

CLIMA LABORAL: ORIENTACIONES PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN Y TRATAMIENTO EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Diciembre 2009

Dirección Nacional del Servicio Civil



GOBIERNO DE CHILE
SERVICIO CIVIL

Presentación.....	3
I. ¿Qué es el clima laboral y cómo afecta a las organizaciones?	4
II. Diferencias entre diagnóstico y gestión del clima laboral	11
III. Rol de los equipos directivos/jefaturas.....	13
IV. Rol de las áreas de gestión de personas.....	14
V. Reflexiones Finales.....	17
VI. Bibliografía.....	18

En el marco de los lineamientos y orientaciones que la Dirección Nacional del Servicio Civil - DNSC - entrega respecto de distintas materias vinculadas a gestión y desarrollo de las personas, ponemos a disposición un nuevo material que aborda Clima Laboral. El propósito de este documento es presentar de manera sencilla y amigable, algunos aspectos centrales que recomendamos tener en consideración por quienes asuman la tarea de impulsar proyectos e iniciativas orientadas a hacer del clima laboral una variable de gestión institucional.

Clima Laboral ha venido surgiendo como un ámbito en la gestión de personas en los servicios públicos, y también, “tema” de consulta y demanda de asesoría hacia la DNSC lo que se ha expresado, especialmente, en el marco de los instrumentos de seguimiento al Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL)¹.

Este documento recoge un proceso de revisión bibliográfica y también conversaciones con expertos y está dirigido a dos destinatarios principales: equipos directivos y áreas de gestión de personas, puesto que son ellos actores críticos en procesos de cambio organizacional.

De los directivos se demandarán comunicados claros y suficientes que enmarquen cualquier acción del tipo, y además, veremos que son los responsables finales del clima laboral en sus servicios y equipos. Las áreas de gestión de personas en cambio, serán quienes interactúen – en la mayoría de los casos – con las consultoras que en la práctica están apoyando estos procesos en las tareas diagnósticas, de análisis de resultados y presentación de los mismos.

Los equipos de gestión de personas deben asumir un rol de “consultores internos” o “contrapartes técnicas”, para lo cual, deberían estar preparados para responder preguntas cómo ¿qué enfoque del clima utilizar? ¿De qué manera esa opción afecta las posibilidades de intervención posterior? ¿Queremos hacer un diagnóstico o nos vamos a comprometer a gestionar el clima?

Por el contrario, no está entre los sentidos y objetivos de este documento formar en profundidad en materia de clima laboral, pues como veremos, el tema ofrece ciertas complejidades no menores que superan por mucho las posibilidades de un documento de orientación práctica como éste pretende ser.

De esta forma, lo que este material consigna en términos generales es una visión amplia de clima laboral, considerando distintas perspectivas y enfoques teóricos. Específicamente, en una primera parte se aborda el concepto de clima laboral y cómo éste afecta a las organizaciones. En un segundo apartado, se analizan las diferencias entre diagnóstico y gestión del clima laboral. En tercer lugar, el documento se refiere al rol de los equipos directivos en materia de clima laboral, y en un cuarto espacio, se aborda el papel de las áreas y equipos de gestión de personas sobre el tema. Finalmente, entregamos algunas conclusiones y reflexiones finales en la materia.

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

¹ En el “3° Informe de Seguimiento al CBPL”, esta temática concentra el 20% de las demandas de apoyo, compartiendo el primer lugar de los requerimientos de apoyo junto con las solicitudes de asesoría en Acoso Laboral y Sexual.

1. ¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL Y CÓMO AFECTA A LAS ORGANIZACIONES?

1.1 ¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?

El origen de la noción de clima laboral y su uso en las organizaciones nos lleva a retroceder más de 80 años hasta 1926 cuando Tolman buscaba una explicación para la “conducta propositiva”, a través del estudio de los mapas cognitivos que los individuos tienen del medio ambiente. Pero no fue sino hasta los trabajos experimentales de Kurt Lewin (1935) sobre los estilos de liderazgo, que se introdujo el concepto de “clima” para referir el **vínculo entre la persona y el ambiente**.

De ahí en adelante, en plena coherencia con la industrialización o segunda modernidad, autores – principalmente estadounidenses o radicados en dicho país – iniciaron una nutrida producción bibliográfica que buscaba operacionalizar este concepto que prometía nuevas e importantes ventajas potenciales a las organizaciones capaces de visualizar este nuevo horizonte de gestión.

La “subjetividad del trabajo” comenzaba a ser materia de empleadores, jefaturas y asesores, particularmente, como la expresión concreta de una época que veía en la industrialización y en la tecnificación del trabajo, los pilares de una “sociedad moderna”.

Pese a su origen instrumental, el tratamiento del clima se ha vuelto una de las más importantes demandas de los trabajadores, que ven en esta categoría una posibilidad de expresión y participación concreta y formal, que ha de ser atendida por sus empleadores.

