

PROCESO DE CONSULTORÍA PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZAIONAL

Reconocimiento de los estados laborales y motivaciones

1. Introducción.-

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

2. Objetivos.-

- Conocer y medir las percepciones de los colaboradores respecto de cada uno de los aspectos y variables que determinan su compromiso y su consecuente desempeño.
- Identificar los factores de satisfacción e insatisfacción que influyen en la cohesión y sinergia de los recursos humanos y su impacto en la cultura organizacional.
- Identificar las áreas críticas que afectan la eficiencia y eficacia del desempeño laboral de los colaboradores.
- Conocer las fortalezas y debilidades existentes.
- Conocer la forma en que se traducen y llevan a la práctica los valores y la cultura organizacional.
- Contar con los diagnósticos cuantitativos y cualitativos con respecto del clima laboral que permitan una visión real de los estados situaciones de sus relaciones internas.
- Reconocer los escenarios instalados en la organización a fin de respaldar la estrategia a seguir como soluciones efectivas a través de la toma de dediciones.

3. Importancia del Análisis de Clima Organizacional (Laboral).-

Ningún proyecto empresarial puede tener éxito prescindiendo del conocimiento de los estados emocionales del grupo humano que la compone. Ya que el capital humano es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos diseñados por la dirección de la empresa es necesario reconocer las motivaciones, opiniones y problemas laborales que enfrentan los colaboradores (trabajadores) en el mismo centro de trabajo.

Para ser una empresa competitiva, moderna y con proyección positiva es necesario que adquiera una identidad corporativa tangible; y eso pasa, en principio, por la determinación de superar las barreras entre los problemas y frustraciones de los colaboradores y su alto desempeño. Si se quiere crecer se ha de crecer primero por dentro, cualquier otra fórmula pondrá siempre en riesgo la imagen de la empresa y la visión del entorno (clientes, inversionistas, sectores, opinión pública) que se tenga sobre las prácticas que la empresa tiene con respecto de su grupo humano. No es posible conseguir logros sin valorar el estado emocional de quienes forman parte del proyecto.

Así, se busca el reconocimiento de estos estados situacionales instalados en los centros laborales a través del Análisis de Clima Organizacional o Laboral. El análisis busca identificar fortalezas y debilidades de la organización como un todo para el colaborador recogiendo de éste su idea de la gestión organizacional de la empresa; desde su estatus en la empresa, hasta su condición social con respecto de otros centros laborales. Definitivamente es deducible que el colaborador compara constantemente su estado laboral con respecto del de sus familiares, amigos, conocidos o por conocimientos periodísticos por lo que siempre estará expuesto al cuestionamiento. Esto no pasa, necesariamente, por aspectos salariales, ya que si el colaborador, a pesar de estar en una escala remunerativa inferior al de otras empresas bajo sus mismas responsabilidades, puede estar a gusto en la institución a la que pertenece por temas como el buen clima laboral.

4. De la Consultoría.-

4.1 Generalidades:

Un Análisis de Clima Laboral permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la gestión organizacional intrínseca que afecta la visión prospectiva de la estrategia de alto desempeño y productividad que la empresa se ha trazado para los próximos años. Conocer cuáles son los estados situacionales del pensamiento y motivaciones de los colaboradores es de alta preponderancia para el reconocimiento de los avances con respecto de estudios anteriores y sobre todo para encaminar acciones destinadas a la adecuación a nuevos escenarios propicios para la sinergia y cohesión entre todos los departamentos, jefaturas y personas que conforman la organización.

4.2 Metodología:

La metodología deberá acoplarse a las disposiciones técnicas como la apreciación de la infraestructura y las implementaciones tecnológicas. Es el caso de las empresas o instituciones de gestión administrativa como las entidades financieras cuya mayoría de colaboradores, como mínimo 80%, cuentan con una computadora con conexión a Internet, lo que nos permite aplicar procesos de análisis de través de Internet. En caso de las empresas que cuenten con unidades de producción cuyos colaboradores no cuenten con esta herramienta se lleva a cabo el trabajo de campo a través de planes de acuerdo a medida de las posibilidades logísticas y de movilización.

4.3 Procesos:

Los procesos son las etapas a consideración que deberían llevarse a cabo dentro del marco estratégico de la Consultoría. Estos deberán ajustarse a la realidad de la institución o empresa a fin de gestionar procesos constructivos focalizados y que permitan avances progresivos determinados y proyectados a la obtención de indicadores sobre el estado del clima laboral de la empresa.

