

Encuestas de clima laboral, recursos humanos y objetivos departamentales.

Yolanda Esquitino del Río

Máster Universitario en Recursos Humanos por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE), España.

<https://orcid.org/0009-0001-7189-1539>

yolesde@gmail.com

RESUMEN

Las encuestas de clima laboral de una organización permiten obtener, de forma fiable, resultados que nos permitan la toma de decisiones a la hora de establecer objetivos departamentales. Estos datos deben ser veraces y estratégicos a la hora de tomar medidas sobre qué objetivos establecer, y cómo lograrlos. Para ello, es imprescindible que sean presentados de forma inequívoca, fácilmente visualizable, y entendible. Los resultados obtenidos serán dados a conocer a quienes participan en la encuesta, a través de las personas competentes, las cuales pondrán en marcha planes de acción que corregirán aquellos aspectos menos satisfactorios para la fuerza de trabajo, con objeto de mejorar el grado de satisfacción en el empleo, la motivación y, por lo tanto, la consecución de fines. Conocer la situación del clima laboral, midiendo los resultados, según centro de trabajo y departamento, teniendo como meta la retención del talento es algo fundamental para los niveles de productividad y la consecución de metas. Poner especial énfasis en la comunicación interna, cuidando los medios empleados y su correcta adecuación al desarrollo tecnológico del sector en el que se englobe la organización, es muy importante. Los últimos modelos de encuestas de clima laboral miden satisfacción con el puesto, percepción emocional, liderazgo y satisfacción con la cultura organizacional (valores, normas y objetivos), y es básico seguir investigando sobre ello.

Palabras clave: Ambiente de trabajo, cultura del trabajo, encuestas de clima laboral, motivación, política laboral, productividad, recursos humanos.

Workplace climate survey, human resources and departmental objectives.

ABSTRACT

An organization's work environment surveys allow us to obtain reliably results that allow us to make decisions when establishing departmental objectives. This data must be accurate and strategic when taking action on what goals to set, and how to achieve them. For this, it is essential that they will be presented in an unequivocal, easily visualized and understandable way. The results obtained will be made known to those who participate in the survey, through the competent people, who will implement action plans that will correct those aspects that are

less satisfactory for the workforce, in order to improve the degree of job satisfaction, motivation and, therefore, the achievement of goals. Knowing the situation of the work environment, measuring the results, according to the work center and department, with the goal of retaining talent, is essential for productivity levels and the achievement of goals. Placing special emphasis on internal communication, taking care of the means used and their correct adaptation to the technological development of the sector in which the organization is included, is very important. The latest models of work climate surveys measure job satisfaction, emotional perception, leadership and satisfaction with the organizational culture (values, norms and objectives), and it is essential to continue researching about it.

Keywords: Workplace environment, workplace culture, workplace climate survey, motivation, labor policy, productivity, human resources.

Pesquisa de clima de trabalho, recursos humanos e objetivos departamentos.

RESUMO

As pesquisas de ambiente de trabalho de uma organização nos permitem obter resultados confiáveis que nos permitem tomar decisões ao estabelecer objetivos departamentais. Esses dados devem ser precisos e estratégicos ao agir sobre quais metas definir e como alcançá-las. Para isso, é fundamental que sejam apresentados de forma inequívoca, de fácil visualização e compreensão. Os resultados obtidos serão dados a conhecer aos participantes no inquérito, através das pessoas competentes, que implementarão planos de ação que corrigirão os aspectos menos satisfatórios para os colaboradores, de forma a melhorar o grau de satisfação no trabalho, a motivação e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos. Conhecer a situação do ambiente de trabalho, mensurar os resultados, de acordo com o centro de trabalho e departamento, com o objetivo de reter talentos, é essencial para os níveis de produtividade e alcance de metas. É muito importante dar especial ênfase à comunicação interna, cuidando dos meios utilizados e da sua correta adaptação ao desenvolvimento tecnológico do setor em que a organização se insere. Os modelos mais recentes de pesquisas de clima de trabalho medem satisfação no trabalho, percepção emocional, liderança e satisfação com a cultura organizacional (valores, normas e objetivos), sendo fundamental continuar pesquisando sobre isso.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho, cultura de trabalho, pesquisa de clima de trabalho, motivação, política laboral, produtividade, recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral de una organización es un concepto multifactorial, de carácter tan internacional como el trabajo en sí, que ya hace más de dos décadas se definía como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes, de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta (Gonçalves, 1997).

