

situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, que es, por su puesto, la situación ideal. Veamos en qué consiste esta situación.

CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

Entendemos por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

1. La satisfacción de las personas.
2. Su excelente creatividad y productividad.
3. Su formación integral.
4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
5. Las buenas relaciones interpersonales, y
6. La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Si consideramos algunos de los más importantes desafíos que tiene la organización de hoy, quizás podemos entender, con mayor claridad, el porqué de la necesidad de lograr y mantener un clima organizacional de esta naturaleza. En efecto, el desarrollo del hombre, hoy como nunca, ha entrado a formar parte vital de la misión de la organización y un clima como éste es propicio para lograrlo (recordemos que una organización se desarrolla si el hombre se desarrolla y se estanca cuando éste lo hace): el mundo de hoy, internacionalizado cada día más y con organizaciones en disputa abierta por los diversos mercados, impone a éstas la necesidad de ser más competitivas y esto se consigue, en especial, mediante la creatividad, la productividad, la calidad y el buen servicio que este tipo de clima puede motivar y fomentar en las personas; la necesidad de mantenerse siempre

fuerte, vital, llena de cualidades y posibilidades (holismo enriquecido), ante tantos cambios sociales, incertidumbres e influencias externas, sólo puede alcanzarse a través de una excelente interacción e integración internas, en función del todo, como tal clima propone, etc.

El contar con un clima organizacional plenamente gratificante, claro está que no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización. Digamos que es necesario, pero no suficiente. Por ejemplo, tal clima puede facilitar el desarrollo de la competitividad, como acabamos de verlo, pero él sólo, parece, no basta para ello pues otras dimensiones deben contribuir a la misma, como la tecnológica, la investigativa, la comercial, etc. En otras palabras, la dimensión humana de la organización, es decir, la que atañe al hombre y a su desempeño en el trabajo, que es la directamente relacionada con el clima organizacional, es, a nuestro entender, la más importante; pero no la única, puesto que la organización tiene también otras dimensiones que mejorar constantemente, en forma coherente con ésta, para lograr, como un todo, su misión y sus objetivos.

Dicho de otro modo: por excelentes recursos que una organización pueda tener (económicos, tecnológicos, físicos, de información, comerciales, etc.), si las personas no hacen lo que deben hacer en el trabajo, por carecer de un ambiente altamente positivo y favorable, la organización no puede alcanzar su misión y sus objetivos. Los recursos son indispensables y hay que procurar contar con los mejores, pero son las personas las que, apoyadas en ellos, dirigen a la organización por el camino indicado cuando tiene la motivación, la formación y la integración que un ambiente de trabajo propicio puede brindarles, o por el camino equivocado cuando carecen de ellas.

El que para algunos lectores resulte factible alcanzar y mantener un clima organizacional plenamente gratificante, y el que para otros pueda parecer una utopía, creemos con todo respeto, que no es lo importante en este momento. Lo que nos parece realmente interesante es saber que se puede tener ese horizonte,

esa mira o dirección en la mente hacia la cual es necesario dirigir todos los esfuerzos, pues al fin y al cabo, alcanzar y, en especial, mantener tal estado, es algo que siempre hay que anhelar, pues, la verdad sea dicha, tal deseo se convierte en realidad, en proceso de mejoramiento que “nunca” termina.

ADAPTABILIDAD DEL MODELO PROPUESTO

Si todo análisis de clima organizacional debe conducir a buscar soluciones para su mejoramiento, valdría la pena preguntarnos: Es posible contar con un modelo para tal análisis, que sea aplicable a cualquier tipo de organización, habida cuenta de sus especificidades? Nuestra respuesta es que sí es posible contar con ese modelo siempre y cuando sea flexible o adaptable a cada situación y permita, al mismo tiempo, incluir factores propios de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general, pero que se consideran necesarios para el efecto. El modelo que aquí proponemos cumple con estas dos características, pues:

1. Consta de un banco numeroso de factores interpersonales, físicos y organizacionales, al que consideramos una especie de común denominador determinante del clima en todas las organizaciones. De este banco el analista puede escoger los factores que considere necesarios para su estudio, de acuerdo con las características propias de su organización.
2. Permite al analista incluir nuevos factores, siempre y cuando mantenga la mecánica analítica que el modelo propone, sencilla por demás, con el fin que no se pierda la unidad que un estudio de tal naturaleza requiere.

