

# **PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

**Ing. Alfredo C Jiménez Suárez**

*Sede Universitaria Municipal “Jesús Herrera Rodríguez”. Calle 24 entre 27 y 29. Pedro Betancourt. Matanzas. Cuba*

## **Resumen.**

En este trabajo se ofrecen las consideraciones del autor sobre la importancia del procedimiento lo cual permite tener en cuenta los aspectos que más se considera en las concepciones sobre los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos y que inciden en el clima organizacional de una empresa o institución para lograr colocar al hombre, en toda su dimensión, en la cima del trabajo de la organización, ello implica reconocer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional, la que influye en el comportamiento de las personas, definidos entonces como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta.

**Palabras Claves:** Clima organizacional, motivación y satisfacción laboral.

## **Introducción**

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) tiene su punto de partida en la importancia que poseen los recursos humanos para las organizaciones. Son las personas la que llevan a cabo los avances, logros y también los errores. Por ello Werther y Davis señalan en el libro de Administración de personal y Recursos Humanos: “... no es exagerado afirmar que las personas son el recurso más preciado de las organizaciones...”

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específicos en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva de las

*CD de Monografías 2009*

*(c) 2009, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”*

empresas en el nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos” (Cuesta 2006).

El clima organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en el comportamiento laboral (<http://www.monografías.com/trabajos59/clima-organizacional.shtml>).

Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto “mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales”. (Davis, 1997, p.175).

La cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

**La eficacia** y la **productividad** constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, **la motivación**, definida como “... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades”. (Quesada 2004).

## **Desarrollo**

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

En la gestión de los recursos humanos, el clima organizacional es un indicador indispensable para el funcionamiento psicológico del capital humano en las organizaciones.

El Clima Organizacional es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización. Clima Organizacional = Ambiente = Atmósfera

El modelo de Gestión de Recursos humanos Diagnóstico , Proyección y Control de Gestión se caracteriza por su gran funcionalidad al orientarnos su tecnología que a la vez que se va investigando se diagnóstica y proyecta para inmediatamente ejecutar las acciones según lo proyectado, y después ejercer el control de la gestión en correspondencia con la estrategia de la organización.

El modelo GRH DPC (Cuesta, 2006). El modelo parte de considerar los factores de base, que significan las condiciones objetivas y son determinantes en las manifestaciones de los grupos de intereses (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses). Es importante a partir del objetivo general de esta investigación resaltar la significación de la Tecnología de las tareas dentro de los factores de base, por ser determinantes en el Subsistema de Compensación Laboral y su vez pilar principal del Sistema GRH. Ello se debe a que para poder establecer los sistemas de compensación laboral, primero hay que diseñar bien el conjunto de procesos de trabajo formado por: Sistema de Trabajo y Sistema Logístico. El primero comprende formas de organización del trabajo, métodos y diseños de puestos, características ergonómicas y condiciones de trabajo. El segundo comprende formas de organización de la producción, aprovisionamiento, distribución y mantenimiento. Ambos son imprescindibles tener en cuenta para diseñar los sistemas de compensación laboral.

Los grupos de interés son los indicadores del modelo que van desde la categoría Humanidad hasta los Empleados de la Organización o Empresa. Estos indicadores determinan la dirección estratégica considerada el cerebro de la empresa.

Los elementos rectores del modelo son la : Competencia Laboral y Organización que aprende: aspectos estos válidos para identificar a los Recursos Humanos como los más importantes a partir de su formación (competencia) y gestión. Estas competencias implican su constante renovación y desarrollo en una organización que tenga como premisa

fundamental la formación de sus empleados: de ahí que no es casual que el modelo tenga en el centro de los subsistemas y políticas de RH el de su educación y desarrollo, es decir, a la persona en su totalidad

El modelo considera como actividades clave de GRH a los siguientes subsistemas:

- ⇒ Flujo de Recursos humanos ( inventario de personal , selección , evaluación de desempeño , colocación)
- ⇒ Educación y desarrollo ( formación , planes de carrera, organización que aprende, participación, promoción , desempeño)
- ⇒ Sistemas de trabajo( organización de trabajo, seguridad e higiene ocupacional. Ergonomía, optimización de plantilla, perfiles de cargo)
- ⇒ Sistemas de compensación laboral( Sistemas de pago, beneficio sociales, motivación , ect)

El comportamiento de estos indicadores claves influyen sobre los resultados de la organización evaluados por los compromisos, competencia, congruencias y costo eficaz y productividad.

A partir de los resultados se analizan los beneficios individuales y sociales que se pueden obtener, así como eficacia y eficiencia de la organización. La organización debe apostar a tener eficacia para que sea consecuente con la gestión estratégica de los RH que se desea.

La retroalimentación se obtiene a través de la Auditoria o control de gestión para verificar la calidad de las actividades claves. Esta retroalimentación también se lleva a los factores de base, grupos de interés, así como, a los subsistemas y políticas de RH y otras áreas o procesos funcionales, También al entorno de la organización.