A menudo se ha realizado la conceptualización, medición, análisis y corrección de errores por la relación causa-efecto entre clima laboral y desempeño de los trabajadores. En este artículo, queremos demostrar la relación existente entre clima laboral y la consecución de objetivos departamentales.

A través de los resultados de la encuesta de clima laboral, podemos conocer los efectos que las políticas y procedimiento de la empresa producen en el trabajador/a y, concretamente, aquellos que en el día a día, provocan en la dinámica del equipo y, por lo tanto, aquellos pasos para la consecución de objetivos que, de una manera u otra no funcionan eficientemente. Así, podremos evaluar en qué medida existe en la empresa el clima laboral adecuado para que los empleados/as puedan desarrollar las funciones que le han sido encomendadas para la consecución de las metas marcadas para su departamento. También si el trabajador/a se siente partícipe de los objetivos marcados, así como su grado de implicación en la dinámica del equipo/departamento y, en qué grado, cree que la formación y desarrollo que la empresa le ofrece le permiten avanzar y conseguir eficientemente los objetivos marcados.

La relación existente entre todos estos parámetros ha sido abordada por la teoría de Demanda y Recursos Laborales (DRL; Bakker y Demerouti, 2013), por ejemplo, estando inspirada en las teorías del diseño del trabajo y del estrés laboral; mientras que las primeras a menudo han ignorado el papel de los estresores laborales, los modelos de estrés en el trabajo han omitido frecuentemente el potencial motivador de los recursos laborales. La teoría DRL aunaría ambas tradiciones de investigación y explicaría cómo las demandas y recursos laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y la motivación, atendiendo a que quienes trabajan, y se encuentran realmente en una situación de desgaste, pueden incluso crearse más demandas laborales de empleo a lo largo del tiempo.

La consecución de estos recursos laborales que debe poseer la fuerza de trabajo y los equipos a quienes pertenecen, necesarios para afrontar las demandas laborales, deben formar parte del plan formativo y de desarrollo que se le brinda la empresa, y la relación entre estos dos parámetros (demandas laborales y recursos laborales) y sus deficiencias, nos la puede proporcionar la encuesta de clima laboral.

METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

La etnografía virtual y las revisiones teóricas del estado del arte son bases metodológicas a nivel investigativo teórico, pero también hemos de entender en qué consiste, en primer lugar, todo aquello encaminado a realizar un exhaustivo diagnóstico del clima laboral, para crear un plan de acción, que incluya las fortalezas, encuentre los parámetros que requieren mejora, y elimine factores que crean déficits tanto en la calidad del servicio que ofrece la empresa a sus clientes, como en el malestar de los/as empleados/as. Todo ello debe ser tenido en cuenta a la hora de fijar los objetivos departamentales.

La encuesta de clima laboral debe ser representativa y, por tanto, con un alto grado de participación e implicación de los miembros de la organización. Quienes ostentan la posición de mánager de cada departamento, responsables de conseguir los objetivos marcados en los planes de acción, adecuarán planes a su equipo, perfilándolos y definiendo las distintas fases hasta completar todo el proceso.

Es fundamental la implicación de toda la plantilla en el desarrollo de creación e implementación de la investigación, ya que su correcta recopilación, lectura e interpretación, nos permitirá conocer el estado actual del clima laboral y la consecuente toma de decisiones que influirán, directamente, en el establecimiento de planes de acción y metas departamentales. Esta investigación, a través de la revisión teórica, junto a la experiencia profesional de la autoría, trata de abordar todo lo ahora planteado.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos deben medirse de forma adecuada a la hora de extraer conclusiones. Una vez hayamos profundizado en ellos, podremos comprobar nuestras hipótesis a través del análisis de los mismos, pero también a través de otras fuentes, por ejemplo, haciendo entrevistas individuales, grupales y a través del Dashboard, como incluyendo resultados del KPI's y de otras variables externas. Recordemos que KPI es un indicador clave de desempeño (Key Performance Indicator, en inglés) que permite medir el presunto éxito de una actividad, estrategia o proceso específico, según los parámetros u objetivos que se plantearon en su diseño.