Al revisar parte de la producción bibliográfica disponible, es posible advertir que en torno a este concepto se han producido básicamente tres tipos de definiciones, sin ser estos los únicos tipos disponibles:

- Las definiciones centradas en la subjetividad – o percepción – de los individuos, también llamadas definiciones de tipo intuitivo o analógico.
- Las centradas en las características formales del medio ambiente de trabajo u objetivistas.
- Y las que intentan conciliar ambas aproximaciones también llamadas interaccionistas.

Caracterizaremos cada uno de estos intentos de definición, que pese a los años de desarrollo no se han traducido en claras tradiciones de trabajo diferenciadas unas de otras. Por el contrario, el desarrollo de este concepto ha sido disperso y complejo, registrándose una importantísima producción bibliográfica entre los años '70, '80 y '90, que entre otras cosas, da cuenta de un problema central al involucrarnos en este tema y que se mantiene hasta el día de hoy: “el problema crucial y básico en la investigación del clima es la delimitación de sus elementos constituyentes y su génesis” (M. Silva Vázquez, 1992).

He aquí una cuestión central que puede no ser evidente. El clima laboral, a diferencia del meteorológico, no es un hecho de las fuerzas físicas o de la naturaleza, no es un objeto dado fácticamente que puede ser mejor o peor estudiado de acuerdo a la calidad de nuestro instrumental o tecnología. El clima laboral en cambio, es un producto creado por años de

sostenidos programas de investigación, tanto empírica como teórica, los cuales – como todo programa que pretenda ser reconocido como científico – parte construyendo el objeto de estudio en que concentrarán sus esfuerzos.

Por ello, la cuestión de los elementos constituyentes del clima laboral y su génesis, termina siendo el principal elemento diferenciador de los distintos acercamientos a la noción de clima laboral.

Pasaremos a caracterizar sucintamente los tipos de definiciones señalados:

a) *La aproximación subjetiva*

Estas aproximaciones ponen el acento en los procesos psicológicos, básicamente en uno: la percepción; y entienden que el clima laboral es <un atributo de los individuos>. Bajo este prisma, se puede decir que el clima sería el conjunto de percepciones que los individuos desarrollan en su contacto con las prácticas y procedimiento de la organización. La unidad de análisis bajo este enfoque es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones.

b) *La aproximación objetivista*

Estos acercamientos ponen el acento en la estructura y señalan que el clima es la respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Bajo esta mirada, el clima sería <un atributo de la organización> (o del conjunto de procesos y prácticas que la constituyen) y de como éstas se relacionan con sus miembros.

Consecuentemente, la unidad de análisis en este enfoque será la organización y no los individuos. De ese modo, se entenderá que climas semejantes se explicarán por contextos laborales similares y viceversa, climas disímiles se explican por contextos laborales diferentes². Bajo este prisma, lo que habría que modificar o gestionar para lograr cambios en el clima laboral es la propia organización del trabajo y no a los individuos.

c) *La aproximación interaccionista*

Este acercamiento al concepto es el último en producirse de los tres y es, por así decirlo, un intento de advenimiento entre las dos perspectivas anteriores. Tiene su génesis en una corriente de pensamiento muy importante desde la segunda mitad del siglo XX: el interaccionismo simbólico, una teoría sociológica con base en la comunicación, que viene a señalar – entre otras cosas – que en la interacción cotidiana se construyen tanto los sentidos particulares como los significados sociales de los símbolos, a partir de los cuales, nos comunicamos. Del mismo modo, en dicha interacción de símbolos se construye también lo social y el individuo. En otras palabras, en ella se definen permanentemente las condiciones de la estructura y la capacidad de agencia de los sujetos. Entonces, el clima laboral correspondería a un fenómeno socialmente creado a través de la interacción, en cuya génesis participan tanto elementos incorporados por la

² Vale la pena destacar el estudio realizado por Paolillo (1982) que muestra que las variables situacionales de organización, como tamaño, niveles jerárquicos, especialización y otras de orden estructural, explican más del 60% de la varianza en las mediciones de clima laboral.

subjetividad individual como por las características formales de la organización del trabajo.

No se trata de reconocer mejores o peores acercamientos a la noción de clima, puesto que cada uno de ellos trae aparejadas ventajas y desventajas específicas, en cambio, como veremos más adelante, si hay diferencias importantes entre un enfoque y otro en cuanto a su complejidad.