4.3.1 Planificación – Términos de referencia

- Lugar para el proceso de Consultoría
- Concentración del capital humano a evaluar
- Descripción de escenarios – sistemas a emplear

4.3.2 Sistema de Análisis de Clima Laboral en Red

- Software para la Word Wide Web
- Interface Web compatible con Windows 98/2000/ME/PRO
- Opera a través de Extranet – Servidores externos
- **Cualidades del sistema:**
 - A. No requiere planes de movilización ni horarios.
 - B. No implica la asistencia de personal externo para llevar a cabo el proceso.
 - C. No interrumpe las labores cotidianas más importante y/o urgentes de nuestro equipo; por lo que se prevé que éste podrá participar de este proceso en el tiempo que mejor convenga para sus tareas.
 - D. No requiere de ambientes ni infraestructura de la empresa para llevar a cabo este proceso.
 - E. El sistema está abierto las 24 horas del día, todo el tiempo establecido por el cronograma. El colaborador podrá ingresar al sistema en cualquier momento del día sin mayor trámite.
 - F. El colaborador podrá valorar cada pregunta y responder con el tiempo que estime necesario.
 - G. Su proceso es mucho más rápido que el convencional (proceso de campo).
- **Consideraciones del sistema:**
 - H. Su interfase es intuitivo y de fácil entendimiento.
 - I. Contiene instrucciones concisas que permiten la orientación del participante.
 - J. Está desarrollado en lenguajes de programación compatibles con los sistemas Windows.
 - K. Está ubicado en nuestros servidores (servidor externo) a través de una plataforma Extranet (Sistema de Servicios Externos para procesos tecnológicos a través de la red de Internet). Con este punto se salvaguarda cualquier acceso al sistema FTP de la empresa.
 - L. El sistema cumple con los estándares mínimos de Usabilidad y Accesibilidad ISO / W3C. Esto implica que el sistema es capaz de operar desde ordenadores de alta tecnología hasta en aquellas que no lo son y que soportan al mínimo de transferencia de los procesos en Internet; además toma en cuenta las capacidades y conocimientos de los colaboradores sobre navegación e informática.
 - M. El sistema cuenta con una URL (Uniform Resource Locator) a fin que se pueda ingresar al sistema desde el correo electrónico del

colaborador (trabajador) y, como plan de contingencia y alternativa de acceso una dirección Web que pueda ser copiada al explorador de Windows y, con ello ingresar al sistema.

- N. El sistema contará con programación de cuenta regresiva, es decir, de acuerdo al cronograma, el sistema estará abierto por un plazo determinado; luego de este tiempo el proceso, en su etapa de relavamiento de datos a través de Internet, habrá terminado para darle paso a las etapas consecutivas.

4.3.3 Sistema de Análisis de Clima Laboral Convencional

- Inspección a las instalaciones
- Plan de cobertura
- Equipo de relevadores de datos
- Grupos de enfoque
- Movilización a ambientes con implementaciones con computadoras para llevar a cabo el análisis a través de nuestro sistema en red.

4.3.4 Grupos de enfoque

- La consultora tomará en cuenta la participación de colaboradores de diferentes áreas de la organización, tomando en cuenta similares matrículas.
- Cubrirán un mínimo de 8 colaboradores.
- Se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa.
- El proceso será posterior al relevamiento de datos llevado a cabo por el sistema (sistema en red o convencional).
- Se elaborará, previamente, un plan de horario que permita llevar a efecto y sin contratiempos el análisis de grupo.
- El análisis de grupo estará a cargo de un especialista designado por la Consultora.

4.3.5 Cobertura

- Se busca alcanzar la mayor cantidad posible de colaboradores participantes, logrando un promedio mínimo de 60% del total de empleados.
- Si la empresa tuviera sedes, se evaluarán todas y cada una de ellas, con resultados independientes para cada una.

4.3.6 Del cuestionario

Se deberá elaborar un cuestionario que refleje la estrategia de conocimiento que se diseñará para el Análisis de Clima Laboral. Este cuestionario será propuesto por la Consultora y refrendado por la empresa cliente. El cuestionario deberá ser sencillo para su completa comprensión, consecutivo (de acuerdo a temas), cerrado y abierto en los casos que fueren necesarios, se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- No deberá contener preguntas capciosas o de difícil discernimiento.
- Se deberá procurar preguntas cerradas para una respuesta afirmativa (si) o negativa (no); las preguntas abiertas deberán procurar respuestas determinativas y no generales.
- No repreguntar o que existan similitudes entre las preguntas.
- El número de preguntas se establecerá según la estrategia de relavamiento que mejor convenga para el análisis.