El siguiente paso es que quien ejerza de analista funcional de recursos humanos realice un análisis cuantitativo y cualitativo de datos (el citado Dashboard), que incluya el estudio de fortalezas, debilidades, objetivos y áreas de mejora. A continuación, se comunican los resultados a quien ejerza de mánager, lo cual debe incluir la transmisión de los planes de acción a seguir.

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2022), por su parte, sostienen que los individuos se motivan en un entorno laboral bien diseñado, y por el reconocimiento de su buen desempeño. En este sentido, el *Data Mining*, tiene como función encontrar patrones en los datos que se traduzcan en información para tomar decisiones y establecer objetivos en base a ellos. Para eso es fundamental la adecuación de los parámetros, analizadas las fortalezas y áreas de mejora, ya que deben servirnos como instrumento para captar, formar, desarrollar, motivar y fidelizar a los trabajadores, todo ello dentro de una estrategia empresarial bien definida. Distintos autores (Locke y Latham, 1990; Molina, 2000) establecen que unas metas definidas y medibles mejoran el rendimiento, mucho más que unos objetivos imprecisos. Podemos considerar que los objetivos deben cumplir diversas condiciones, que enumeraremos en los párrafos siguientes.

Crear objetivos por departamento, siendo lo más concretos posible a la hora de establecerlos, nos aproximará a la necesaria especificidad; cuando están bien fijados, los objetivos son concretos y realistas, pero también deben constituir un reto. Un reto demasiado bajo no resulta motivador para la empresa, mientras que un objetivo demasiado alto también desanimará si se

percibe como algo inalcanzable.

La relevancia en lo que se pretende resulta una obviedad, debe interesar alcanzar lo que se pretende, en general, para progresar, lo contrario sería vender humo. A su vez, la retroalimentación, y que la fuerza de trabajo se sienta reconocida por sus esfuerzos, producen que estos, a su vez, recompensen a la empresa con resultados positivos. También es importante dar indicaciones para que incluso un determinado desempeño fatigoso disminuya, desde un punto de vista colaborativo, pues esto ayudará a mejorar.

Al hilo de lo anterior, hay que considerar que a veces, por su complejidad, los objetivos pueden llegar a paralizar, si pensamos que no los podemos conseguir. Por ello, es mejor no verlos como un todo, sino dividirlos por categorías, como si se trataran de objetivos individuales. Para ello es necesario analizar con detalle el camino que se debe seguir para llegar a destino y proveer de apoyo en caso necesario. Es decir, definir cada paso para llegar a la meta y los consecuentes planes de acción. Al igual que para hacer un viaje, necesitamos conocer la ruta, los lugares por los que debemos pasar hasta llegar a nuestro destino.

Otra teoría sobre consecución de objetivos es el método OKR, que según Marcos Álvarez (2020) permite cambiar la dinámica de la empresa, alineando al departamento/equipo en torno a resultados. A diferencia de los KPI's, los OKR (Objectives and Key Results) son compartidos por todos los miembros de la empresa para que sea visible en qué están trabajando y en qué se centran los demás, con el fin de crear una red de apoyo y fomentar las acciones colectivas.

La metodología OKR se basa en apoyar a gestores/as con la finalidad de que estos/as consigan el empoderamiento de sus equipos y les transmitan una cultura de alto rendimiento. Todo ello a través de diversas características.

Los OKR deben ser conocidos, entendidos y compartidos por todos los miembros del departamento/equipo con el fin de alcanzar transparencia, la comunicación de las prioridades de cada equipo y la consciencia en la importancia individual para alcanzar los objetivos fijados para cada departamento.

Para traducir la estrategia de la empresa en resultados, hablamos de enfoque, definiendo qué y cuánto quieren lograr y qué resultados (de los planes de acción) son necesarios para ello; la comunicación, una vez más, es fundamental.

El proceso de definición de objetivos debe venir desde todos los integrantes del departamento, independientemente de su nivel jerárquico; responsabilizarse de un objetivo, hace que los distintos miembros colaboren entre sí para su consecución.

