

SEMINARIO:

“Estudios de Clima Organizacional en la Administración Pública y Privada: Estrategias y Experiencias para su realización”

Realizado el 1 de diciembre 2005
Hotel Lina

1. INTRODUCCION

Los **Estudios de Clima** permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una institución tienen acerca de sus características propias como empresa. Los Estudios han sido definidos como: "las percepciones compartidas por un grupo de individuos" acerca de su entorno laboral", Ejemplos: **estilo de supervisión, relaciones Interpersonales, políticas, prácticas de comunicación, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general**, etc.

Los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos. Así es como es necesario modernizar la gestión en términos generales promoviendo una mayor eficiencia y el desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la **Misión, Visión y Objetivos Estratégicos**.

En este marco, la **Gestión de Recursos Humanos** pasa a ser un pilar fundamental para el logro de los objetivos propuestos. Así, una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones de alto impacto.

II. PERFIL DE LOS PARTICIPANTES:

Personal de Recursos Humanos, de las Secretarías de Estado y Direcciones Generales, con responsabilidad de seguimiento y mejora en los siguientes subsistemas de Recursos Humanos: Capacitación, Evaluación del Desempeño, Reclutamiento y Selección, preferiblemente.

III. TOTAL DE PARTICIPANTES:

60 empleados de instituciones de la Administración Pública, entre las que se destacan: INCAT, SESPAS, D.N.C.D., Secretaría de Estado de la Mujer, Dirección General de Aeronáutica Civil, Secretaría de Estado de Cultura, Dirección General de Exoneraciones, Dirección General de Pasaportes, Procuraduría General de la República, Secretaría de Estado de Interior y Policía, DGII, Oficina Nacional de Estadística, entre otras.

IV. EMPRESAS EXPOSITORAS

- **Empresas León Jiménes**
- **Verizon**
- **Kriterion**
- **Dirección General de Impuestos Internos**
- **INAP**

- ONAP

V. ANTECEDENTES:

Como consecuencia de los programas de trabajo establecidos en el Equipo de Mejoramiento instalado en la ONAP, bajo la responsabilidad del componente de Fortalecimiento Institucional se inicia la labor para determinar una línea base, que permita conocer los indicadores de Gestión Humana de manera clara y objetiva, para poder conformar el programa de “Fortalecimiento Institucional” y elaborar planes de acción, orientados fundamentalmente a las debilidades identificadas. En este proceso establecimos contacto con instituciones afines con experiencia en este tipo de herramienta diagnóstica. Conociendo así de manera general la metodología utilizada, los aspectos abordados, proceso de comunicación, así como la evaluación general de la actividad.

En el mes de junio del año 2005, la ONAP realizó su Primer **Estudio de Clima Organizacional**, luego de un proceso de identificación de los principales aspectos a medir y de diseño y validación del cuestionario a ser utilizado, además de coordinaciones técnicas con el equipo que se encargaría de crear la plataforma tecnológica que permitiera la tabulación y graficación de los datos obtenidos.

Esta experiencia nos permitió obtener informaciones valiosas, a los fines de monitorear aspectos críticos de la Gestión de Recursos Humanos y establecer planes de acción orientados a convertir en fortalezas las debilidades y reforzar dichos aspectos.

VI. ALCANCE Y OBJETIVOS GENERALES

La ONAP se propone incorporar la realización de **Estudios de Clima Organizacional** en su oferta de servicios. En tal sentido esta iniciativa, se propone despertar el interés en toda la Administración Pública, para la aplicación de esta técnica, cada vez más valorada en la Gestión de Recursos Humanos.

- Propiciar un espacio de reflexión e intercambio acerca de la realización de “**Estudios de Clima Organizacional**” como herramienta diagnóstica, que permita a las instituciones conocer las percepciones de sus empleados, sobre todo lo relacionado con el ambiente de trabajo.
- Motivar a todos los directivos de la Administración Pública, a realizar este tipo de estudios de forma continua, para conocer de manera objetiva las fortalezas y oportunidades de mejora percibidas por los empleados de distintos niveles, diferentes áreas etc. y a partir de esto elaborar planes de acción que beneficien significativamente y apoyen el proceso de construcción de una nueva cultura de trabajo. (cultura de excelencia, de calidad, de equipo etc.).

