

# LA ENCUESTA DE CLIMA COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

## THE CLIMATE SURVEY AS A KEY TOOL FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Gerardo Palla<sup>2</sup>  
Fernando Menichelli<sup>3</sup>

<https://doi.org/10.52292/j.eca.2022.2668>

### 1. Introducción

Teniendo en cuenta que la encuesta de clima es considerada una herramienta con alta carga de subjetividad, y aunado al supuesto organizacional sobre la dificultad del uso de la misma para intervenir en un proceso de desarrollo organizacional, el presente trabajo pretende responder la siguiente pregunta: ¿de qué forma los resultados de la encuesta de clima aportan las bases para confeccionar un plan de intervención para gestionar un proceso de desarrollo organizacional?

Se intentará dar respuesta a este interrogando tomando la medición del clima laboral como punto de partida del proceso mencionado. La elaboración de este caso comienza con el análisis de tres investigaciones (que aplican la herramienta citada), las cuales se comparan entre sí. Posteriormente, se detalla el marco teórico enfatizando tres conceptos clave: clima laboral, desarrollo organizacional y encuesta de clima. Luego se exponen los objetivos del trabajo, la metodología aplicada y finalmente el desarrollo para poder arribar a las conclusiones.

---

<sup>1</sup> Resumen del trabajo final para la especialización en Gestión de Recursos Humanos (UNS), aprobado el 18/12/2018, tutor: Fernando M. Menichelli.

<sup>2</sup> Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur. E-mail: pallagerardo82@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0550-0384>.

<sup>3</sup> Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur. E-mail: fmenichelli@uns.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9442-3140>.

## 2. Estructura

### – Objetivo general

Comprobar mediante el estudio de un caso la aplicabilidad de la herramienta como medio para construir un plan de intervención que permita guiar el proceso de desarrollo organizacional.

### – Objetivos específicos

- Describir el plan de intervención llevados a cabo por Profertil a partir de la encuesta de clima 2009 como herramienta de diagnóstico y los resultados obtenidos.
- Analizar los resultados de la encuesta del clima organizacional para 2010-2016.
- Evaluar los posibles progresos del plan de intervención durante el período.

### – Metodología

Se utilizó metodología cualicuantitativa, a través de dos entrevistas semiestructuradas a colaboradores de Profertil: el gerente de Recursos Humanos y el analista de Comunicaciones Internas. Asimismo, se recolectaron y analizaron datos provenientes de documentos formales tales como informes de resultados obtenidos a partir de los *focus groups* realizados en el diagnóstico e informes con los resultados de encuestas de clima que fueron de utilidad para completar el desarrollo del caso bajo estudio.

## 3. Contenido

Un tema clave que llevó aproximadamente un año de análisis y rediseño fue entender, para luego finalmente establecer, el concepto de clima organizacional en Profertil (sensaciones de bienestar y malestar que experimenta la gente respecto de distintos aspectos de la vida laboral en una organización), su forma de medición y posterior gestión. Este trabajo se materializó en un proyecto denominado “Gestión de Clima y Compromiso” a causa de los resultados obte-

nidos en la encuesta de clima del año 2008, los cuales no fueron considerados como aceptables por la Dirección debido al descenso de dimensiones críticas con relación al año 2007 (tabla 1).

A partir de dichos resultados, Recursos Humanos con el apoyo de Gerencia General inicia en 2009 el proyecto mencionado con el soporte técnico de Recursos Humanos y Organización Consultores (RHO) y la consultora Mercer. Se definió para ese año un objetivo corporativo adicional referido a la mejora del clima organizacional, el cual tendría impacto en la evaluación de desempeño de todos los colaboradores.

Este proyecto comprendía una etapa inicial de diagnóstico organizacional, como complemento a la encuesta de clima, por lo que las consultoras presentaron al equipo de Dirección un plan de trabajo que se utilizó para indagar acerca de las características de la cultura organizacional. El objetivo de estos relevamientos fue identificar aquellos aspectos sobre los cuales trabajar para mejorar el clima en Profertil.