Tener como base una adecuada cultura organizativa es una condición indispensable para alcanzar el éxito. Las organizaciones necesitan investigar, mejorar y adaptarse constantemente para satisfacer las necesidades de sus clientes externos/as y de la clase trabajadora.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que el desarrollo de las nuevas tecnologías ha traído consigo una nueva necesidad de cara a la clientela: Interactuar con ella a través de medios digitales, ya que el/la cliente espera tener más influencia y sentirse participe de las decisiones que toman las empresas cuyos servicios contratan. Por ejemplo: Las empresas exitosas leen, procesan y establecen objetivos en base a los comentarios que sus clientes

expresan a través de las redes o de la página corporativa con el fin de mejorar sus productos y servicios. Las encuestas de clima laboral, por tanto, no es el único proceso a seguir.

El Management 3.0 puede ser considerado, a su vez, como un modelo de gestión basado en la responsabilidad grupal y el compromiso de cada uno/a de sus miembros. Hace hincapié en la responsabilidad de los/as trabajadores/as, el liderazgo compartido y, por tanto, el empoderamiento de cada uno de ellos, lo cual es algo complicado en algunas organizaciones, que requiere cambios profundos en la cultura de la empresa como estructura jerárquica y explotadora.

El Management 3.0 tiene como uno de sus pilares más importantes la responsabilidad Grupal, según la cual, los/as empleados/as deben seguir una meta clara, de forma individual, sentirse cómodos/as, partícipes y apoyados/as. Así, logran las metas de su departamento/equipo.

Otro aspecto a tener en cuenta en la consecución de objetivos es la definición y desarrollo de competencias. Para ello hay que convencer, formar y motivar a gestores de la importancia de este aspecto para lograr que ellos/as, a su vez, motiven y desarrollen las competencias de los/as trabajadores/as. La mejora de la comunicación interna, su estudio y la posibilidad de compartir e implantar nuevos canales de información que han demostrado su efectividad, en la eficiencia de procesos y que pueden ser compartidos entre departamentos, es algo a lo que también pueden ayudar las encuestas de clima laboral.

Otro aspecto muy importante es la creación, actualización y formación en políticas y procedimientos. Su conocimiento e implicación constituye una pieza clave para mejorar el clima laboral y la consecución de objetivos en una organización.

Las políticas, las directrices que marcan cómo deben actuar, ante determinadas situaciones, la clase trabajadora, de acuerdo con la cultura de la empresa, es algo que debe conocerse. Estas normas, conocidas por la totalidad de la plantilla, deben estar redactadas por expertos/as en el área y dentro de las directrices legales del país, los derechos laborales deben respetarse absolutamente, siempre. Los protocolos de actuación para los/as empleados/as, y para gestores y patronales, en caso de incumplimiento, deben ser sancionados, de acuerdo con la gravedad del hecho en cuestión.

Tenemos, tanto las políticas comunes a todos/as los/as empleados/as, como específicas de cada departamento, y deben ser supervisadas y actualizadas temporalmente, de acuerdo con los cambios legales, las tendencias del sector en el que se desarrolle la empresa, y los cambios organizativos de esta. Las encuestas son un apoyo más, y si se emplean, su contenido debe ser claro e incluir todos los aspectos que pueden aparecer en una determinada situación. Quien las crea e implementa, debe hacerlo desde la experiencia y, dentro del marco legal, tomando una posición objetiva y pragmática. Antes de ser efectuadas debieran ser conocidas, explicadas y aprobadas por la dirección general. Los procedimientos constituyen la forma concreta de llevar a cabo las encuestas, para poder estandarizar la forma de proceder y conseguir los resultados esperados. La encuesta es una forma determinada de actuar ante una situación, y debe incluir la información integral de la actividad a desarrollar. Pueden incluir objetivos, descripción de los procesos que intervienen y quiénes son sus responsables e,

incluso, un diagrama de flujo (representación gráfica que facilite su comprensión).

Para su redacción, es importante tener en cuenta la experiencia, las formas de actuar de quienes gestionan cada departamento... habrá ocasiones en que varias áreas/ departamentos y, por lo tanto, gestores/as, se vean implicados/as conjuntamente en las encuestas de clima laboral.

Sumemos a todo lo anterior, que la definición y conocimiento de las políticas y procedimientos propias de cada puesto, deben estar incluidas en la formación inicial de los/as nuevos/as trabajadores/as, que debieran afrontar las encuestas de clima laboral con seriedad, dado que la función de los recursos humanos es igualmente fundamental.

