Reporte

HayGroup

Encuesta de Clima Organizacional (OCS)

Sandy Smithfield

Test Client

07/04/07

Clima Organizacional

Un panorama global del significado e importancia del clima

¿Qué Es Clima Organizacional?

Clima Organizacional es la percepción de los empleados sobre aquellos aspectos de su ambiente de trabajo que tienen impacto directo sobre qué tan bien pueden hacer su trabajo.

Numerosos estudios de investigación de HayGroup han demonstrado una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de una organización. El clima organizacional es lo más parecido a un estado de "pérdidas y ganancias" de que tan eficaz es una compañía en manejar a sus empleados. Organizaciones que tienen un desempeño alto tienen climas con características muy específicas y medibles.

El clima afecta el desempeño organizacional a través de su influencia en la motivación del empleado. En la mayoría de los trabajos, especialmente en los que son complejos, hay un inmenso abismo entre lo que los empleados deben hacer para cumplir las expectativas y lo qué pueden hacer si trabajan a su máximo potencial. El clima organizacional influye en el esfuerzo discrecional y compromiso de los empleados. Los climas positivos animan estas conductas y los climas negativos inhiben el esfuerzo discrecional.

Los climas con desempeño alto se caracterizan por contar con individuos que rutinariamente hacen "cualquier cosa que se necesita" para llegar a sus metas, cerrar ventas, o satisfacer a los clientes. Periodos largos con un clima organizacional bajo hacen que los empleados pierdan la fe en la idea de que las cosas pueden mejorar, llevando a los empleados dejar de comprometerse con sus trabajos y con la organización. Resultados probables: alta rotación de personal, ausentismo, insatisfacción y baja productividad.

El Estudio sobre Clima Organizacional (OCS) es la versión más reciente de un estudio desarrollado originalmente en La Escuela de Negocio de Harvard. Al contrario de los estudios de actitud que cubren un rango de problemas, la Encuesta de Clima Organizacional (OCS) se concentra en las seis dimensiones del clima organizacional que han demostrado, de forma consistente tener el mayor efecto directo en el desempeño del individuo y del grupo de trabajo.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Dimensiones de Clima Organizacional

Flexibilidad

No hay reglas, procedimientos, políticas o prácticas innecesarias. Se aceptan fácilmente las nuevas ideas.

La Flexibilidad es la percepción que tienen los subordinados acerca de los obstáculos que encuentran en el trabajo tales como qué tan frecuente se percibe la existecia de urgencias en el trabajo, así como por la cantidad de trámites, y particularmente, por la burocracia innecesaria en la organización. ¿Hasta qué punto se le reprime innecesariamente por las reglas, políticas y procedimientos que interfieren para hacer su trabajo? Y, ¿hasta qué punto la organización está abierta a nuevas formas de abordar las cosas, nuevas ideas y maneras de proceder? Idealmente, la Flexibilidad debería ser alta en una organización. Y en una organización empresarial, debería ser muy alta.

Hágase las siguientes preguntas clave para determinar la presencia o ausencia de Flexibilidad en la organización:

- ¿Hay reglas y procedimientos innecesarios?
- ¿Es relativamente fácil innovar y hacer que las ideas nuevas sean aceptadas?
- ¿Los subordinados sienten que tienen que luchar frecuentemente contra urgencias irracionales?

Responsabilidad

Se otorga a los subordinados la autoridad necesaria para lograr las tareas sin tener que buscar constantemente la aprobación del superior inmediato.

La responsabilidad es la percepción que tienen los empleados de tener autoridad delegada en ellos; es el grado en que pueden llevar a cabo su trabajo sin tener que buscar la aprobación de su gerente, y sentirse totalmente responsables por los resultados. En las organizaciones con alta responsabilidad, los empleados se sienten alentados a usar mejor su juicio y a hacer lo que piensen que es correcto, en lugar de abstenerse de enfrentar los problemas.

Hágase las siguientes preguntas clave para determinar la presencia o ausencia de responsabilidad en la organización:

- ¿Las tareas importantes son delegadas a los empleados?
- ¿Se les anima a tomar la iniciativa sin tener que verificar todo y en todo momento con su superior?
- ¿Se le anima a usted a tomar riesgos calculados, basado en su propio

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Dimensiones de Clima Organizacional

juicio?

