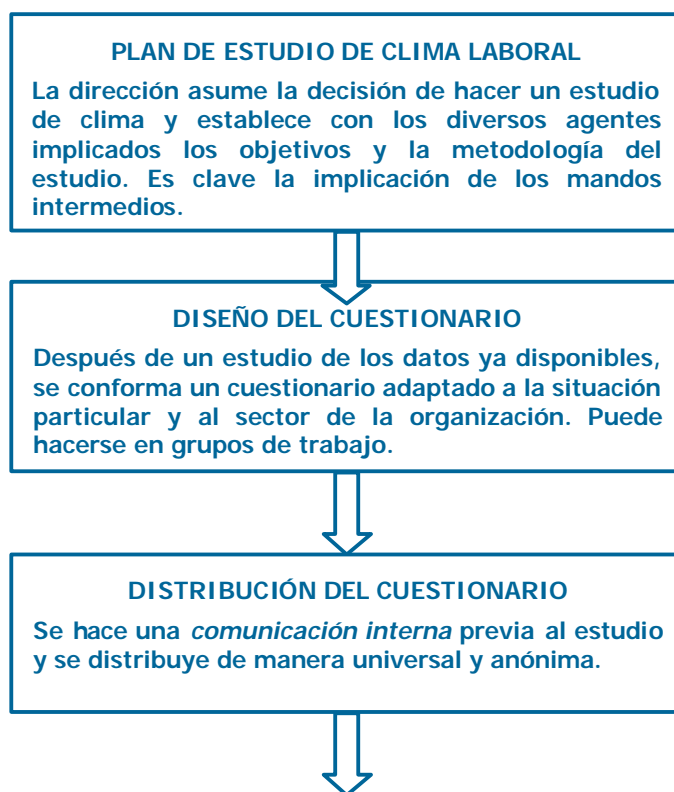
Un estudio realizado por el Instituto de Estudios Laborales (IEL) de Esade con datos del Great Place to Work Institute Europe muestra que Italia, Finlandia y

Francia, junto con España, son los países de la Unión Europea **más pesimistas** con su ambiente de trabajo.

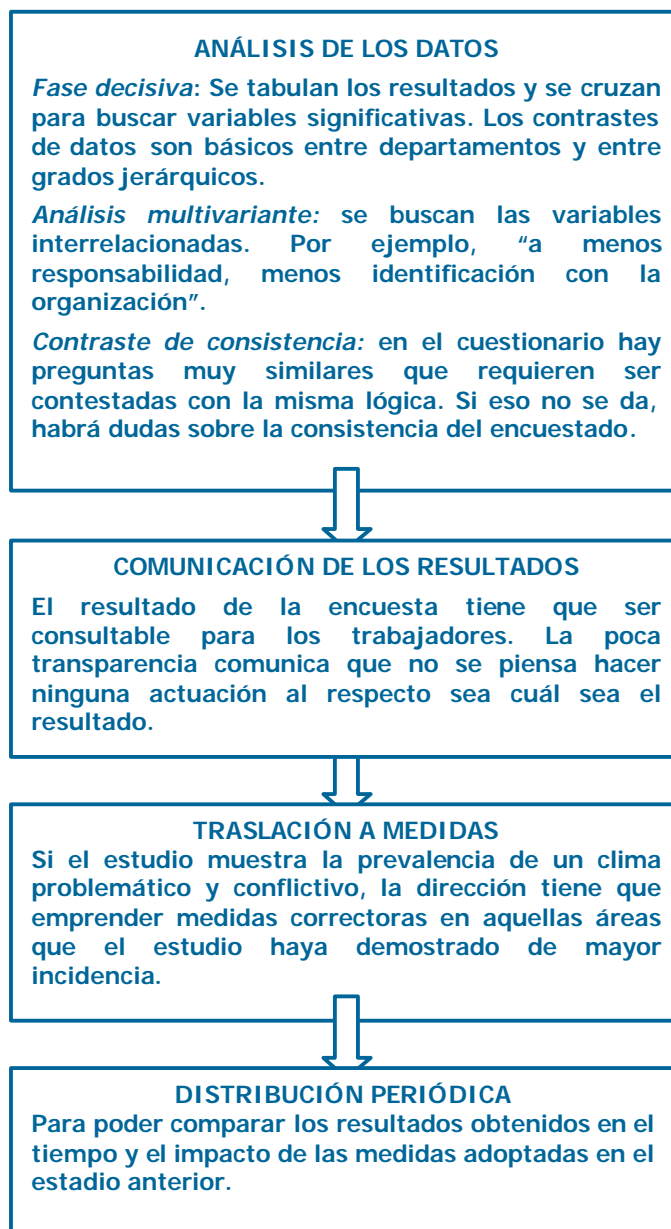
En el lado opuesto, los trabajadores de Austria, Grecia, Irlanda o los Países Bajos son los que se sienten más a gusto con su organización. El estudio ha considerado cinco dimensiones (camaradería, igualdad, orgullo, percepción de los RH y credibilidad) que configuran el perfil de una organización en 14 países de la Unión Europea durante 2003, 2004 y 2005.