El hecho de conocer y aplicar tanto políticas como procedimientos de forma individual y en equipo, y la eficiencia económica (uso de tiempo y recursos), son dos factores fundamentales para la creación de un buen clima laboral y, por lo tanto, la consecución de los objetivos que los departamentos se han propuesto. Cuando la distribución está basada en alcanzar los estándares, los/as empleados/as concentran su atención y energía en ello (Ulrich y Brockbank, 2007).

Una vez creadas políticas y procedimientos, es necesaria su revisión y, consecuentemente, la actualización y rectificación de las normas y procesos implicados. Para conocer qué procesos requieren una optimización, las encuestas de clima laboral son un buen instrumento, ya que si se llevan a cabo de forma eficaz, podremos conocer de forma concreta qué situaciones producen mayores fallos o desequilibrios en el día a día del trabajador y de la trabajadora. Tras este paso, podremos medir en qué medida las políticas y procedimientos han sido optimizados. Si queremos retener a trabajadores/as brillantes, las políticas y procedimientos, deben estar definidos y actualizados. Sin esa retención, difícilmente podremos obtener los resultados necesarios para alcanzar los objetivos departamentales propuestos y la excelencia.

En los procedimientos, se incluyen cómo debe realizarse la encuesta de clima laboral: De forma anónima, comprensible para toda la clase trabajadora, y dentro del marco legal de la ley de protección de datos.

En la evaluación del desempeño del trabajador/a, que también debe constituir un procedimiento, realizamos preguntas tales como: De las tareas asignadas, ¿cuál de ellas, a la hora de alcanzar resultados óptimos, crees que no está/están bien estructurada/s? A veces, esta situación es debida al requerimiento de una mejora tecnológica/automatización del proceso o a la posibilidad de que estas funciones deban ser desempeñadas por puestos con menor grado de responsabilidad. Su rectificación repercute directamente en la optimización de la tarea, la consecuente reducción de costes y la creación de un entorno laboral cómodo para el/la trabajador/a; con ello, mejoramos el sentimiento de pertenencia del/a trabajador/a y, por tanto, tanto su motivación, como el clima laboral de la organización.

¿Cómo solucionarías tú ese problema? ¿Por qué? Son preguntas útiles para conocer el punto de vista obrero y así mejorar los procesos. Antes de la realización de encuestas de clima laboral, deben definirse, como ya se expresó anteriormente, cuáles son los objetivos de dicha encuesta y, para ello, debemos en primer lugar rectificar aquellas preguntas que, en caso de

haberse producido en años anteriores, no nos proporcionaron información eficaz.

Tanto el contenido como la formulación del cuestionario han de basarse en los objetivos de la encuesta y, para ello, debemos tener en cuenta que, como objetivo de la encuesta, se encuentra la consecución de metas departamentales. Por lo tanto, en la redacción del contenido, hay que obtener información sobre qué factores desencadenaron que determinados objetivos departamentales no pudieran alcanzarse.

Tras explicar el cuestionario y dar recomendaciones sobre cómo realizarlo, la recopilación de datos es básica: es fundamental hacer hincapié en el anonimato de las respuestas, en que la clase trabajadora no tenga miedo de expresar su sinceridad, lo cual puede ser complicado.

Con respecto a la evaluación y análisis de datos, estos los podemos clasificar según diversos parámetros, al menos de forma general, en base a factores como departamento, edad, puesto, posición jerárquica dentro de la organización, etc. Los informes serán segmentados, detallados y por cada uno de los parámetros analizados. Con ello, se logran detectar los aspectos más valorados y cuáles requieren áreas de mejora.

El departamento de recursos humanos es responsable de la elaboración y de la organización de reuniones informativas con quienes gestionan cada departamento, quienes pondrán en marcha su capacidad de liderazgo. Concretamente, quien ejerce de analista funcional de recursos humanos debe saber interpretar los resultados obtenidos, conseguir una situación óptima para la empresa, manejar los conflictos, y generar la cooperación de los/as managers para conseguir un clima laboral óptimo.