Mencionaremos algunas de las implicancias de cada enfoque:

a) *La aproximación subjetiva*

- Entender el clima laboral como un conjunto de percepciones individuales tiene efectos prácticos, por una parte, existe una basta tradición de estudios de la percepción que entregan instrumental de gran calidad para las fases de diagnóstico, y por otra, a la hora de intervenir para modificar el clima las posibilidades se condicionan: ¿qué hacemos para cambiar las percepciones de la gente?, ¿cómo hacemos gestión de la subjetividad individual?, por cierto, que no es posible hacerlo de modo directo sino indirecto.
- A partir de enfoques subjetivistas en materia de clima laboral, es posible proponer la siguiente premisa: “lo que más impactaría el clima de una organización son los cambios en la composición de sus equipos”. Para bien o para mal, el ingreso de un nuevo integrante, la salida de otro, el traslado de una persona a un nuevo equipo de trabajo, entre otras modificaciones posibles, es lo que impacta más rápido y en mayor medida la subjetividad de las personas. Esta afirmación, que por cierto puede ser tensionada, ejemplifica de buena forma como la aproximación subjetivista tiene implicancias en el modo de intervenir el clima laboral.

b) *La aproximación objetivista*

- Entender el clima laboral como una característica de la organización – como el modo en que los procesos y prácticas de trabajo se relacionan con las personas que los habitan – ofrece otras posibilidades de intervención. Contrariamente al enfoque subjetivista, la génesis del clima para los objetivistas se encuentra en cuestiones que son factibles de ser modificadas por la acción de terceros, siempre y cuando estén los recursos necesarios y la voluntad institucional para entrar en una revisión de este tipo. El supuesto es que el clima es afectado directamente por las modificaciones que se produzcan en la organización del trabajo.
- Las complejidades en cambio se relacionan con el manejo de las expectativas que una consulta relativa a las condiciones de trabajo produciría entre las personas. El diseño del plan comunicacional³, y muy especialmente, el instrumento de medición se vuelven cuestiones aún más

³ Veremos más adelante que todo proyecto de desarrollo organizacional y en particular los relacionados con la gestión del clima laboral, deben estar acompañados de principio a fin por un sólido plan comunicacional que sitúe y explique la forma y fondo de cada actividad contemplada.

críticas, ya que de una intervención fundada en este enfoque se esperarían “efectos concretos, observables por todos”.

c) *La aproximación interaccionista*

- Ahora bien, entender el clima desde la teoría del Interaccionismo Simbólico – es decir, como una construcción social multicausada, entre otras cosas, por las percepciones individuales, el sentido dado a las mismas y las valoraciones compartidas de las características formales de la organización – trae consigo nuevas complejidades prácticas que deben ser consideradas. Tanto los instrumentos diagnósticos como las posibles acciones de modificación del clima deberán considerar el carácter complejo de este objeto de estudio que ha de ser visto como una construcción colectiva.
- Ahora bien, esta prisma abre nuevas posibilidades, en particular, para lo que denominamos “gestión del clima”⁴, ya que si asumimos que este es una construcción social producida por las interacciones comunicacionales de los actores entre si y con la estructura, se abre el espacio para la incorporación de la participación como un elemento central del proceso de diagnóstico y gestión del clima. La mirada interaccionista nos invita a asumir que nuestras prácticas laborales – lo que hacemos o dejamos de hacer – y las características de la organización, son dos cuestiones íntimamente entrelazadas que se producen y reproducen a sí mismas diariamente. En rigor, ni la percepción ni la estructura son dos hechos fácticos aislados, por el contrario, ambos son las dos caras de una moneda construida socialmente, y por tanto, posible de ser reeditada en la interacción simbólica de los miembros de una comunidad, en este caso, laboral.
- Si enfrentamos el tratamiento del clima desde el enfoque interaccionista, nos estamos situando en un escenario donde el diálogo y la ética discursiva cobran una importancia radical. En este mundo la noción de acuerdo y legitimidad son centrales, y para ello, la participación permanente de los afectados se vuelve condición.

Tal como fuera señalado, el desarrollo de los estudios de clima laboral ha sido un proceso complejo, que ha generado más de una dificultad a quienes han querido participar de este movimiento. Se ha buscado graficar de algún modo esta complejidad a través de la presentación de estos tres (3) acercamientos a la noción de clima laboral, precisamente para destacar que no estamos ante un objeto de estudio simple.

¿Pero qué es lo que ha hecho que pese a todas las complicaciones llevemos más de 80 años de estudios del tipo y cada día sean más las organizaciones públicas y privadas que deciden iniciar acciones al respecto? La razón tiene toda la claridad que el concepto no tiene: hay que trabajar el clima porque si bien no tenemos pleno acuerdo de que es, sí sabemos que está relacionado con numerosas variables individuales y organizacionales que a su vez impactan sobre el logro de la misión institucional.

⁴ “Gestionar el clima” supone un tipo de intervención más compleja y además permanente en el tiempo, que entre otras cosas, demandará equipos debidamente capacitados, tiempos de jornadas dedicados exclusivamente a tareas del tipo y equipos de jefaturas plenamente alineados con la forma y el fondo de la intervención.