VII. RESULTADOS ESPERADOS:

- Que al finalizar la jornada los participantes conozcan las experiencias y el impacto del uso de la herramienta y queden motivados para iniciar este proceso en sus instituciones.
- Que los participantes conozcan de forma amplia y detallada la metodología empleada y los beneficios que aporta a la institución; la frecuencia con la que deben estar siendo realizados este tipo de estudios.

- Que los participantes identifiquen los criterios para seleccionar las dimensiones que se quieren investigar.
- En que tipo de problemas laborales ayudan los resultados obtenidos del estudio de Clima Organizacional.

VIII. RESUMEN DE LAS PRESENTACIONES:

En las Empresas del **Grupo León Jiménes** la Cultura organizacional nace de un compromiso de la alta dirección, con obtener resultados cada vez mas alineados a sus valores y filosofía de trabajo.

Para la realización de sus estudios de clima anualmente, desde hace 14 años, plantean los siguientes objetivos:

- Identificar el ambiente de trabajo que motiva y energiza a los empleados
- Conocer los elementos de la cultura de trabajo que impactan la efectividad Organizacional.
- Identificar las oportunidades que a criterio de los empleados pudiesen estar impactando el desempeño y la operación en sus áreas de trabajo.
- Conocer las fortalezas y debilidades.

En sentido general el **Estudio de Clima** que ellos realizan aborda los siguientes aspectos del ambiente de trabajo, partiendo de la premisa de que a través de los **Estudios de Clima Organizacional** se revela la percepción que los empleados tienen de las condiciones de trabajo que genera su líder y que estas inciden en su capacidad y motivación.

- Requerimiento del puesto
- Competencias Individuales
- Estilo de Liderazgo
- Clima Organizacional
- Resultados de Negocio

A lo largo de esos 14 años las dimensiones abordadas han experimentado cambios significativos con miras a alinear y ajustar con los planes del negocio del Grupo. Las dimensiones o aspectos a evaluar más recientemente abordadas en el estudio son éstas que aparecen definidas a continuación:

- **Flexibilidad:** Ausencia de obstáculos y trabas innecesarias para desempeñar el trabajo: burocracia e innovación.
- **Responsabilidad:** Autoridad delegada para el desempeño de una tarea: autonomía y toma de riesgos.
- **Estándares:** Énfasis que pone la gerencia en las metas retadoras y en la mejora continua: mejoramiento y excelencia
- **Reconocimiento:** Retroalimentación, la crítica constructiva, la felicitación y los premios articulados acorde a los niveles de desempeño: Reforzamiento y reconocimiento.
- **Claridad:** El grado en que las metas, políticas y procedimientos están claros y son entendidos: Misión y dirección; Organización y expectativas.
- **Espíritu de Equipo:** Involucra las buenas relaciones de trabajo, el orgullo de pertenecer a la organización y la lealtad a la misma: Dedicación, Orgullo de Grupo, Cooperación, Confianza.

Es importante destacar la metodología utilizada, la cual contempla dos fases:

- **Primera fase:**

La Estrategia de comunicación contempla los siguientes aspectos: Anuncio organizacional del inicio del estudio, Invitaciones evaluadores y evaluadas, Asistencia del equipo de RH y Tecnología de Información, Fechas de entrega de los resultados, comunicación de resultados, a nivel directivo, general e individual

- **Segunda Fase:** inicia con la **Determinación de la Muestra** , lo cual incluye :
 - Definir público foco (líderes)
 - Público a encuestar (Muestra)
 - Establecer total de encuestados, mínimos y máximos por líder.
 - Matriz de participantes.

La fase de aplicación contempla los siguientes pasos:

Realización de la encuesta y tabulación de los datos.

a. Marco demográfico, utilizando diferentes medios tales como:

1. **Electrónico**
2. **Presencial, masiva**
3. **Tabulación: interna vs. Externa**

Algunas recomendaciones que se presentan en relación a la Entrega de Resultados Individuales

- Sesión individual con cada líder y asesor de RRHH:
 - Interpretación de Resultados.
 - Establecimiento de planes de acción
 - Compartir resultados y planes de acción preliminares con colaborad.
 - Seguimiento del líder.