- ¿Se le dá la oportunidad de experimentar el éxito o fracaso de sus propios esfuerzos?

Estándares

Se establecen metas retadoras pero alcanzables para la organización y sus empleados.

La dimensión de Estándares, es un indicador del énfasis que pone la organización en hacer lo mejor que uno puede. Se refleja típicamente en el establecimiento de metas que son retadoras así como alcanzables. Los Estándares altos representan un buen nivel de consenso entre las expectativas y la capacidad del individuo y de la organización.

Hágase las siguientes preguntas clave para determinar la presencia o ausencia de Estándares en la organización:

- ¿Se tolera la mediocridad?
- ¿Puede usted, u otras personas, hacer lo mínimo indispensable para hacer el trabajo y no su máximo esfuerzo?
- ¿Reciben los empleados información y retroalimentación con respecto a cómo alcanzar las metas organizacionales?

Reconocimiento

Los empleados son reconocidos y premiados por un buen desempeño.

El Reconocimiento miden el grado en que los miembros del equipo perciben que son reconocidos por un buen trabajo, y éste reconocimiento está directa y diferencialmente relacionado a los niveles de desempeño. Esto refleja hasta que punto específico los empleados conocen lo que la organización valora con su contribución, y lo que a sus gerentes le gustaría ver en mayor o menor medida de parte de ellos. Cuando esta dimensión es alta, la retroalimentación es inmediata, específica, y directamente relacionada al desempeño.

Hágase las siguientes preguntas clave para determinar la presencia o ausencia de Reconocimientos en la organización:

- ¿El reconocimiento cuenta más que los castigos?
- ¿Los reconocimientos están directamente relacionados a la calidad del desempeño?
- ¿Un buen desempeño conduce a más oportunidades para desarrollo personal?

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Dimensiones de Clima Organizacional

Claridad

Todos los que trabajan en la organización saben qué se espera de ellos.

La Claridad probablemente es la más importante de las dimensiones del clima organizacional. Es la más importante porque muestra de forma consistente la relación más estrecha relacionada con la productividad del empleado. La Claridad es la percepción que tienen los empleados respecto a lo que se espera de cada uno de ellos, y el entendimiento de cómo esas expectativas están relacionadas a las metas y objetivos de la organización. Es la respuesta a la pregunta ¿A dónde vamos y cómo contribuyo en ello?

Hágase las siguientes preguntas clave para determinar la presencia o ausencia de Claridad en la organización:

- ¿Tiene una idea clara de lo que se espera de usted?
- ¿Conoce claramente cuál es su contribución personal para lograr la misión de la organización?
- ¿Las políticas, procedimientos, y líneas de autoridad están claramente articuladas y se entienden fácilmente?

Espíritu de Equipo

Los empleados están orgullosos de pertenecer a la organización

El Espíritu de Equipo es un indicador del grado en que los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, y de poder confiar que sus compañeros están trabajando hacia un objetivo común. El orgullo de pertenecia está en gran parte directamente relacionado al nivel de desempeño de la organización (los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a una organización que es exitosa) y a los valores (los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a una organización en la cuál se comparten o respetan sus valores). El segundo factor de la dimensión Espíritu de Equipo es la confianza de que todos trabajan hacia un objetivo común. Un alto nivel de Espíritu de Equipo es más evidente cuando los individuos, aplauden el éxito de los demás.

Hágase las siguientes preguntas clave para determinar la presencia o ausencia de Espíritu de Equipo en la organización.

- ¿Los equipos e individuos cooperan efectivamente para hacer el trabajo?
- ¿Se resuelven los conflictos efectivamente?
- ¿Existe en el lugar de trabajo sentimientos de confianza, orgullo y lealtad hacia la organización?

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Interpretando su Retroalimentación

Una guía de lo que usted encontrará en su informe de retroalimentación de Clima Organizacional

Su retroalimentación de Clima Organizacional (OCS) consiste en dos perfiles—el clima que usted experimenta y el clima que sus subordinados experimentan.