1.2 ¿CÓMO AFECTA EL CLIMA A LAS ORGANIZACIONES?

A continuación caracterizaremos la relación que se establece entre el clima y las organizaciones, a partir de lo cual, se desprende **como llega a afectar a las organizaciones**.

1.2.1 El Clima en relación con los individuos:

a) *Relación “Personalidad – Clima”:*

Las características personales de los individuos influyen la manera en que es percibido el clima laboral. Del mismo modo, las características personales influyen sobre el clima laboral propiamente tal e inclusive pueden llegar a influir sobre la organización.

b) *Relación “Satisfacción – Actitudes – Clima”:*

Es común encontrar definiciones de “Satisfacción” que la refieren como: una actitud o un conjunto particular de actitudes, a través de las cuales, los individuos se ubican subjetivamente del lado de “lo bueno del trabajo”, sería la actitud aquello que hace ver el lado lleno o vacío del vaso. Y diversos estudios⁵ han concluido que existe una relación causal del clima sobre la satisfacción laboral, la mayoría de ellos confirman además que esta relación causal ocurre en ambas direcciones: mejor clima implica mayor satisfacción y viceversa.

c) *Relación “Conducta – Clima”:*

Nuevamente es común encontrar literatura que señala expresamente la “capacidad predictiva del clima sobre la conducta” en sentido correlacional. Dicho de otro modo, los climas laborales – mientras más estables son – tienen un efecto homogenizador de la conducta. El individuo es socializado por el clima e incorpora valoraciones del tipo “conductas adecuadas” versus las “inadecuadas”.

Otra manera de presentar la relación clima – conducta, es a través de la siguiente tipología que señala tres (3) modos en que el clima influencia el comportamiento de las personas:

1. Determinando el tipo de estímulos a los que será expuesto el sujeto en su lugar de trabajo.
2. Trayendo consigo restricciones a la libertad individual a través de las valoraciones implícitas y explícitas en el clima, una especie de “moral de la organización”.
3. A través del sistema de recompensas y castigos que cada organización ha producido para regular la conducta.

⁵ Friedlander y Margulies (1969), Taylor y Browsers (1972), Hellriegel y Slocum (1974), Lyon y Ivancevich (1974), LaFollette y Sims (1975), Payne y Pugh (1976), Muchinsky (1977).

Lo que no se pone en duda, es que la influencia del clima en la conducta no es producto de eventos particulares o aislados, sino que deviene de la exposición continua a lo que podríamos llamar las condiciones ambientales permanentes de la organización. Es la percepción sostenida de las prácticas y procedimientos de la organización lo que hará predecible la conducta de sus miembros.

1.2.2 El Clima en relación con la organización:

a) *Relación “Estructura Organizacional – Clima”:*

Corresponde distinguir estos dos conceptos puesto que hay quienes señalan que se solapan o contienen mutuamente, pero ambos tienen una diferencia radical que por obvia puede no ser advertida: el clima es un fenómeno de naturaleza psicosocial y la estructura no, es siempre un fenómeno concreto y material, algo directamente observable, de ahí que sus mutuas influencias no sean evidentes.

Lo que se observa en años de investigación, es que la estructura tiene una relación causal con el clima laboral, entre otras cosas, por el control efectivo que ejerce sobre la conducta de los individuos, creando patrones culturales de comportamiento, por ejemplo, a través de los múltiples documentos normativos que modelan la función pública. Pero de todos modos, esta relación causal no es del todo determinante y siempre se hace conveniente correlacionar las variables estructurales con otras propias de los individuos.

Del mismo modo, el clima laboral puede entenderse como aquello que interconecta y da sentido al contexto organizacional, estructura, actitudes y conductas. El clima es aquello que vincula o media entre estas diferentes dimensiones del fenómeno organizacional.

b) *Relación “Procesos – Clima”:*

En torno a esta relación el acuerdo es bastante más claro, son precisamente los procesos y las prácticas de trabajo y la manera en que estos se vinculan con las personas, aquel elemento de la organización que más directamente afecta el clima laboral.

Un buen ejemplo de esto son los efectos que tienen las prácticas de comunicación organizacional: donde no existen objetivos y pautas claras para la comunicación, o bien, los canales por donde ésta debe encausarse no funcionan, es de esperar encontrar efectos sobre los climas laborales.

Del mismo modo, jornadas laborales extensas, actividades riesgosas, sobrecargas de trabajo, entre otras, son posibles características de procesos y prácticas laborales que tienen influencias claras sobre el clima y como éste es percibido.

c) *Relación “Resultados – Clima”:*

Esta relación es indirecta y se produce principalmente por el efecto que el clima tiene sobre las actitudes y comportamientos de las personas, y son éstos a su vez, los que influyen en la consecución de resultados.