En relación a la Determinación de Planes de Acción:

- Creación de una cultura organizacional acorde a la filosofía empresarial (valores basados en la mejora continua).
- Fortalecer la gestión del liderazgo: modelar con el ejemplo, compromiso directivo.
- Fortalecimiento el ambiente laboral: puertas abiertas, transparencia, trabajo en equipo, comunicación de doble vía y credibilidad.

Los Resultados de los Estudios de Clima Organizacional y algunas recomendaciones que ofrecen a las instituciones participantes. :

- Enfoque a la excelencia: insatisfacción constructiva y altos estándares
- Resultados organizacionales
- Compromiso de la alta dirección
- Cada líder es único y responsable de su micro clima organizacional.
- Los resultados de clima son el medio para alcanzar los resultados. Por hacer el estudio no se va a logra resultados.
- Confidencialidad de la información
- Cumplimiento del plan de trabajo.
- Medir, medir, medir...

- Comunicar, comunicar, comunicar...
- Acción, acción, acción.

VERIZON:

- **La empresa Verizon plantea como objetivo principal para la realización de sus Estudios de Clima Organizacional:**
- Identificar las principales variables que afectan el clima organizacional, con la finalidad de implementar planes de acción que contribuyan a motivar y retener a nuestros empleados.

Estos estudios se realizan anualmente, desde hace 9 años, durante los meses octubre-diciembre. Para la realización de estos estudios utilizan personal subcontratado y personal interno del área de Recursos Humanos y Tecnología de Información. Actualmente existe una estructura de apoyo para la realización del mismo.

Las Dimensiones mas comúnmente utilizadas en los Estudios de Clima de esta empresa son los siguientes:

- La Organización
- El Ambiente Laboral
- La Supervisión
- Los Procesos
- Sueldos y Beneficios

En el análisis de los datos obtenidos como resultado del estudio se realizan reportes tanto generales, como por área de trabajo, por posición, localidad, género y antigüedad. Pudiendo realizar así los cruces de variables y enriquecer las informaciones obtenidas.

El proceso utilizado por Verizon para realizar los Análisis Estadísticos les permite tener la

Frecuencia de elección de cada opción, el Rango de respuesta a cada elemento el Análisis cluster o agrupamientos, realizar Análisis de respuesta indeseada e impacto en la puntuación final y finalmente evaluar la Calidad técnica final de la encuesta.

El Esquema utilizado por Verizon para el Análisis y las Presentaciones de su Estudio permiten obtener las siguientes informaciones:

- Resultados Generales
- Comparativo resultado actual con años anteriores
- Indicadores con mejor evaluación
- Indicadores con peor evaluación
- Indicadores que bajan / suben en relación al año anterior

- Áreas a Potenciar
- Oportunidades de mejora
- Consideraciones especiales
- Resultados por agrupadores (Área, posición....)
- Tendencias favorables
- Tendencias desfavorables.

Los Aprendizajes obtenidos de la realización de los estudios de clima Verizon los resume en los siguientes:

- Incremento de la participación de los empleados de 68% a 80%, Captura electrónica mayor
- Aumento de la confiabilidad en el proceso por parte de los empleados
- Mayor enfoque en gestionar la data, Información cualitativa que se incorpora al análisis.

Verizon concluye su presentación dejando en los participantes la siguiente Reflexión:

Todo esfuerzo que se realice relacionado con el clima laboral debe tener sentido para la organización. Se debe asegurar que una vez se tengan los resultados, los mismos serán comunicados y se tomará acción con las oportunidades de mejora identificadas.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA. (INAP)

INAP inicia su presentación introduciendo en el auditorio la siguiente pregunta:

¿Cuándo realizar una medición del Clima? Y presentando una lista de posibles respuestas a este cuestionamiento

- Cuando se percibe insatisfacción laboral
- Bajas calificaciones en la evaluación de desempeño
- Conflictos organizacionales
- Falta de compromiso e identificación de los empleados con la organización
- Diseñar una estrategia de comunicación: la comunicación juega un papel fundamental a la hora de hacer llegar a la organización los resultados y compromisos de la Dirección, con los planes de mejora establecidos

Analiza y presenta algunos argumentos acerca del alcance de este tipo de estudios, destacando los siguientes aspectos: Los niveles de autoridad e integración, los niveles de organización a imagen y proyección externa del **INAP**, el conocimiento de la misión y objetivos del **INAP** en el sector Público.