Como afirman distintos/as docentes de Ciencias Económicas y Empresariales, la finalidad última es conocer cómo se siente la clase trabajadora en su lugar de trabajo, para reorientar las prácticas de gestión en aras a alcanzar organizaciones rentables en el tiempo, organizaciones integradas por personas implicadas emocionalmente con su actividad laboral, participando con mejores actitudes, aptitudes y competencias, de tal modo que pongan en práctica todas y cada una de sus potencialidades, hasta alcanzar un círculo virtuoso caracterizado por el ajuste entre expectativas y necesidades, tanto individuales como organizativas (Lucia-Casademunt, Morales-Gutiérrez y Ariza-Montes, 2012).

Dentro de clima laboral, se habla del liderazgo como factor clave, como aseguran López y Castiblanco (2021), como pilar de la felicidad dentro de la organización, en la medida que se tengan buenos líderes capaces de lograr que los colaboradores se sientan identificados y motivados.

Los líderes son los máximos responsables de crear un entorno positivo; para ello, las reuniones "One to One" periódicas, entre managers y empleados/as, con una duración de 10 a 20 min y en un ambiente distendido, nos sirven para poner puntos de vista en común, conocer la evolución de un proyecto, aclarar dudas, solucionar problemas y, en definitiva, conseguir el desempeño esperado. Por otra parte, han de ser personas capaces de crear y desarrollar equipos, es decir, un conjunto de personas que tienen un objetivo en común y cuyas acciones impactan significativamente en otros miembros del equipo. Para ello, debe estar definida cuál es la misión del equipo y cómo pretende actuar para lograr sus objetivos. Sus miembros

consideran que el equipo es lo primero, no ellos individualmente. Están comprometidos con las metas, los roles y las reglas del equipo y motivados para realizar las tareas necesarias, para lograr los objetivos que el equipo se ha marcado.

Los distintos grupos que conforman una organización deben estar alineados, estructurados y lograr que, verdaderamente, el equipo funcione. ¿Cómo vamos a desarrollar sus componentes? Para hacerlo, tendremos que tener en cuenta la evaluación del desempeño y el clima laboral que tengamos en la organización. De ambos, podremos extraer la compatibilidad del/a trabajador/a con el puesto, cuáles son sus valores motivadores, lograr bajos niveles de estrés, y el modelo de liderazgo que ellos/ellas consideren más efectivo, eliminando diferencias existentes con el que actualmente tienen. Así podremos comprender las relaciones en las organizaciones productivas, y a ser posible crear equipos cuyos componentes se autogestionan, siendo este el modelo más coherente con un mundo mejor, es decir, la autogestión más allá del mero lucro económico basado en la explotación de las personas.

Basándonos en la encuesta de clima laboral Q12 de Gallup (2016), vemos la correlación existente entre diversas preguntas y la consecución de objetivos, a continuación, podemos considerar distintos ejemplos de todo ello.

¿Sé que se espera de mí en el trabajo? Aquí, se quiere medir el grado de conocimiento, por parte del/a trabajador/a, de los objetivos que debe cumplir y que le han sido encomendados, los cuales deben quedar también definidos en la descripción del puesto, y ser óptimos con los objetivos departamentales.

¿Cuento con la formación, los materiales y el equipo que necesito? Tanto el diseño del plan de formación, como la asignación de materiales, deben ser coherentes con los objetivos marcados para el departamento. En el plan de formación, deben incluirse la adquisición de habilidades, la asignación de materiales y el intercambio de conocimientos, algo fundamental para que el clima laboral esté libre de estrés y, por lo tanto, con trabajadores motivados para alcanzar objetivos.

¿En el trabajo, tengo la oportunidad de desarrollar mi potencial? La persona debe tener la oportunidad de poder formarse y crecer profesionalmente, usar sus fortalezas y ser reconocida, premiándose a través de, simplemente, el reconocimiento privado/público, o reforzando su esfuerzo mediante incentivos, beneficios y subidas salariales. Estas fortalezas deben estar patentadas en las competencias que definen su puesto, algo fundamental para crear equipos eficaces y alcanzar objetivos departamentales.

¿En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo? El reconocimiento es algo básico. Si queremos que la persona se sienta motivada, debe tener la certeza de que, tanto a nivel personal como laboral, su esfuerzo será valorado. Esta valoración debe ser de manera periódica, no puntual.