Entre las percepciones del clima que más directamente impactarían sobre el logro de resultados se pueden señalar⁶:

- La manera en que se percibe la distribución de tareas.
- La percepción del sistema de recompensas.
- El modo en que se ejerce el control.
- El tipo de comunicación existente en la organización.

El cruce de estas percepciones de variables estructurales con otras de tipo individual, como los objetivos, necesidades y expectativas de los sujetos, producen actitudes más o menos alineadas con el logro de los resultados institucionales. Climas de apoyo tenderán a facilitar la ejecución de las tareas y el logro de resultados. Climas amenazantes no tienen ese influjo facilitador.

Como se ha podido advertir hasta ahora, estamos ante un objeto de estudio de compleja delimitación, pero cuya relevancia no puede ser desconocida. Podemos no entender bien que es el clima, pero todos – a partir de nuestra propia experiencia laboral – sabemos muy bien lo determinante que puede llegar a ser en nuestra relación con el trabajo, con nuestra organización e inclusive con el resto del entorno.

⁶ “El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención”, Silva Vázquez, 1992, pág. 150.

2. DIFERENCIAS ENTRE DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL

Con fines didácticos, propondremos la existencia de tres (3) **niveles de desarrollo** posibles para las intervenciones en el clima laboral:



2.1 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA

Este primer nivel de tratamiento al clima se caracteriza por intervenciones acotadas que implican periodos de tiempo claramente definidos y no comprometen necesariamente la reiteración del ciclo diagnóstico.

Por lo general, este tipo de aproximaciones es propio de las organizaciones que recién comienzan a implementar acciones del tipo y no cuentan con las competencias y/o recursos necesarios para comprometer iniciativas más complejas o de largo aliento.

Podemos entender que este primer estado de desarrollo corresponde a una fase de aprendizaje, a través de la cual, las organizaciones irán comprendiendo la complejidad de este tipo de acciones y se harán de los equipos técnicos y humanos necesarios para avanzar hacia niveles superiores de tratamiento de la variable “clima”.

Pero es muy importante resaltar que inclusive en intervenciones acotadas como estas, hay elementos que no pueden faltar, entre ellos destacaríamos especialmente:

- Un sólido **plan comunicacional** que contextualice, anuncie y de sentido a cada acción a implementar, de principio a fin, lo que ayudará a administrar “el ruido” y la resistencia al interior de la organización. Lo que hay que evitar es que las personas se enteren informalmente de que se están realizando acciones de tratamiento del clima, ya que esto suele producir interpretaciones negativas de lo observado, que terminan por instalar ambientes de incertidumbre y de oposición a las acciones que se pretenden realizar.
- Una adecuada **presentación de los resultados** del diagnóstico. La preocupación por la divulgación de temas sensibles o inconvenientes es una cuestión que debe ser considerada en la etapa de diseño del instrumento y no en la etapa de presentación de resultados. Aquello que no se está dispuesto a difundir y/o conversar es mejor no preguntar en el instrumento. De ese modo, no solo se evitan inconsistencias metodológicas sino que además se ajustan expectativas.

- Un **Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima**. Medir el clima sólo puede tener sentido para quienes trabajan en una organización si lo que viene después es una cuidada y directa intervención en aquellos elementos que se observen como deficitarios o problemáticos. De lo contrario, la intervención carecerá de valor e imprimirá un lamentable sello en la memoria organizacional, indisponiéndola a futuros planes de desarrollo. Tanto o más importante que la rigurosidad del instrumento diagnóstico y de su aplicación, es el diseño y ejecución de planes de acción pertinentes, realistas y directamente acotados a la mitigación de las variables prioritarias. Si un servicio no está disponible para asumir esta parte del desafío es recomendable que no inicie mediciones de este tipo.

Reiteramos, estos tres (3) elementos deben estar presentes en toda intervención del clima laboral, inclusive en aquellas que sólo comprometen diagnóstico.

2.2 MONITOREO DEL CLIMA

Este segundo estado de desarrollo de las intervenciones de clima laboral se caracteriza por la aplicación reiterada de ciclos diagnósticos y planes de acción para el mejoramiento del clima.

Es por ende un compromiso que podría llegar a plantearse como permanente en el tiempo y que requiere tanto de equipos técnicos y humanos competentes, como de personas destinadas exclusivamente a este tipo de tareas, puesto que ya no se trata de acciones estacionales sino de un plan de trabajo de largo plazo.

Los servicios que están en este nivel de tratamiento del clima, realizan mediciones periódicas y cada una de ellas va seguida de un plan de acción, los resultados de cada medición debiesen indicar modificaciones en el clima laboral derivadas del impacto (favorable o desfavorable) de las iniciativas diseñadas para modificar el clima.