Plantearon en su presentación que el Estudio de Clima les benefició en los siguientes aspectos:

- Para conocer de forma científica las opiniones de los empleados acerca de su entorno laboral y sus condiciones de trabajo
- Para elaborar planes de trabajo que disminuyan las insatisfacciones identificadas que afectan el compromiso y la productividad
- Para elaborar un informe de los resultados y presentar de forma gráfica las respuestas en términos absolutos y relativos (%) de cada una de las preguntas del cuestionario
- Presentar el informe al equipo directivo, quienes en consenso evaluaron los resultados obtenidos
- Para elaborar un plan de mejoramiento del clima, basándose en dichos resultados.
- Para plantear metas a corto y a largo plazo, definiendo acciones concretas para mejorar el ambiente laboral.

INAP finaliza su presentación con algunas Recomendaciones, importantes a la hora de decidimos aplicar la herramienta de Clima Organizacional.

Tanto la cultura como el clima afectan el rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos; pero que luego de tener un diagnóstico de clima se está dando un salto cualitativo, ya que se llega a una etapa en la que el objetivo es influir en dicho clima y hacerlo evolucionar, en un determinado sentido, Es decir, se pretende mejorar el clima laboral en unos aspectos concretos. La idea sería que con el tiempo acabara incorporándose como una parte más de la cultura organizativa de la empresa.

Una vez se tienen los resultados, es fundamental **Comunicarlos** y presentar un **Plan de Mejoramiento**, que sea alcanzable y cuente con el apoyo y el involucramiento de la dirección, porque de lo contrario, se perderá la confianza y la credibilidad del proceso.

KRITERION:

Es una firma consultora destacada en el país, con experiencia en el Diseño y realización de Estudios de Clima Organizacional en instituciones tanto de la Administración Pública como en el sector privado. Fueron responsables de la presentación de todos los beneficios que aporta este tipo de herramienta.

Desde una visión generalista basada en las prácticas más comunes nos presentaron de una manera muy esquematizada todo el proceso para la realización de estudios de esta naturaleza.

Entre los aspectos más relevantes estuvieron el Plan de Comunicación, informando por que se lleva a cabo el estudio, los beneficios de encuestar los empleados, el antes, durante y después, animar a participar con mensajes corporativos, el uso que se le dará a las informaciones extraídas, asumir compromisos con los empleados. Definir la población a encuestar muestra total o representativa. Administración del instrumento de forma grupal / on line. Las herramientas de medición pueden ser: Cuestionarios, entrevistas y técnicas de Grupo. El diseño del cuestionario preguntas abiertas, cerradas, adaptadas, estandarizadas etc. Dimensiones a medir: Supervisión, estructura, conflictos, normas y políticas, liderazgo, apoderamiento, identidad, salarios etc. La metodología a utilizar, análisis de los datos, difusión de los resultados, plan de acción. Y finalmente compartieron el modelo utilizado por la firma más comúnmente, para el manejo de los resultados: Distribución de la población, distribución de la población encuestada según variables, Tabla y gráfico de resultados generales de

Clima por factor, Resultados generales y Gráficos de clima por índice. Resultados y gráficos generales por variables, muestras y tendencias generales, tendencias favorables y desfavorables y finalmente su experiencia como firma en esta clase de estudios. Algunas de ellas:

- Realizar encuestas de Clima genera expectativas
- La comunicación juega un papel fundamental en este proceso
- Si es la primera vez, esto influirá en los resultados de la próxima
- La elaboración y ejecución del plan es imprescindible.

DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS:

La DGII compartió en el seminario una experiencia de Estudios de Clima Organizacional en la cual destaco, que es la primera vez que la institución utiliza la herramienta. Data del año 2003 y plantean que esta establecido entre sus objetivos realizarlo cada dos años.