¿A mi supervisor, o a alguien del trabajo, parece importarles como persona? Hace alusión al sentido de pertenencia que el trabajador experimenta en el grupo y, para ello, es necesario tener relaciones afables con sus miembros. Si queremos que alguien se identifique con los objetivos marcados por el departamento, debemos conseguir que se sienta cómodo y se identifique con el equipo.

¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo? Referente a la posibilidad de desarrollo profesional, la retención y el desarrollo del talento a través de el compañerismo, la relación con los jefes/as, mentores etc.

¿Mis opiniones cuentan en el trabajo? El trabajador ha de sentirse valorado, corresponsable. Para ello y, en primer lugar, siendo partícipe de las decisiones que se toman a la hora de crear objetivos departamentales.

¿La misión/propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante? La persona debe identificarse con la empresa, su misión, visión y el clima organizacional en el que se desenvuelve y, por tanto, con la consecución de objetivos, que conllevan el crecimiento y la mejora de la empresa como organización.

¿Mis compañeros/as de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad? Mediante esta pregunta podremos conocer cómo percibe el empleado el equipo al que pertenece y, por tanto, su opinión sobre la calidad del trabajo, el correcto desempeño de las funciones y las probabilidades reales que percibe de que el equipo consiga esos objetivos.

¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo? En un entorno que transmite confianza, fiabilidad, con ambiente laboral agradable, habrá más posibilidades de consecución de objetivos, sin hipocresías, ni egoísmos, ni traiciones, ni ascensos basados en la delación.

¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances? Si, por ejemplo, un/a trabajador/a, consigue un objetivo departamental, este logro es premiado a través del reconocimiento, la celebración de éxitos se plasma en acciones concretas como incentivos, promociones etc. Así, lograremos aumentar el grado de motivación para la consecución de los objetivos marcados para el año siguiente.

¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer? A través de esta pregunta, conoceremos la opinión del/a trabajador/a sobre el plan formativo que la empresa le brinda y en qué forma, a través de la formación necesaria para alcanzar los objetivos departamentales, el trabajador/a pudo dar lo mejor de sí mismo/a y, consecuentemente, crecer como profesional.

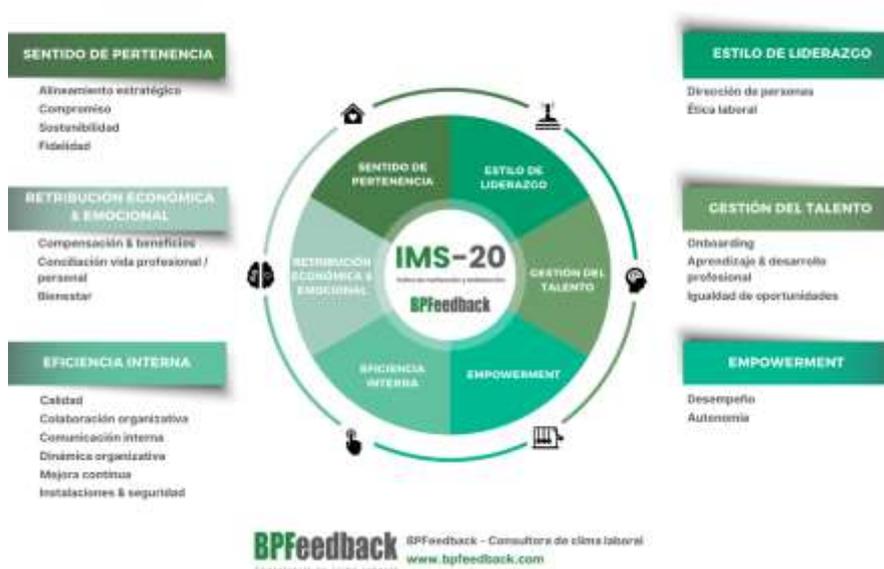
Los resultados de esta encuesta son medibles, al igual que los objetivos empresariales son aquellos fines que la organización busca lograr a través de su existencia y operaciones (Glueck, 1980). Por lo tanto, el plan de acción resultante de la encuesta de clima laboral debe adecuarse a los objetivos marcados. A través de este cuestionario, debemos obtener información directa sobre qué aspectos cree la fuerza de trabajo que deben corregirse para la consecución de objetivos departamentales, los cuales nos indican la dirección de la empresa, la estrategia y la forma de planificación para la consecución de uno de los principales factores motivacionales para el trabajador/a: su bienestar. Así obtendremos trabajadores/as cómodos/as en su entorno laboral y, por lo tanto, motivados/as y productivos/as.