2.3 GESTIÓN DEL CLIMA

Se entiende por Gestión del Clima a la estandarización de un número de variables del clima como indicadores formales de la gestión institucional, las que serán incorporadas como compromisos de gestión institucional e influirán directamente sobre la toma de decisiones.

Muchas de las organizaciones que han logrado este nivel de desarrollo, lo han hecho estableciendo relaciones directas entre las mediciones de clima y la evaluación de los equipos directivos y jefaturas, quienes – como ya se señaló en la presentación y será desarrollado en el siguiente capítulo – son los responsables finales del clima en sus equipos. Velar por la calidad de los ambientes de trabajo no es una responsabilidad delegable.

Este nivel de desarrollo implica complejidades mayores dado el carácter sensible que cobra la dimensión clima laboral cuando es traducida a indicadores de gestión. Una organización que se decide a “gestionar el clima” está asumiendo un compromiso profundo con las personas que en ella se desempeñan, señalándoles que: “no da lo mismo el modo en que se hacen las cosas”; y en coherencia con ello: “nos aseguraremos de que se hagan de un modo y no de otro”.

Entonces, hacer gestión del clima lo entenderemos como el establecimiento de un conjunto de indicadores y sus respectivas formas de medición, a partir de los cuales, se establecen

compromisos para la gestión institucional, cuyo cumplimiento o incumplimiento está asociado al proceso de toma de decisiones.

Es de vital importancia tener en consideración que al usar la expresión “queremos gestionar el clima en nuestra organización”, estamos hablando de algo significativamente más complejo y desafiante que el simple diagnóstico y monitoreo. Se requerirá del compromiso activo del equipo directivo, especialmente, de la máxima jefatura de la institución, quien ha de liderar personalmente la intervención, al menos al comienzo, mientras la capacidad de gestionar el clima se instala. Como es de suponer, un compromiso como éste implica importantes cuotas de coordinación y coherencia de las prácticas institucionales, además, de equipos destinadas a apoyar y conducir el proceso.

3. EL ROL DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS/JEFATURAS

Hay ámbitos de la gestión institucional cuya importancia radical los convierte en asuntos indelegables y el clima es muy buen ejemplo de esto. Destacamos tres (3) elementos para sostener esta responsabilidad de los equipos directivos y jefaturas:

- 3.1 Pese a que todos los miembros de una organización afectan y son afectados por el clima, la implementación de las acciones de mejora no puede ser un compromiso genérico o colectivo, sin un responsable conocido a quien comprometer y evaluar a la luz de los resultados.
- 3.2 Si bien el clima nos afecta a todos, la influencia de nuestras percepciones, actitudes, comunicados y comportamientos sobre el clima laboral es mayor mientras más grande es nuestra injerencia en las prácticas y procesos de trabajo, y mientras mayor sea el número de personas que responden a una jefatura determinada. Las buenas o malas prácticas de la jefatura suelen tener mayor influencia que las acciones aisladas de una persona sin dependencia.
- 3.3 Un último elemento, es que esta variable ha venido a conformar parte de lo que entendemos como “relaciones laborales” y cada vez más su tratamiento y/o diagnóstico ha comenzado a ser materia de diálogo con las asociaciones de funcionarios.

Todo apunta a que los directivos y jefaturas asuman directamente la responsabilidad de comunicar y conducir la implementación, tanto de las acciones diagnósticas como de los planes de acción derivados. Para ello, deben contar con el apoyo técnico de las Áreas de Gestión de Personas.

Será de especial relevancia para el éxito de todo proyecto asociado a clima laboral, que las jefaturas implementen un sólido **Plan Comunicacional** que de sentido a cada una de las acciones a desarrollar y convoque la participación del mayor número de personas posibles. Dicho plan, debe ser diseñado en conjunto con la consultora que realizará la medición – según corresponda – a fin de contemplar todas las acciones por venir para explicarlas y contextualizarlas debidamente.

Insistimos en que gran parte del éxito de este tipo de iniciativas se juega en la calidad de las comunicaciones y no sólo en las fases iniciales. Luego de realizado el diagnóstico hay que compartir los resultados obtenidos y nuevamente el “cómo se hace” puede impactar fuertemente en el éxito o fracaso de la intervención. Si el instrumento generó expectativas preguntando por cuestiones cuyos resultados luego no fueron contemplados en la presentación, el servicio se estará asegurando cuotas de ruido y/o resistencia que pueden poner en riesgo el diseño.

Luego de las fases de diagnóstico y de presentación de resultados – durante la implementación de los planes de mejora – la responsabilidad central de las jefaturas se hace aún más clara. Según cual haya sido el tipo de enfoque del clima utilizado en el diagnóstico, se desprenderán distintos tipos de acciones posibles: enfocadas en las personas, enfocadas en la organización, sus prácticas y procesos, o bien, en ambos tipos de elementos. Y en todos estos casos la responsabilidad de las jefaturas se hace intransferible. Son ellas las encargadas de liderar la implementación los planes de acción y de hacer cumplir los compromisos generados durante la intervención.