Las dimensiones abordadas en este primer estudio están relacionadas con la supervisión, estructura, liderazgo, compromiso e identidad con la institución. El contexto en el cual se realiza este estudio corresponde a momentos en el que la organización trabaja un propuesta de cambio institucional. Los resultados arrojados les permitieron de manera concreta y objetiva tener indicadores acerca de cada uno de estos ítems.

Objetivo:

Conocer la actitud y aceptación del personal en cuanto a los cambios organizacionales y estructurales que se han estado realizando en la institución.

Metodología:

El cuestionario utilizado para desarrollar la encuesta fue elaborado por el Centro de Consultoría y Desarrollo Gerencial en el año 1999 y revisado por personal del Departamento de Recursos Humanos de esta Dirección General en el año 2003.

Para aplicar la encuesta se tomó una muestra representativa de los empleados nombrados y nominales de todas las áreas de la institución. La misma fue realizada por personal de la Sección de Beneficios y Relaciones Laborales y estudiantes de término de diferentes universidades del país.

Una vez completados los cuestionarios, fueron procesados estadísticamente. El informe fue elaborado en función de las fortalezas y debilidades, para lo cual se establecieron los siguientes rangos:

Del 76 al 100%, en este rango se encuentran los factores más destacados, los cuales constituyen una fuerza en la institución. **FORTALEZAS.**

Del 0 al 60% son los factores con valores más bajos, desde el punto de vista desfavorable.

DEBILIDADES.

Dimensiones / Factores Evaluados:

1. Normas, Políticas y Procedimientos
2. Ambiente de trabajo

3. Pertenencia
4. Trabajo en equipo
5. Cantidad de trabajo
6. Salario
7. Beneficios
8. Comunicación
9. Efectividad institucional
10. Organización
11. Reconocimiento
12. Desarrollo profesional
13. Seguridad en el puesto
14. Prácticas gerenciales/Liderazgo

Resultados Obtenidos por Región:

Los resultados obtenidos en el estudio indican que el promedio de respuestas favorables en relación a la percepción de los empleados sobre los factores evaluados es de un **78.5%** lo que indica que la mayor parte del personal percibe de manera positiva la gestión de la institución.

Los factores con porcentajes más elevados fueron:

- Pertenencia
- Normas
- Políticas
- Procedimientos
- Trabajo en equipo
- Seguridad en el puesto

Lo que indica que el personal se siente identificado con la institución, conoce las políticas y procedimientos, el trabajo se realiza en equipo y se siente seguro en el puesto de trabajo.

Campañas Internas de Cortesía y Amabilidad con el Ciudadano.



ONAP:

La **Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP)** inicia su presentación destacando que el Estudio de Clima Organizacional es el primero que realiza la onap, lo cual permitió evaluar a la institución como un conjunto, proporcionando a la Dirección un instrumento que permitiera conocer los niveles de percepción de los empleados respecto del funcionamiento, estructura y dinámica de relaciones, entre otros.

Con la instalación del **Equipo de Mejoramiento y el Programa de trabajo diseñado para fortalecer institucionalmente a la Onap, se hace necesario** el establecimiento de una línea base que permita, diagnosticar de manera clara y objetiva los indicadores positivos y negativos del ambiente de trabajo, con miras a elaborar el **Plan de Acción** de manera conjunta con todas las áreas que conforman la institución.

En tal sentido se realizaron reuniones con el Equipo Técnico de Pro-Reforma y los encargados departamentales de la **Onap**, con el objetivo de intercambiar impresiones sobre aspectos relevantes en la consecución de los objetivos departamentales y el intercambio de información y colaboración de las áreas.

Entre otros aspectos. Lo cual permitió el diseño de un cuestionario para recabar información, el cual fue validado y consensado hasta lograr el definitivo.

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

A partir de la definición de las dimensiones de clima a considerar, se procedió a elaborar las preguntas correspondientes. Además de validar con personas claves de la institución, a los fines de incorporar sugerencias significativas para el cuestionario, rango de respuestas, etc.

Resultaron un total de **30** preguntas, representativas de todos los aspectos que están involucrados en la dinámica de vida de la institución. Tales como:

- Estructura y objetivos de los puestos
- Calidad de la Supervisión
- Toma de Decisiones
- Motivación e Integración
- Identidad y Orgullo Institucional
- Salarios y Beneficios
- Visión de Futuro, entre otros.