- Las preguntas serán claras y breves, se formularán en términos constructivos y no se empleará siglas o abreviaturas que puedan generar confusiones.
- Se incluirá por lo menos una pregunta que permita a los colaboradores expresar su opinión sobre la empresa en general u otros aspectos que no han sido recogidos en el cuestionario o ampliar su opinión sobre aquellos aspectos que se recogen a través de las preguntas.
- Se empleará métodos de escalas convenientes a las preguntas; ya sea en bloque o individualmente como la Escala de Guttman, Likert u Osgood, etc., según la estrategia del cuestionario.
- Las encuestas son anónimas.
- El tiempo de respuesta del cuestionario por parte del encuestado no debe superar 10 minutos.

4.3.7 Elementos de análisis

- Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.
- Espíritu de equipo: el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia aun objetivo común.

4.3.8 Áreas de satisfacción

1	Misión, visión, valores y políticas	10	Seguridad e higiene laboral
2	Objetivos y evaluación de desempeño	11	Igualdad
3	Relaciones laborales	12	Satisfacción
4	Comunicación	13	Liderazgo
5	Participación	14	Motivación
6	Desarrollo de la carrera	15	Relaciones interpersonales
7	Dirección y supervisión	16	Compromiso
8	Salario y beneficios	17	Condiciones laborales, equipamiento
9	Formación y desarrollo	18	Información disponible

5. De la Consultora.-

MAINLAND es una Consultora que forma parte de la Red Empresarial del Grupo FBCORP Found Business Corporation S.A.C., empresa peruana de investigación y estudios sociales para el desarrollo que opera desde el 17 de Octubre de 2003.

Grupo FBCORP - Found Business Corp.

Nuestro Grupo empresarial se ha comprometido con la causa de lograr los objetivos propuestos en los proyectos que llevamos a cabo con la convicción que no existe nada imposible y que toda acción debe versar íntegramente en nuestra ética y credibilidad con el fin de generar confianza y satisfacción para nuestros clientes.

La innovación es parte de nuestro proceso de gestión y es por ello que contamos con un fantástico grupo humano formados, bajo nuestras directrices políticas, para ser profesionales cabales y responsables, dentro y fuera de nuestra infraestructura.

Nuestro Grupo especializado MAINLAND

MAINLAND es un departamento especializado en sostenibilidad organizacional orientado al fortalecimiento del aparato organizativo intrínseco y sus relaciones exteriores a través de procesos de Consultoría multidisciplinarios a fin de obtener los elementos de diagnósticos necesarios suficientes para la toma de decisiones permitiendo la viabilidad de las estrategias diseñadas y las acciones fijadas para el logro de los objetivos propuestos, ya sean estos establecidos para el corto plazo o acotados en el tiempo; logrando, de esta manera, el desarrollo organizacional sostenido que garantice el éxito del proyecto empresarial de nuestros clientes.

Somos considerados empresa "TOP" de Hispanoamérica en procesos tecnológicos aplicados a procesos de Consultoría según la empresa de investigación francesa Focus & Performance, entidad declarada como "Empresa Innovadora" por la Agencia Francesa de Valorización de la Investigación – ANVAR.

Contamos con metodología propia, diseñado para los lineamientos empresariales más complejos y particulares. De esta manera logramos una aplicación de servicio íntegramente personalizado y con propuestas para cada caso. Somos, en síntesis, un grupo de soluciones de negocios y soporte constante para nuestros clientes.

6. Aspectos finales.-

El informe final comprende los diagnósticos de los estados situacionales que afectan los climas laborales en la institución o empresa reflejados en indicadores estadísticos y de apreciación. Se formula los problemas y las recomendaciones de cada caso.

EL producto final de un Análisis de Clima organizacional – Laboral debe servir de mucho para los planes estratégicos que el departamento responsable debe diseñar para focalizar sus prioridades y buscar cimentar la cultura organizacional a través de su clima laboral.

Observaciones:

El presente documento representa un compendio general para el proceso de Consultoría sobre Análisis de Clima Organizacional – Laboral. No representa una propuesta Técnica por parte de nuestra firma empresarial para la entidad que posea este documento.

Contáctenos:

Telefax:	(511) 225 - 6544
Sitio Web:	www.fbco.biz
Plataforma Extranet:	www.mainlandsystem.com
Gerencia General:	gg@fbco.biz
Dirección de Proyectos:	pro@fbco.biz
Informes:	info@fbco.biz
Dirección:	Malachowsky 209, Of. 301 San Borja, Lima - Perú