Los factores que conforman el banco propuesto, así como el instrumento para recolectar la información que permita evaluar la realidad del clima organizacional (diagnóstico) y encontrar las soluciones que conduzcan hacia un clima organizacional plenamente gratificante, lo veremos a continuación.

BANCO DE FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los factores determinantes del clima organizacional, muchos de los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia, y las razones o supuestos por los cuales los hemos escogido, son los siguientes:

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Supuesto: Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

3. PARTICIPACIÓN

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

4. INSTALACIONES

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

5. COMPORTAMIENTO SISTEMATICO

Supuesto: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

6. RELACION SIMBIOTICA

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

7. LIDERAZGO

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

8. CONSENSO

Supuesto: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

9. TRABAJO GRATIFICANTE

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

10. DESARROLLO PERSONAL

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

12. RELACIONES INTERPERSONALES

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y

consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

13. BUEN SERVICIO

Supuesto: Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

16. ESTABILIDAD LABORAL

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar

una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

17. VALORACIÓN

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

18. SALARIO

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

19. AGILIDAD

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

21. FEEDBACK

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás

sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Supuesto: Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

23. INDUCCIÓN

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Supuesto: Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

La forma como hemos presentado los factores anteriores, como seguramente el lector ha podido percibirlo, corresponde a su expresión ideal o sea aquella que, en conjunto, hemos dado en llamar: clima organizacional plenamente gratificante.

Naturalmente, y aunque parezca de Perogrullo, la presentación contraria de los mismos nos lleva a determinar, lo que a su vez hemos dado en llamar: clima organizacional nada gratificante.

Tenemos así establecidos los dos extremos del continuo, a manera de marco de referencia, en el modelo que estamos presentando.

Los demás elementos del modelo, que como hemos indicado son: la ubicación del clima organizacional en dicho continuo, la identificación de las causas por las cuales el clima se encuentra ubicado allí, y el establecimiento de las soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, los analizaremos una vez presentado el instrumento que proponemos para recolectar la información necesaria para el efecto, el cual veremos a continuación:

**INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA
EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (DIAGNOSTICO),
ASI COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A
ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.**

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional.

En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

Nota: Recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidos.
- b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
- c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
- d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
- e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f. No me interesa conocerlos.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite excelente

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
- f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

3. PARTICIPACIÓN

3.1. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique q continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e. Otras causas. Cuáles? _____

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

4 INSTALACIONES

4.1. Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 estoy muy a gusto

4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. Las instalaciones no son seguras.
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado calor.
- e. Hace demasiado frío.
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j. Otras causas. Cuáles? _____

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

a. _____

b. _____

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

5.1. Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales.

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen Siempre

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No se conocen la misión y los objetivos.
 - b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.
 - c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
 - d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
 - e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
 - f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
 - g. La estructura organizacional no facilita la integración.
 - h. Otras causas. Cuáles?
-

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

6. RELACION SIMBIOTICA

La simbiosis es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común).