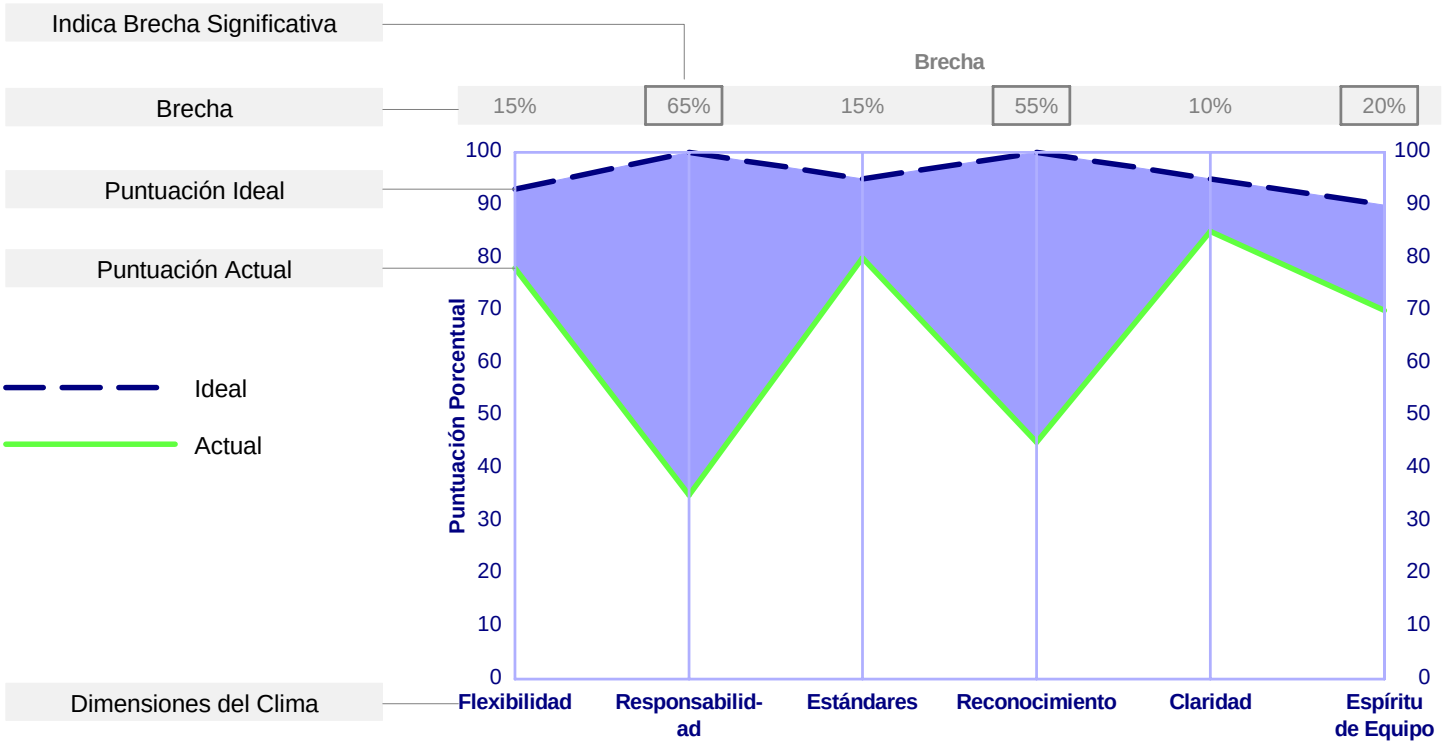
El perfil de "Clima que Usted Experimenta" resume el clima que usted experimenta como miembro del equipo o unidad de trabajo a la que usted pertenece. Esto es afectado principalmente por la manera en que usted es guíado(a) o dirigido(a).

El perfil "Clima que Sus Subordinados Experimentan" resume el clima que sus subordinados experimentan como miembros del equipo o unidad de trabajo que usted guía o maneja. Este clima es afectado principalmente por la manera en que usted está dirigiendo el equipo.

Cada perfil (vea el ejemplo que aparece abajo) indica dos puntajes sobre las seis dimensiones del clima organizacional.

- La línea punteada (El Ideal) representa sus expectativas sobre el clima que usted quisiera experimentar.
- La línea continua (El Actual) representa la percepción que usted experimenta actualmente.
- La brecha entre el Actual y el Ideal se representa con el área sombreada.

