

# ¿Quién Determina el Clima de una Organización?

Las empresas que acostumbran realizar encuestas de clima organizacional periódicamente, reconocen lo difícil que es gestionar dicho clima, es decir, mejorar los resultados de la encuesta entre un año y otro puede ser una tarea monumental. Muchas veces, inclusive, el no saber qué hacer para mejorar el clima genera frustración en los gestores de capital humano.

Afortunadamente, existe un camino claro y determinante para mejorar el clima de una organización y ello radica en mejorar la calidad directiva. Por eso, cuando al inicio hacemos la pregunta ¿quién determina el clima de una organización? la respuesta es simple: *los jefes*.

Nosotros siempre hemos sostenido que la calidad de un jefe es, al final de cuentas, el detonante principal para que exista un buen o mal clima dentro de una unidad organizativa. Es por ello que cuando se desarrolla un diagnóstico de clima organizacional, no debe ponerse demasiado énfasis en la diversidad de categorías demográficas que pueden utilizarse para analizar los resultados (antigüedad, edad, tipo de trabajo, ubicación geográfica, etc.), sino más bien en poder identificar los resultados para cada unidad organizativa existente, o que es lo mismo, para cada jefe dentro de la organización.

Son innumerables las ocasiones en que hemos desarrollado diagnósticos de clima organizacional en los cuales los resultados de una o más unidades organizativas (jefes) muestran resultados bajos en todas las dimensiones del clima. Al retroalimentar esos resultados al cliente, no se hace esperar la frase “es que ese jefe es bastante difícil”, o cualquier otra expresión equivalente.

Tomemos, por ejemplo, el caso de una organización comercial en la cual realizamos hace un tiempo el diagnóstico de clima organizacional. En esta empresa, la cual tiene varias sucursales presididas cada una por un Jefe de Sucursal, al momento de analizar la dimensión correspondiente a *Compensación Económica* observamos una tendencia errática. Es decir, en varias sucursales los resultados eran muy positivos (percentil 75 de nuestro benchmark regional), en otras tantas el resultado era “normal” (mediana) y en un par de ellas el resultado era tremendamente negativo (abajo del percentil

25). Esto naturalmente llamó nuestra atención y procedimos a investigar con más detalle cuáles eran los salarios que se pagaban diferenciados por sucursal. Nuestra sorpresa fue que prácticamente no existía diferencia entre los salarios de las distintas sucursales. Resulta que los jefes de las sucursales con puntuaciones bajas en la dimensión de *Compensación Económica* estaban “en la cuerda floja” por su mal desempeño directivo desde hacía un tiempo.



El mensaje importante del ejemplo anterior es que, por naturaleza, los gestores de capital humano de muchas organizaciones dan por descontado que existen ciertos factores del clima organizacional que dependen únicamente de las políticas y prácticas de la empresa y sobre ellos no se puede hacer nada si no cambian esas políticas. Si bien, las políticas tienen alguna incidencia, en el caso presentado anteriormente, las personas encuestadas sentían que su salario era tan bueno o tan malo como lo era también su jefe. En ese sentido, el tabulador salarial, los aumentos salariales, la clasificación de puestos y cualquier otra política de empresa, poco podrían hacer para mejorar la satisfacción de este personal.

Veamos con cifras el planteamiento anterior. En el gráfico que se presenta se ha diagramado la línea de correlación estadística entre dos variables:

- Resultado de la dimensión *Supervisión y Liderazgo* (eje horizontal)
- Resultado del promedio de todas las dimensiones de clima excluyendo *Supervisión y Liderazgo* (eje vertical)

Este gráfico se ha construido a partir de nuestra base de datos, la cual incluía más de 25,000 encuestas a nivel regional al momento de esta publicación. El análisis busca comprobar que en la medida que los integrantes de una organización califican de manera positiva las preguntas de la encuesta que tienen que ver con la calidad de su jefe inmediato, también son positivos los resultados del clima organizacional en general y viceversa.

Los puntos azules representan los resultados del clima organizacional en 75 diagnósticos aplicados a empresas de diver-

so giro de negocio. El eje horizontal corresponde a la calificación de la dimensión *Supervisión y Liderazgo* y el eje vertical corresponde a la calificación promedio total del clima organizacional. Las calificaciones se calculan en base al *Porcentaje de Respuestas Favorables (PRF)*, el cual se define sumando las respuestas en 3, 4 y 5 de una escala de opinión entre 1 y 5, siendo 1 la calificación más negativa y 5 la más positiva. El indicador PRF es muy práctico pues nos permite aislar por completo las opiniones claramente negativas.