6.1. Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los empresarios sólo velan por sus intereses.
- b. Los empleados sólo velan por sus intereses.
- c. Hay desconfianza entre las partes.
- d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.
- e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- f. Otras causas. Cuáles? _____

6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

7. LIDERAZGO

7.1. Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

8. CONSENSO

La decisión por consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican

8.1. Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso

8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1. Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

10. DESARROLLO PERSONAL

10.1 La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.
- b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.
- e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

a. _____

b. _____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos
- b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

12 RELACIONES INTERPERSONALES

12.1 Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. Cuáles? _____

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

13 BUEN SERVICIO

13.1 Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

a. _____

b. _____

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

14.1 Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

15.1 Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- e. Otras causas. Cuáles? _____

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

17. VALORACIÓN

17.1 A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 se les valora
plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
- b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

18. SALARIO

18.1 Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- f. Situación económica de la organización no lo permite.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

a. _____

b. _____

19. AGILIDAD

19.1 Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.
- b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
- c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...
- d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f. Otras causas. Cuáles? _____

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

20.1 Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b. Falta objetividad en la evaluación.
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable;

a. _____

b. _____

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

21.1 Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

22 SELECCIÓN DEL PERSONAL

22.1 Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.
- b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
- d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
- e. Otras causas. Cuáles? _____

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

23 INDUCCION

23.1 Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d. La ambientación social de los nuevos empleado, deja mucho que desear.
- e. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- f. Otras causas. Cuáles? _____

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

24 IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1 Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.
- b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- j. Otras causas. Cuáles? _____

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

Conocidos los aspectos conceptuales que sustentan el modelo que estamos presentando y que nos han conducido a buscar los dos extremos del continuo de clima organizacional, así como el instrumento que nos permite encontrar la información necesaria para su análisis y mejoramiento, veamos ahora los demás elementos del modelo:

UBICACIÓN DEL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como el lector ha podido percibir en el instrumento para recolectar la información, en la primera pregunta correspondiente a cada factor las personas encuestadas deben realizar una evaluación cuantitativa de cada uno, dentro de un continuo particular y en una escala entre 0 y 10.

Para cada factor se puede obtener su ubicación precisa en el continuo correspondiente al mismo factor, obteniendo su promedio, que no es otra cosa que la suma de todos los valores obtenidos por el factor en la escala, dividida por el número total de personas encuestadas. Para conocer el grado de concentración o de dispersión de las respuestas alrededor del promedio, es conveniente apelar a la desviación estándar.

Con los 24 factores y sus promedios, el analista puede hacer un perfil de diagnóstico, también en una escala entre cero y 10, el cual da una excelente y clara idea inicial sobre el estado general del clima en la organización.

El promedio de promedio, es decir, la suma de los promedios obtenidos por cada uno de los factores, dividida por 24, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en el continuo:

Clima organizacional nada gratificante.....Clima Org. Plenamente gratificante

Naturalmente, el análisis de clima organizacional es, en esencia, eminentemente cualitativo. No obstante, esta evaluación cuantitativa del mismo, representa un excelente punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones.

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

En la segunda pregunta que el instrumento aparece para cada factor, los encuestados deben indicar ;las causas que a su juicio han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable o, si se quiere, en la forma plenamente gratificante. Allí, dentro de varias alternativas, el encuestado puede optar por indicar una o varias de ellas, o, si a bien, tiene ,por presentar las causas que a su juicio son las que originan la situación.

El estudio de las causas puede llevar al analista :

- A encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas
- A hacer un análisis crítico de cada factor en particular con base en las causas enunciadas; y
- A realizar un análisis exhaustivo y profundo del clima organizacional en conjunto estudiando su verdadera realidad y las causas , que de una u otra manera y con diferente intensidad, están determinado esa realidad, etc.

IDENTIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

En la tercera pregunta que en el instrumento aparece para cada factor, los encuestados pueden plantear, abiertamente, las soluciones que a bien tengan

Para buscar que el factor llegue a su expresión ideal o deseable.

El estudio de las soluciones puede llevar al analista:

- A encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas
- A presentar todas las soluciones para mejorar cada factor en particular, destacando las de mayor frecuencia de aparición y,
- A presentar todas las soluciones que conduzcan a alcanzar, en conjunto, un clima organizacional plenamente gratificante, destacando las de mayor frecuencia de aparición, etc.

Es deseable que todo el análisis anterior concluya con la presentación de la presentación de las conclusiones y recomendaciones que el analista considere mas convenientes.