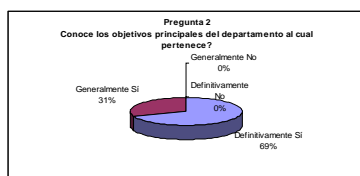
Durante la presentación se revelaron algunos datos importantes del estudio:

Fecha de aplicación prueba piloto: **2** de junio 2005

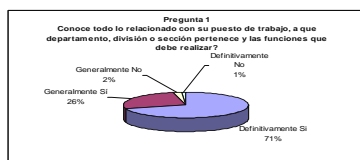
Cantidad de personas a las que se les aplicaron cuestionarios: **100 empleados**

Departamentos que participaron: **todos**

En la presentación de la **ONAP**, se compartieron algunos resultados obtenidos en el estudio y los planes de acción recomendados en algunos casos.



Las respuestas a esta pregunta fueron muy contundentes, y todas giraron alrededor del definitivamente sí con un **69%** y generalmente sí con un **31%**, lo cual revela que en su totalidad los empleados conocen los objetivos principales del departamento para el cual trabajan.



Los resultados reflejan que una gran parte de los empleados (**71%**) conocen todos los aspectos relacionados con el puesto que ocupan, en sus respectivas áreas, con lo cual podemos inferir que el personal de la institución posee las competencias técnicas para la realización de su trabajo. En un porcentaje significativamente bajo (**1%** y **2%**) opinaron desconocer de manera general y definitiva todo lo relacionado con su puesto de trabajo.

Algunas acciones a tomar a partir de estos resultados fueron:

- Reforzar a través de reuniones por área funcional, las descripciones y especificaciones de puestos a fin de que sean conocidas por el 100% de los empleados de la onap.

- Clarificar roles y los resultados que se esperan de cada puesto a nivel individual.
- Generar espacios de integración entre las áreas que les permita conocer las funciones de cada una y

INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES:

1. Cada qué tiempo aplican la encuesta?

- Cada dos años

2. Cuantos días ustedes dan para responder?

- El proceso para cumplir con esta metodología es de tres meses.

3. La información de los resultados se hace solo con los directivos?

- Primero con los ejecutivos, enfocados a nivel demográfico
- Luego informes individuales a cada líder
- Luego con los medios de comunicación interna se dan a conocer los resultados generales del estudio.

4. El instrumento se modifica de una a otra aplicación cada dos años?

- **No.** Se usa el mismo instrumento. Se le hizo cambios al instrumento original del Grupo HAY. El cambio incluye el reconocimiento. Este cambio se hizo en el 2003.

5. En el gráfico noté que lo óptimo en una escala estaba por debajo de lo real?

- El gráfico refleja las dos mediciones que se hacen. Los empleados dicen lo que les gustaría que fuese en cada factor y también lo que es real.
- El Plan de acción se hace sobre los factores que tienen mayor brecha.

6. Podría decir alguna experiencia de mejora como resultado de la encuesta?

- En el 1993 salió una brecha grande con la Claridad. Se hizo una estrategia de comunicación Interna y se definieron las áreas que iban a apoyar esta comunicación interna: boletines, revistas, medios audiovisuales (TV), además de las reuniones con los empleados.
- Tenemos muchas cosas a mejorar, en los primeros estudios solo se cambiaban 2% o eso también es ahora.
- Cambiar 2 puntos es muy difícil.
- Les recomiendo enfocarse en los resultados y compartan los resultados con su equipo. Identifiquen las determinantes críticas con los que se trabajaría.

7. Por favor aclarar eso de la estrategia de no sindicalización?

- En los primeros años en CODETEL hubo un sindicato que representaba a los empleados, la empresa decidió que debía lograr un clima donde los empleados sintieran que no necesitaban ser representados por terceros.
- Lograr y mantener este estatus de no sindicato es la atención a los detalles de problemas con los empleados.