Los conceptos de cultura y modelo de gestión propuestos para presentar los resultados de la primera etapa ante el equipo directivo, luego del análisis de la información en julio de 2009, fueron:

Cultura organizacional como

un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1988, p. 25 y 26).

A partir de lo anterior, las consultoras utilizaron una matriz definida por dos ejes: orientación a la gente y a los resultados. El resultado de la primera etapa del diagnóstico arroja un perfil de modelo de gestión de la empresa como: paternalista, apático, anómico y exigente. Para completar el diagnóstico, el proyecto estableció diseñar una *Encuesta Pulso*, cuyos resultados fueron impulsores del lanzamiento de planes de acción en pos de orientar a la organización hacia una cultura integrativa. Asimismo, el año 2009 fue el momento en que además de medir clima, sino que además se sumaron conceptos como satisfacción y compromiso.

Profertil entiende como satisfacción al grado de bienestar con el trabajo dado por la percepción de cumplimiento del contrato psicológico. Lo que cada

Tabla 1. Resultados de Encuesta de Clima – Años 2007 y 2008

Sección	Enunciado	2008	2007	2008 vs 2007
Dirección Estratégica	Comprendo claramente los objetivos y metas de Profertil como organización	81	88	-7
	Comprendo claramente cómo los objetivos de mi área se alinean con los de Profertil	78	87	-9
	Comprendo claramente cómo los objetivos de mi puesto se alinean con los del área	78	87	-9
	Profertil pone suficiente énfasis en el cuidado del medio ambiente	81	90	-9
Mi Supervisor	Mi supervisor me dice claramente lo que espera de mi trabajo	71	79	-8
	Mi supervisor confía en que su personal hace un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente	74	80	-6
	Mi supervisor cumple con sus promesas	67	72	-5
	Mi supervisor me solicita y da respuestas a mis ideas y sugerencias	74	79	-5
	mi supervisor me motiva para realizar mi trabajo de la mejor manera	60	65	-5
Mi Trabajo en Profertil	Mi supervisor involucra a su personal en decisiones que afectan sus actividades y su ambiente de trabajo	67	74	-7
	Mi supervisor muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	63	65	-2
	Realmente disfruto de mi trabajo y lo considero desafiante	72	80	-8
Fuente: elaboración propia.	Recibo un buen trato independientemente de mi posición dentro de la Compañía	80	88	-8
	En general, estoy satisfecho de trabajar en Profertil	66	80	-14

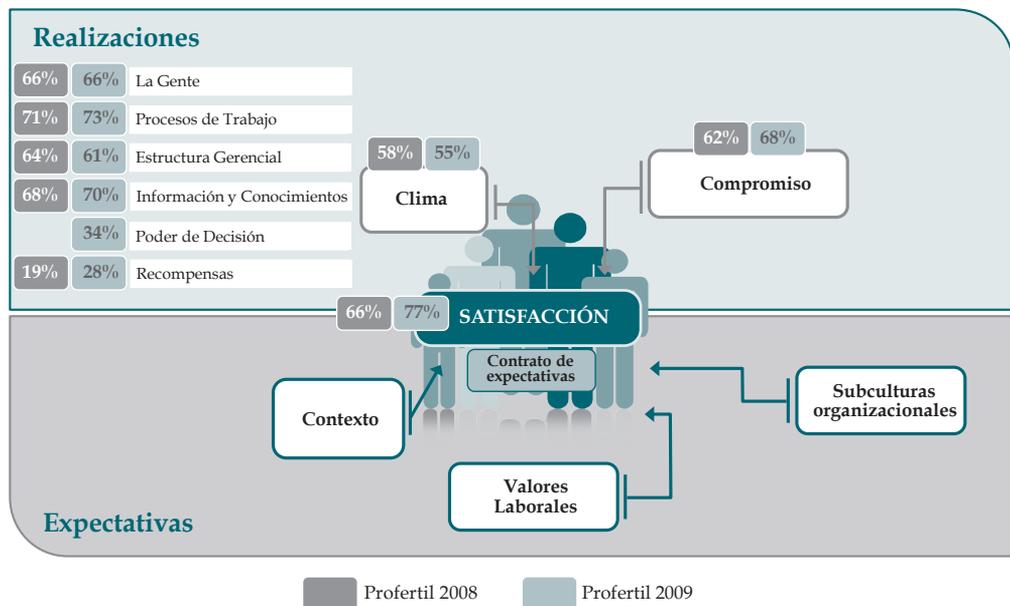
parte puede esperar de la otra y es dinámico (las expectativas de la gente cambian y las necesidades de la organización también).