El clima se considera positivo cuando las líneas actuales e ideales en cada dimensión son muy cercanas la una de la otra (Brechas de menos de



© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Interpretando su Retroalimentación

Una guía de lo que usted encontrará en su informe de retroalimentación de Clima Organizacional

Grupo que forma la Norma

N = 262 Organizaciones
N = 12457 Líderes
Zonas Geográficas = All
Niveles de Dirección = All
Industrias = All
Areas Funcionales = All

20%). El valor numérico de la brecha entre los puntajes Actuales e Ideales se indica arriba de cada dimensión. Los puntajes que están dentro de un recuadro representan aquellos dimensiones con brecha significativa.

Normas de Clima

Sus puntajes Actuales e Ideales fueron comparados con una muestra representativa del Banco de Datos Internacional de HayGroup (vea la descripción de Normas a la izquierda) transformados en porcentajes. Los porcentajes le permiten comparar su puntajes de clima con los puntajes de líderes de otras organizaciones. Mientras más alto sea el porcentaje, mejor será la percepción del clima en relación a la Norma. Por ejemplo, un porcentaje de 65 indica que su puntaje para esa dimensión es más alto que el del 65 porciento del grupo de líderes que forman la norma.

Lo que Debe Buscar en Sus Datos de Clima

Brechas significativas:

Las investigaciones indican que cuando la brecha (la diferencia) entre el Actual y el Ideal en cualquier dimensión del clima excede 20 puntos porcentuales, hay evidencia de pérdida de motivación por parte de las personas. Las brechas significativas pueden indicar clima bajo o negativo.

Puntajes Bajos:

Las dimensiones en dónde hay una brecha significativa y la línea Actual se cae o está por debajo del percentil 35 indican una pérdida potencial de rendimiento en el desempeño. Mientras que un puntaje bajo en una sola dimensión puede tener un impacto relativamente pequeño en el clima global, más de una dimensión con clima bajo indica que se requiere atención inmediata.

El Clima que Usted Experimenta vs El Clima que Sus Subordinados Experimentan:

Es importante para usted, como gerente, asegurarse que el clima que sus subordinados experimentan sea positivo, sin tener en cuenta lo que esté pasando en la organización. Comparando el clima que usted experimenta con el clima que sus subordinados experimentan será un buen indicador de su éxito en esa área.

Por ejemplo, si el clima que sus subordinados experimentan está por arriba del clima que usted experimenta (en otros términos, ellos tienen menos brechas en su clima o sus línea actual es más alta que la suya), usted ha amortiguado efectivamente la magnitud de los problemas de

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Interpretando su Retroalimentación

Una guía de lo que usted encontrará en su informe de retroalimentación de Clima Organizacional

clima que existen fuera de su equipo de trabajo. Si por otro lado, el clima que sus subordinados experimentan está por debajo del clima que usted experimenta, es probable que usted esté minimizando o magnificando problemas que estén impidiendo su correcto desempeño.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Validez de Datos

Un resumen del origen y calidad de sus datos de retroalimentación.

Respuesta del Análisis

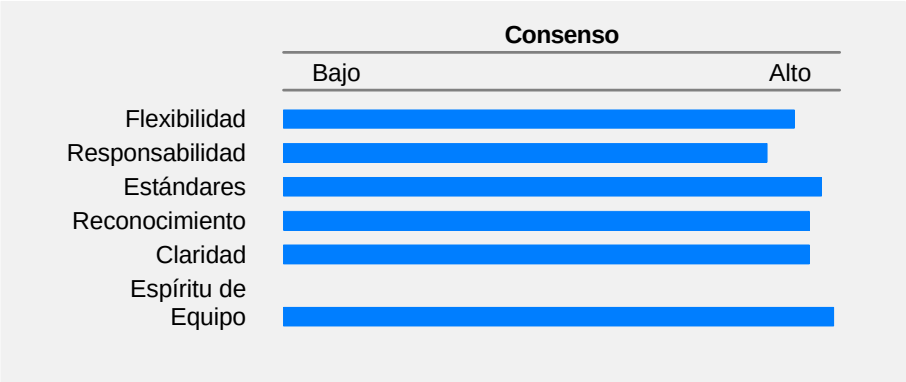
Sus perfiles de la Encuesta de Clima Organizacional están basados en las respuestas de 5 individuos (Participante y Subordinados) como se puede ver en el siguiente resumen:

	Encuestas		
	Distribuidas	Recibidas	Procesadas
Participante	1	1	1
Subordinados	5	5	4

Un total de 6 encuestas fueron distribuidas. 6 encuestas fueron devueltas a tiempo para ser incluidas en este informe de retroalimentación. 1 encuesta ((Subordinados)) se excluyó del proceso porque los datos recibidos no fueron completados en su totalidad o no fueron del todo confiables (ya sea porque se contestaron muy pocos items para permitir un puntaje significativo, o ya sea porque el patrón de calificación seguido, indica que el individuo invirtió sistemáticamente sus evaluaciones actuales e ideales).