8. Cómo manejar el micro clima laboral, con el mismo instrumento o se manejará con otro instrumento?

- Se puede hacer un enfoque con diferentes instrumentos o con un mismo instrumento, en cuyo caso se particulariza con las variables demográficas.
- Creo que se debe priorizar. Evaluar lo que se está haciendo y ver cómo mejorar.

9. En qué medida el tiempo en la empresa es un factor que ayuda a la organización, pero que se resiste a los cambios?

- No se la respuesta, la sabré cuando tenga los resultados de una estudio que estamos haciendo.
- Lo que debemos es hacernos hipótesis y estudiarlas.

10. **Este es el primer estudio de clima que hacen? ¿Cada cuanto tiempo lo harán?**

11. No se ha definido, pero lo asumiremos como reto, el hacerlo cada dos años. Tenemos la tecnología para hacerlo.

12 Mencionaron que se usó Excel, pero en otra oportunidad no se pudo usar este programa.

- Cada versión tiene nuevas cosas y eso hace que varíe la posibilidad de uso.

13. Felicito el uso de la herramienta. Solicito la ayuda de la ONAP para hacer estudio de Clima en la SEM.

14. En estos momentos iniciaremos un proyecto piloto en 6 instituciones. La tomaremos en cuenta.

Otras Intervenciones del auditorio:

- El Director solicita que el plan de mejora del Clima Laboral participe en el proceso de Planificación Estratégica de la **ONAP**
- En los resultados de la encuesta de la **ONAP** resultó en problema el tema del salario, el reconocimiento y la relación entre los colaboradores, constituyen estos resultados constantes.
- Mejor es decir que son tendencias, pero variará de una situación a otra.
- **Piensen que en un futuro se puedan hacer las encuestas de manera que no sean anónimas?**
- Eso dependerá de la institución, de su cultura, de sus vivencias. La gente se siente más cómoda cuando lo hace en el anonimato.
- Pienso que al iniciar esta metodología, (Estudios de Clima), aparecen muchas oportunidades de mejoras, que con el tiempo se reducen, y hacen más efectiva la organización.

IX. DIMENSIONES DE CLIMA COMUNES EN TODAS LAS PRESENTACIONES:

A continuación presentamos una breve definición de las **Aspectos/ Dimensiones del Estudio de Clima Organizacional**, más comúnmente utilizadas en las instituciones **que compartieron sus modelos.**

- **ESTRUCTURA Y DEFINICIÓN DE PUESTOS**

Representa la percepción y conocimientos que tienen los miembros de la institución acerca de su descripción de puestos, así como de las funciones de otros departamentos y los objetivos de los mismos, y su impacto en la institución.

- **BENEFICIOS, RECOMPENSAS Y RETRIBUCION**

Corresponde a la percepción de los miembros de la institución sobre la adecuación de la recompensa recibida cuando el empleado realiza un buen trabajo, y en el cumplimiento de sus metas y su desempeño en general.

- **MOTIVACIÓN**

Percepción de los empleados respecto de la forma en que realizan su trabajo, su entusiasmo en la ejecución del mismo, y las razones que le mueven a realizarlo de manera ágil y comprometida, participando de forma activa en todo lo que se le requiere de manera espontánea.

- **COMUNICACIÓN**

Es la percepción que tienen los miembros de la empresa sobre el flujo de información dentro de la institución y la accesibilidad a los líderes. También respecto de los canales de información y la forma en como se transmite.

- **IDENTIFICACIÓN, ORGULLO Y LEALTAD INSTITUCIONAL**

Es el sentimiento que refleja el sentido de pertenencia a la institución y la identificación con sus creencias, valores y prácticas en general.

- **LIDERAZGO**

Como es percibida la dirección y la supervisión del gerente hacia el empleado. Esta relacionada con los estilos de mando de los supervisores. La manera como el supervisor conoce el trabajo y apoya en el proceso de mejoramiento del mismo.

- **AUTORIDAD** Es la manera como los empleados perciben que los gerentes hacen uso del poder que les da el cargo, es decir la autoridad. Así como la libertad para actuar o decidir.

- **NORMATIVAS Y REGLAS.**

Es el sentimiento de los miembros de la institución, a todos los niveles, en cuanto a la aceptación de todas las normas y reglamentos de la institución.