Por otra parte, el concepto que tomó la empresa para referirse al compromiso se vincula a los esfuerzos discrecionales (tanto en tiempo adicional, energía o capacidad mental) que los colaboradores hacen en el trabajo.

#### 4. Consideraciones finales

A continuación, se exponen los resultados generales de los tres grandes conceptos, así como aquellos resultados de los enunciados cuya trazabilidad permitió comparar con el año 2008.

**Figura 1.** Resultados índices de satisfacción, clima y compromiso (2009 vs. 2008)



**Fuente:** elaboración propia sobre la base de Consultora Mercer (2010) y Recursos Humanos y Organización (RHO) Consultores (marzo 2010).

En 2009 respondió el 89 % de los colaboradores (226), mientras que en 2008 lo hizo el 92 % (218). De lo anterior, en comparación al año 2008, puede observarse un incremento tanto en la satisfacción general (+11 puntos), como en

el compromiso (+6 puntos), mientras que se produjo un descenso en el clima organizacional (-3 puntos).

Durante marzo de 2010, estos resultados fueron comunicados internamente desde Recursos Humanos a todos los colaboradores. Cada gerente recibió lineamientos y soporte para que ellos mismos, a su vez, comuniquen los resultados de sus respectivas áreas, puntapié inicial que sirvió para establecer planes de acción para cada sector.

Los resultados que arrojó el diagnóstico del clima organizacional del año 2009 fue motivo para que el equipo de Dirección se embarque en un plan a largo plazo, cuyo objetivo general consistió en abordar (y mejorar) el desarrollo organizacional.

El factor clave sobre el cual se inició un proceso de desarrollo organizacional fue el *liderazgo*. El mismo se trata en la *Encuesta Pulso* en la sección “Estructura Gerencial”, donde se incluyen sentencias referidas al equipo de Dirección y al supervisor inmediato de los colaboradores.

Esto significa que de aquí en adelante se detallará el plan de intervención global propuesto desde mediados del año 2010 por el área de Recursos Humanos y Gerencia General (con apoyo de ambas consultoras), para luego exponer indicadores de seguimiento anual que se utilizaron para medir el avance de aquel plan durante el período 2009-2016.

## 5. Futuras líneas de investigación

Finalmente, el documento contempla futuras líneas de trabajo atendiendo a la necesidad de contar con información útil y oportuna en pos de optimizar la gestión humana en este sector:

- Realizar investigaciones en otros sectores de mercado que articulen las nociones de clima, compromiso y satisfacción de los empleados de una organización.
- Analizar las relaciones entre cultura organizacional, liderazgo y clima organizacional.
- Indagar sobre qué estilos de liderazgo y culturas potencian un clima organizacional que facilita el desarrollo organizacional.

## Referencias

- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. 1a ed. Plaza & Janés.
- Consultora Mercer (2010). <https://www.latam.mercer.com/>
- Recursos Humanos y Organización (RHO) Consultores (2010). <http://www.rho-sa.com/>

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la revista *Escritos Contables y de Administración*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>