El autor tomando como referencias estos modelos y las teorías del clima organizacional, propone un procedimiento que le permite realizar un análisis integral del clima organizacional de una empresa.

**Propuesta de Procedimiento para el análisis y mejora del clima organizacional**

<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>	<b>Pasos</b>	<b>Técnicas a utilizar</b>
<b>I Preparación del estudio</b>	1. Selección y preparación del equipo de trabajo.	1.1 Selección de equipo de trabajo 1.2 Preparación del equipo de trabajo. 1.2.1 Familiarización con el objeto de estudio.	Trabajo grupal
	2. Selección del campo de acción	2.1. Definición de la unidad, área o proceso de la investigación. 2.1.1 Familiarización con el campo de acción. 2.2 Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación	Trabajo grupal  Análisis de la información
<b>II Desarrollo de la investigación</b>	1. Definición de técnicas a utilizar.  2. Diagnóstico del campo de acción	1. Definición técnicas a utilizar 1.1 Familiarización con las técnicas a utilizar. 1.2 Reproducir modelaje de técnicas a utilizar.  2.1 Diagnóstico estratégico 2.1.1 Definición de áreas estratégicas. 2.1.2 Realización del diagnóstico estratégico.  2.2 Diagnóstico interno 2.2.1 Caracterizar el capital humano 2.2.2 Análisis de la rotación y fluctuación laboral.	Trabajo en grupo  Flujo informativo (estructura )  Matriz DAFO Entrevistas Análisis de informaciones Revisión documental Análisis- síntesis , inducción- deducción.  Análisis de información Software RH Cálculos matemáticos

		<p>2.3 Diagnóstico del clima organizacional</p> <p>2.3.1 Aplicación de técnicas para evaluar clima organizacional, motivación, satisfacción laboral y estudios de perspectivas</p>	<p>Cuestionario del clima organizacional</p> <p>Test de motivación</p> <p>Diagnóstico sobre satisfacción laboral</p> <p>Test de perspectivas.</p>
	<p>3. Evaluación de los resultados</p>	<p>3.1 Procesamiento de la información</p> <p>3.2 Análisis de los resultados.</p>	<p>Soporte informático</p> <p>SPSS</p> <p>Deducción – inducción</p>
	<p>4. Diseño de estrategia para la mejora continua</p>	<p>4.1 Listar las deficiencias o factores que están presentes como negativos y que afectan el clima organizacional</p> <p>4.2 Elaborar el plan de mejoras continuas.</p>	<p>Trabajo en grupo</p> <p>Revisión Documental</p> <p>Información estadísticas</p> <p>Trabajo en grupo</p>
<p><b>III Implementación</b></p>	<p>1. Presentación, Análisis y aprobación en el consejo de dirección de la empresa</p> <p>2. Divulgación a los implicados ( campo de acción )</p>	<p>1.1 Presentación de la propuesta al consejo de dirección.</p> <p>1.2 Análisis de la propuesta.</p> <p>1.3 Aprobación de la propuesta.</p> <p>2.1 Explicación del objetivo del procedimiento a directivos de la unidad y colectivos laborales.</p> <p>2.2 Aplicación del procedimiento.</p> <p>2.3 Control periódico de los resultados</p> <p>2.4 Retroalimentación etapa 2 fases 3-4</p>	

**Fuente: Elaboración Propia**

## **Conclusiones**

1. La organización logra a través del estudio del clima organizacional el reconocimiento de la satisfacción y motivación de los trabajadores, así como conocer sus necesidades, permitiendo introducir cambios planificados, en las actitudes y conductas de los miembros.

2- Con la implementación del procedimiento para el análisis y mejora del clima organizacional, se perfecciona la conducta laboral, se trazan metas a seguir, permitiendo un aumento de la eficacia dentro de la organización.

## Bibliografías

1. Administración y Dirección de Empresas. Curso básico (1998).
2. Anon. Cultura organizacional <http://www.avantel.net/rjaguado/cultura.htm>

2. Aguado, R, J, .cultura organizacional <http://www.avantel.net/~jaguado/cultura.html>.
3. Caballero, Ana Laura, Importancia de la cultura organizacional, para una comunicación eficaz. <http://www.infasol.con.mx/espacio/cont/invest/cu/torq.Htm>
4. Consulta a internet: la automotivacion de los lideres lic verónica corba .tomado de enlaces .e.mail: en la cerrhh @yahoo.com.ar
5. Cuesta Santos, A (2006) tecnología de la Gestión de Recursos Humanos
6. Chiavetano, A., (1994). Administración de Recursos Humanos. Editorial: McGraw- Hill Interamericana S.A.
7. Hall Richard H (1996) organizaciones, estructuras, procesos y resultados ed. prentice hall hispanoamericana SA.
8. El clima organizacional [http://www.wikilearning.com/monografia/evaluacion\\_del\\_clima\\_organizacion\\_al-evaluacion\\_del\\_clima\\_organizacion/11507-\(consultado en septiembre 2008\)](http://www.wikilearning.com/monografia/evaluacion_del_clima_organizacion_al-evaluacion_del_clima_organizacion/11507-(consultado_en_septiembre_2008)).