La línea roja en el centro del diagrama es la recta de regresión (tendencia) de la nube de puntos, mostrando de forma evidente que la correlación es muy alta. De hecho, el índice de correlación entre las dos variables bajo análisis es de 0.72, lo cual se considera altamente significativa, siendo 1.0 el máximo posible.

Analizando con mayor detenimiento la relación entre la calidad directiva y el clima organizacional, nos encontramos con que las dimensiones que mayormente se ven afectadas por los jefes son *Comunicaciones*, *Claridad Organizativa* y *Capacitación y Ascenso* con índices de correlación de 0.80, 0.77 y 0.65 respectivamente. Es evidente que el tema más afectado por la calidad directiva es la comunicación, lo cual nos permite contar con pruebas cuantitativas que apoyan la tesis presentada en nuestro artículo denominado *“El Eterno Problema de la Comunicación”*. Ahora bien, la dimensión de *Claridad Organizativa* presenta una relación muy cercana a la de las *Comunicaciones*, siendo esto una conclu-

sión adicional muy interesante, aunque de alguna manera obvia, pues es de esperarse que un mal jefe normalmente transmita un mal sentido de rumbo y propósito a su equipo.

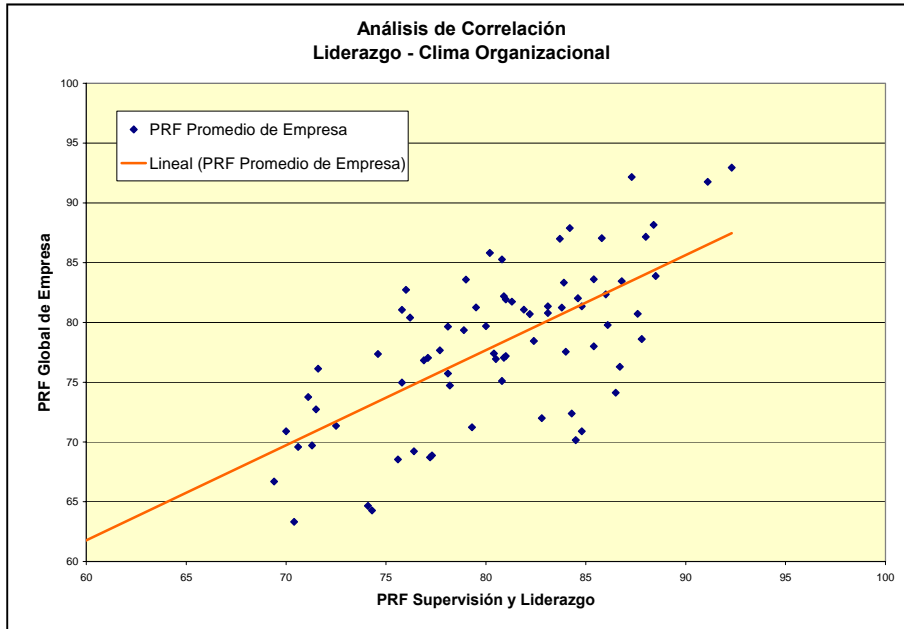
Entonces, ¿qué debemos hacer para mejorar el clima de la organización? Tenemos que mejorar las competencias directivas de todos nuestros jefes, ya sea en el proceso de dotación para el caso de nuevas contrataciones, como mediante coaching y entrenamiento para aquellos jefes que ya están dentro de la organización. Pero, entendamos la necesidad de desa-

rrollo de los jefes no con el fin último de mejorar el clima organizacional, sino con el fin de incrementar la motivación y productividad dentro de la organización, pues al final de cuentas, el clima es un reflejo de la disposición del capital humano para entregarse a su trabajo.

En este sentido, no debemos tener miedo a incorporar la medición del clima organizacional como un indicador clave para evaluar la calidad directiva y por ende el aporte de un determinado jefe hacia la produc-

tividad de la organización. El clima organizacional es claramente un KPI de gran importancia para medir el desempeño del personal directivo.

Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores



## Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel: (503) 263-9025

**Costa Rica:** De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.  
Tel: (506) 520-1324 - MPG, S.A.

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.  
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

**Honduras:** Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.  
Tel: (504) 232-4576 – DINAMIKA, S.A.