4. EL ROL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE PERSONAS/RECURSOS HUMANOS

La idea de implementar acciones orientadas a medir y modificar el clima laboral suele habitar en las mentes de quienes trabajan en gestión de personas, ya sea por su permanente contacto con las demandas y situaciones experimentadas en la organización, o bien, como resultado del proceso de formación y profesionalización de estos equipos. En la práctica, lo que se observa es que cada vez más servicios comprometen acciones de tratamiento del clima laboral y que el primer actor llamado a escena es siempre el Área o Unidad de Recursos Humanos (en adelante “URH”).

Suele suponerse que las URH son las encargadas de liderar, comunicar y conducir este tipo de proyectos, pero como ya hemos señalado, estas acciones deben ser lideradas por los equipos directivos de las instituciones. Son las jefaturas – con el apoyo de las URH y de la consultora contratada para el diagnóstico, según corresponda – los encargados de sostener públicamente la intervención en todas sus etapas.

El rol de las URH vendría siendo el de “Consultor Interno” y/o “Contraparte Técnica” del proceso de intervención. Se considera que las principales tareas para la URH serían:

- 4.1 Apoyar la reflexión inicial fruto de la cual se tomará la decisión de intervenir o no en el clima laboral de la institución y cómo hacerlo.
- 4.2 Elaborar los términos de referencia con que se licitará la contratación de servicios de consultores externos especializados en la materia.
- 4.3 Coordinar y hacer seguimiento a la implementación del proyecto en todas sus etapas.
- 4.4 Apoyar a las jefaturas en el diseño y la implementación del proyecto en todas sus fases.

Revisaremos cada una de estas tareas con mayor detenimiento:

Apoyar la reflexión inicial fruto de la cual, se tomará la decisión de intervenir en el clima laboral de la institución y cómo hacerlo:

- Hemos visto que la noción de clima laboral es un asunto complejo y su medición y posterior modificación lo son aún más. Por ende, la decisión de iniciar acciones en la materia no debe ser asumida sin pasar por un proceso reflexivo adecuado, en que se revisen los motivos identificados, los recursos disponibles y las posibilidades de la institución.
- No es recomendable iniciar proyectos del tipo a partir de situaciones contingentes – emergentes de gestión – o como mecanismo de salida a situaciones de conflicto en la organización, ya que las implicancias de impulsar un proyecto del tipo sin contar con condiciones necesarias puede complicar aún más los escenarios.
- En cambio, hay que procurar condiciones adecuadas en relación con:
 - Comprensión mínima del concepto y sus implicancias entre los actores (jefaturas, URH y otros participantes). ¿Estamos entendiendo lo mismo por clima?
 - Consenso respecto de la necesidad de tomar acción en materia del clima. ¿Todos estamos de acuerdo en que es preciso iniciar un proyecto del tipo?
 - Comprensión del rol central del equipo directivo/jefaturas a lo largo de todas las etapas del proyecto. ¿Las jefaturas visualizan su rol y están dispuestas a asumirlo?
 - Identificación de las variables del clima que es preciso trabajar⁷. ¿Qué medir?
 - Definir el tipo de tratamiento que daremos al clima. ¿Haremos un diagnóstico, lo monitorearemos o bien haremos gestión del clima?

Elaborar los términos de referencia con que se licitará la contratación de servicios de consultores externos especializados

- Lo primero es precisar que el apoyo requerido de la consultora suele remitirse a las tareas de construcción del instrumento de medición, su aplicación, el análisis de los resultados y la presentación de los mismos.
- Si bien el ajuste final de los requerimientos se hace en conversación con la consultora elegida tras la licitación, es preciso que estos términos de referencia señalen explícitamente:
 - La noción de clima usada en la organización.
 - Una descripción del proceso reflexivo, a través del cual, llegan a la conclusión de intervenir en el clima.
 - La descripción de las posibles variables a considerar o “los problemas” identificados.
 - La solicitud de asesoría para el diseño del plan comunicacional que enmarcará el proyecto.
 - La solicitud de asesoría para el diseño de acciones de mejora posteriores al diagnóstico.

⁷ No se requiere que las URH se vuelvan especialistas en estudios de clima y conozcan cuales son las variables típicamente contempladas, el valor está en conducir la reflexión de los participantes para que del diálogo se desprendan aquellos elementos que los hacen reconocer la necesidad de tematizar el clima. ¿Qué es lo que estamos reconociendo como un problema?, ¿Qué es lo que queremos cambiar? No es preciso que esté traducido a lenguaje técnico (“la variable x”), lo importante es que la organización sea capaz de poner en palabras sus dificultades.