Hemos concluido así la presentación de nuestro modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”. Permítasenos ahora realizar algunas sugerencias a las personas que ahora van a utilizarlo.

ALGUNAS PALABRAS PARA EL ANALISTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. El hecho de concebir al clima organizacional en forma integral o totalizante
2. La adaptabilidad del modelo a las circunstancias propias de cada organización.
3. La cantidad y, en especial, la calidad de la información que es posible obtener mediante el instrumento utilizado, etc.

Teniendo presente las características anteriores, en especial la segunda nos parece que el analista está en entera libertad de:

1. Escoger el banco de factores, aquellos que a su juicio sean los mas adecuados para su estudio, de acuerdo con las especificidades propias de su organización (sugerimos hacer un análisis exhaustivo y objetivo de cada factor, antes de su escogencia o descarte.
2. Incluir nuevos factores no contemplados en el modelo general, pero que considere importantes para el análisis, debido a la influencia que pueden obtener en el clima de la organización en estudio, En este punto consideramos. Indispensable, como lo expresamos anteriormente, conservar la misma mecánica analítica del modelo general. Por lo tanto, el analista debería plantear una razón o un supuesto por el cual se incluye cada nuevo factor tal como aparece en el marco conceptual. Así mismo, en el instrumento a utilizar para recolectar la información, cada nuevo factor debe tener los 3 tipos de preguntas, que en general, aparecen en todos los factores. Es decir, una pregunta que conduzca a su evaluación cuantitativa utilizando la misma escala numérica de los otros factores; una segunda pregunta que lleve a encontrar las causas por las cuales no se está manifestando en la forma ideal o deseable, dando posibilidades de escogencia; y una tercera pregunta para encontrar las respectivas soluciones.
3. Variar la escala mediante la cual se evalúa cuantitativamente cada factor. Por ejemplo, si en la organización se acostumbra a realizar evaluaciones numéricas entre 0 y 5, cambiar la escala a este rango, pues la evaluación que las personas hagan de los factores le será mas fácil.

Ahora bien, como en las organizaciones de cierto tamaño en adelante es muy probable que dentro del clima organizacional que podemos poder llamar general, se presenten sub climas con características especiales en las diferentes áreas,

creemos necesario que el analista, además de los estudios planteados, haga un estudio de estos sub climas, destacando los aspectos más relevantes de cada uno de ellos en cuanto a la realidad del sub clima, sus causas y las soluciones que además de las generales podrían implementarse en cada área.

No creemos conveniente que el estudio del clima se realice solo en un área de la organización sin tener en cuenta a las demás. Cuando esto ocurre, se pueden presentar desmotivaciones en aquellas áreas no analizadas o conflictos que se tornan contraproducentes, tanto para el clima organizacional en conjunto, como para el del área que se desea mejorar. “O todos en la cama o todos en el suelo” dice sabiamente el refrán popular, ahora bien si la organización tiene varias sedes que por lo general tiene un grado importante de descentralización, además de la natural separación geográfica, no vemos que halla ningún inconveniente en que el estudio se haga en una sola de ellas, aunque lo ideal siempre será extenderlo a todas.

Por su puesto que no es necesario que el analista siga al pie de la letra la forma de realizar el diagnóstico y de establecer las soluciones, que hemos planteado. Muy seguramente, de acuerdo con la clase de información recolectada con las características propias de la organización y con su creatividad, encontrará mejores formas de sacar provecho a tal información.

Por último, creemos conveniente recordarle que el tiempo que debe transcurrir entre la recolección de la información y la entrega de resultados a la organización debe ser el mínimo necesario, por dos razones: la primera por que el clima organizacional puede cambiar en el tiempo y se corre el riesgo de que el análisis se vuelva obsoleto; y la segunda porque se generan expectativas en las personas, a las cuales es preciso darles respuesta lo mas pronto posible, para no originar desmotivaciones.