Por otro lado, los resultados de una ciberencuesta<sup>1</sup> de factorhuma.org ponen de manifiesto que el 40% de las personas con acceso a nuestro portal no han hecho ningún Estudio de Clima Laboral en los últimos 3 años. El 30% no lo ha hecho nunca.

## Guía de Trabajo



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



## La experiencia



- ✓ *Técnicas de Impresión y Desarrollo (TECPRIM)* tiene como principal actividad la fabricación de clichés flexográficos para impresión. También asume proyectos de imagen corporativa y da formación en diseño gráfico e impresión. Empieza su actividad en Vigo en 1987. Poco después se expande a Madrid y Valencia.

- ✓ Cuenta con 50 trabajadores entre diseñadores, dibujantes y técnicos. Como Pyme tiene que vencer **obstáculos adicionales**, como la falta de recursos, para aplicar técnicas innovadoras de RH.
- ✓ El año 2004 puso en marcha un **estudio de clima** con tres objetivos.
  - Medir y analizar la importancia que tienen para los trabajadores una serie de factores influyentes en su satisfacción laboral.
  - Medir y analizar el grado de satisfacción de los trabajadores con una serie de elementos relacionados con su puesto de trabajo, su entorno laboral y la organización en general.
  - Identificar puntos débiles, generadores de insatisfacción y establecer acciones de mejora.
- ✓ Administraron una encuesta de satisfacción de 89 preguntas a los trabajadores con una tasa de respuesta próxima al 100%. Los **factores clave** del éxito de la experiencia fueron:
  - Alcanzar el **apoyo** decidido de la dirección, no sólo hacia la realización del estudio, sino también hacia la adopción de medidas de mejora.
  - Diseñar cuidadosamente el **cuestionario**: tienen que considerarse la mayor cantidad posible de aspectos realmente influyentes en la satisfacción de los trabajadores (evitando las encuestas generales, o las copiadas de otras empresas). Hay que incluir tanto preguntas directas (¿Está satisfecho con el trabajo que realiza?) como indirectas (¿Recomendaría a otras personas que trabajaran aquí?).
  - Presentar las bases metodológicas del estudio a todo el personal, de forma **transparente** y aclarando todas las dudas, antes de entregarlo
  - Garantizar a los trabajadores la **confidencialidad** de la información que proporcionan.
  - Analizar detalladamente los resultados del estudio por parte del equipo directivo, o un grupo de trabajo establecido *ad hoc* (Comité de Calidad) y establecer **acciones de mejora**.
  - Presentar los resultados del estudio a todo el personal (con independencia de si son **positivos o negativos**), junto con las acciones de mejora adoptadas.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

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.

Cantet, Laurent. Película *Recursos humanos*. Francia, 2000. En este film se muestra el pase de una encuesta para saber la opinión de los trabajadores sobre un tema concreto. Aunque no trata específicamente sobre una encuesta de clima laboral, algunas escenas reflejan muy bien lo que nunca se tendría que hacer a la hora de pasar un cuestionario de opinión a los trabajadores.

### Materiales en línea

---

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)

Libro digital de Federico Gan. Repasa en profundidad la historia del concepto de clima laboral y sus implicaciones teóricas. Contiene ejemplos de encuestas 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)

Artículo de *Expansión* donde se detallan los cinco escenarios donde es conveniente realizar un estudio de clima laboral

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

Análisis europeo sobre el ambiente laboral en las empresas. Se hace una comparativa entre los resultados obtenidos en Europa y en España.

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