Coordinar y hacer seguimiento a la implementación del proyecto en todas sus etapas

- Es responsabilidad de las URH gestionar la implementación del proyecto, manteniendo un grado de ejecución correspondiente a lo planificado en cada etapa. Para ello, deberán marcar los tiempos y objetivos de cada fase a los distintos actores involucrados.
- Del mismo modo, durante el desarrollo de la intervención las URH deben cumplir un rol facilitador del proceso, el que demandara acciones como:
 - Actuar como “informantes claves”⁸ ante la consultora y las jefaturas.
 - Ayudar a identificar otros informantes claves para el proyecto.

Apoyar a las jefaturas en el diseño y la implementación del proyecto en todas sus fases

- Lo primero será poner a disposición del proyecto las habilidades y metodologías de facilitación de reuniones que existan en las URH, diseñando jornadas de trabajo, a través de las cuales, se produzcan los planes de mejora, en caso de que en los términos de referencia no se hayan considerado el apoyo de la consultora en esta fase.
- Una vez que se cuente con el plan de mejora, la responsabilidad de las URH nuevamente será gestionar la implementación. Para ello deberán marcar los tiempos y objetivos comprometidos en cada caso, ya que los planes de acción no necesariamente será uno para todo el servicio, sino que en muchos casos, se requerirá elaborar planes diferenciados para las variables “mal evaluadas” y/o equipos de trabajo con climas más complejos.
- Las URH deben mantener un control centralizado de los planes de mejora, de modo tal, que puedan anunciar la proximidad de ciertos hitos o compromisos, disponiendo un modelo de evaluación de los planes que les permita reconocer simplemente si estos avanzan de acuerdo a lo planificado, y si al terminar, cumplen o no con los objetivos planteados inicialmente. No se requiere mayor complejidad en esta evaluación, puesto que será una nueva medición de clima la que en rigor señalará si los planes tuvieron o no el efecto esperado.

Por cierto, que la contingencia y las posibilidades (financieras) del servicio expresadas en los términos de referencia pueden ampliar o reducir el número de tareas que deberán asumir las URH, y en dicho contexto, este listado sólo cumple funciones esquemáticas, pero describe de buena forma el tipo de responsabilidades para las cuales las URH deberán prepararse.

⁸ En muchas ocasiones, los diseños de intervención propuestos contemplan – tanto en fases preliminares para el diseño del instrumento como posteriores a la medición para apoyar la interpretación de resultados – la participación de personas que pueden entregar información de utilidad al proyecto. A estos se les llama “informantes clave” y se les puede tanto entrevistar como invitar a participar de grupos de conversación.

5. REFLEXIONES FINALES

Hemos visto que la noción de clima laboral es un constructo difícil de definir. Reconocer sus límites y formas es una tarea que suele superar las competencias de muchas instituciones no dedicadas a estos temas. Aún más, la pregunta por la génesis del clima – qué lo produce y cómo – es un desafío a los sistemas de generación de conocimiento y hasta la fecha no hay consenso; inclusive, en la práctica puede operar como un misterio, ya que es posible no tener seguridad respecto de qué es y cómo se produce, pero respecto de lo que si hay consenso, es que el clima laboral existe puesto que sus efectos son observables empíricamente.

El clima – aquello que vincula al individuo y su entorno – se expresa de formas diversas, ya sea a través de las personas (percepciones, personalidades, actitudes y comportamientos) o de las organizaciones (estructura, procesos y resultados).

Dadas las implicancias sistémicas del clima sobre el fenómeno organizacional, su tratamiento se ha vuelto un desafío para los servicios públicos. Por cierto, que estamos en fases iniciales: tematizando y proponiendo formas de tratamiento que con seguridad maduraremos con la experiencia. Requerimos para ello de equipos directivos que lideren con determinación estos procesos y de áreas de gestión de personas apoyando técnicamente y supervisando la intervención.

Esperamos que este primer documento de orientaciones al respecto, sea de utilidad para quienes decidan involucrarse en este desafío.

6. BIBLIOGRAFÍA

- M. Silva Vázquez “El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención”, 1992, Editorial PPU, Barcelona, España.
- Joseph Prokopenko “La gestión de la productividad. Manual práctico. Capítulo 7: Gestión eficaz de los recursos humanos”. 1991, Editorial Limusa, D.F., México.
- Besser Des Horts “Gestión estratégica de los recursos humanos”, 1989, Ediciones Deusto, Bilbao, España.
- Flores, Ferrer, Hevia y Gajardo “La evaluación del clima laboral como herramienta de gestión”, 1996, Tesis Escuela de Auditoría, Universidad Diego Portales.
- Díaz y Zavala “Diagnóstico del clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico”, 2006.