- **OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**

Es la percepción de los empleados sobre las oportunidades que le ofrece la institución de poder crecer y desarrollarse.

- **IMAGEN / DE LA INSTITUCIÓN** Representa la percepción de los empleados respecto a la institución y su acogimiento y aceptación hacia fuera, en función de sus servicios y misión
- **VISION DE FUTURO:** Es el sentimiento que experimentan los empleados en relación con su permanencia a futuro en la institución
- **SEGURIDAD EN EL EMPLEO** Está representado por el sentimiento que experimentan los empleados con relación a la seguridad que le ofrece la institución en su puesto de trabajo.
- **TOMA DE DECISIONES** Es la percepción que tienen los empleados respecto de la manera como se toman las decisiones en la institución.
- **RELACIONES INTERPERSONALES** Es la percepción que tienen los empleados respecto de la forma en como se viven las Relaciones entre los niveles jerárquicos y puesto de la institución (niveles altos, medianos y bajos)

- **ROL DE RECURSOS HUMANOS** Es la percepción que tienen los empleados respecto del papel que tiene recursos humanos en la empresa, como unidad de apoyo y asesoría al personal.
- **DESEMPEÑO** Es la percepción que tienen los empleados, de si en la institución le dan a conocer todos los criterios o aspectos que van a ser tomados en cuenta al momento de evaluar su desempeño.

X. RESUMEN DE LAS METODOLOGIAS Y FASES DEL PROCESO:

En casi la totalidad de las presentaciones se utilizó el **Diseño** de un **cuestionario estructurado** con las dimensiones o las preguntas acordadas según las necesidades de la institución, siendo necesaria pasar por el proceso de validación del cuestionario, para asegurar la comprensión de todas las preguntas, en la población a encuestar.

Para unos resultados más confiables algunas instituciones crearon códigos de los departamentos, niveles jerárquicos del personal, con el fin de asegurar e

La confidencialidad, obtener información valiosa por institución, por área, por edad, por sexo, grupo administrativo, nivel gerencial y por antigüedad en la institución.

En muchos casos se realizo con el Personal interno y **personal de apoyo**, que cubra la parte logística. (Convocatoria de los participantes, entrega de formularios, lápices, salón, equipos de proyección, control de asistencia).

También personal de **apoyo técnico** que realice las labores de digitación, tabulación y gráficas de las informaciones.

- El tiempo necesario para realizar el estudio será de aproximadamente **60 días**. Una vez aprobado el proyecto se establecerá el programa y calendario de trabajo de cada institución.
 1. Desarrollo de un instrumento de medición específico para la institución.
 2. Definición conjunta de las dimensiones a evaluar y los ítems a utilizar.
 3. Integrar técnicas cuantitativas y/o cualitativas en la recolección de datos. (**Cuestionarios y Grupos Focales**).
 4. Colaborar en el proceso comunicacional que debe acompañar la realización y entrega de resultados del estudio.
 5. Facilitar un sentimiento de participación en los resultados obtenidos en el estudio.
 6. Presentación de **Resultados** orientados a un accionar estratégico de los RRHH. Proposición de planes de acción de acuerdo a las oportunidades de mejoramiento en áreas críticas detectadas.

X. Resultados de Impacto

- ✓ **Prioridades, no preferencias:** Los resultados de los estudios reflejaron los factores y su frecuencia, permitiendo conocer los aspectos prioritarios para los empleados, dentro de las instituciones.
- ✓ **Se obtiene un consenso:** permitió llegar a soluciones con respecto a las prioridades de los empleados, y que, además, serán aceptables para todos.
- ✓ **Estado Ideal:** La encuesta de Clima, le permite a la institución comparar su estado actual con el “ideal”. El “ideal” es definido por la propia institución.
- ✓ Consiste en un estudio “**diseñado a la medida**”: La cultura institucional es diferente en cada institución, así los valores, los beneficios y otros aspectos. Este estudio se diseñará y modificará considerando las necesidades y características de la institución.
- ✓ **Percepción de las características del medio ambiente de trabajo** por el personal que se desempeña allí.

- ✓ El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema institucional y el comportamiento individual.

XI. GRAFICAS DE LA EVALUACION DE LA ACTIVIDAD. (anexo)