En el establecimiento de competencias individuales para la captación, desarrollo y motivación de trabajadores que conforman equipos, el departamento de recursos humanos es responsable de la formación de gestores/as en aspectos como la importancia de la medición de resultados y el establecimiento de planes de acción. La formación de managers en evaluación del

desempeño y en la transmisión de cultura empresarial es algo básico si queremos lograr la consecución de metas departamentales.

La evaluación del desempeño servirá como instrumento de medida de la consecución de objetivos individuales, formará parte de los objetivos departamentales y estos, a su vez, de los objetivos organizacionales. Por otra parte, la evaluación del desempeño en su parte final, donde fijamos las áreas de mejora y objetivos individuales, deberá tener en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral. Características del modelo y la encuesta de clima laboral IMS-20 (Índice de Motivación y Satisfacción laboral), basado en las teorías de Maslow y Herzberg y el modelo de calidad total, distribuido en 20 indicadores, podemos verlo en la figura 1 (BPFeedback, 2023).

Figura 1.
Modelo IMS-20.



Fuente: Consultora BPFeedback (2023).

En el apartado eficiencia interna, aparece la dinámica organizativa: El rol que desempeña cada trabajador/a en su departamento y en la empresa, como organiza sus objetivos, y la eficiencia de los procedimientos internos. Este es uno de los indicadores en los que, en general, las empresas suelen poner el foco. Otros aspectos que se miden dentro de la eficiencia interna son el nivel de orientación a la calidad, colaboración y comunicación interna. Recursos humanos y clima laboral no pueden permanecer, por más tiempo, separados.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La gestión de resultados de las encuestas de clima laboral es fundamental en el establecimiento y consecución de metas departamentales y en el aumento de la productividad de las organizaciones, todo ello podría ser un fantástico proceso de mejora general.

Para mantener la motivación de la clase trabajadora debemos hacer especial énfasis en la importancia de su opinión, tenerla informada y hacerla partícipe de los objetivos, cambios y logros que, a través de los resultados de la encuesta, hemos conseguido implementar en la organización.

Una vez alcanzado la mejora de un proceso hay que poner especial énfasis en las personas implicadas en él, para involucrarlas y conseguir que la información que nos proporcionen sea veraz, ya que su experiencia es fundamental y tiene como objeto la realización de los ajustes necesarios. El departamento de recursos humanos actúa ante quienes gestionan, y les hace partícipes de la necesidad de cooperación, indispensable para el rendimiento laboral óptimo y la mejora, la productividad y la optimización en la consecución de objetivos departamentales.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2020). *Liderando con OKR (Objetivos y resultados clave)*. Profit Editorial.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- BPFeedback. (5 de julio de 2023). Modelo de clima laboral IMS-20 – BPFeedback. *BPFeedback*. <https://www.bpfeedback.com/modelo-clima-laboral-encuestas/>
- Gallup. (2016). *First, Break All The Rules. What the World's Greatest Managers Do Differently*. Gallup Press.
- Gonçalves, A. P. (1997). Dimensiones del clima organizacional. *Qualidade*. <https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Glueck, W. (1980). *Strategick Management and Business Policy*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2022). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. McGraw-Hill.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *American Psychological Society*, 1(4), 240-246. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- López, N. M. y Castiblanco, K. A. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: caso Unión Soluciones S.A.S. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1), 78-91. <https://rches.utem.cl/articulos/clima-laboral-como-factor-influyente-en-el-nivel-de-productividad-caso-union-soluciones-s-a-s/>
- Lucia-Casademunt, A. M., Morales-Gutiérrez, A. C., & Ariza-Montes, J. A. (2012). La

implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico. *Intangible Capital*, 8(2), 364-405. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.321>

Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 16(75), 23-33. https://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/hmolina_establc-metas-comp.pdf

Ulrich, D. y Brockbank, W. (2007). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Harvard Business School Press.