Consenso de los Subordinados

El nivel de consenso de los subordinados para cada dimensión de clima que usted genera se detalla abajo. A mayor nivel de consenso, más consistentes serán las evaluaciones para dicha dimensión.



Un nivel bajo de consenso en una dimensión de clima puede ser causado por varios de factores:

- Usted puede estar usando diferentes maneras de interactuar con los miembros de su equipo.
- Los miembros de su equipo pueden percibir situaciones y eventos de

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Validez de Datos

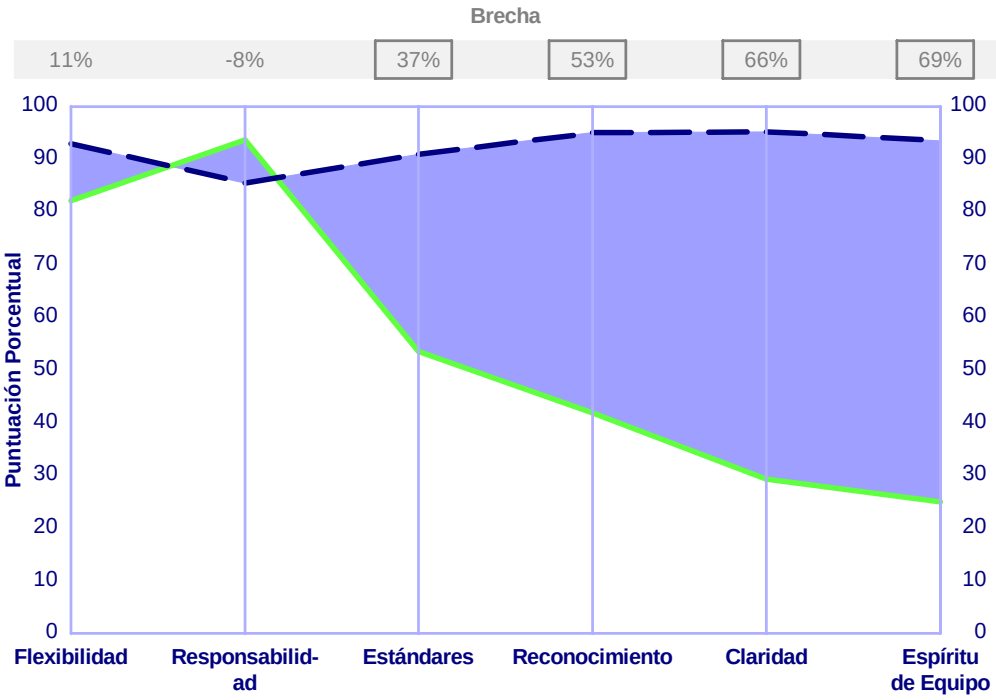
Un resumen del origen y calidad de sus datos de retroalimentación.

maneras diferentes.

- Posiblemente existen factores geográficos o estructurales dentro de su equipo de trabajo.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

El Clima que Usted Experimenta



Ideal

Actual

El perfil que se muestra en la gráfica de arriba representa el clima que usted está experimentando en el grupo de trabajo gerenciado por su jefe. Este perfil refleja sólo su percepción. Tenga presente que sus percepciones de clima pueden diferir de las de sus pares.

Dimensiones que Contribuyen a Su Clima de Trabajo

Las siguientes dimensiones son las que usted percibe con mayor impacto directo y positivo sobre su habilidad de hacer bien el trabajo.

- **Flexibilidad -** Existen pocas reglas, políticas o prácticas innecesarias; se promueven ideas nuevas.
- **Responsabilidad -** Usted tiene la autoridad y la responsabilidad necesarias para llevar a cabo su trabajo.

Continúa...

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

El Clima que Usted Experimenta

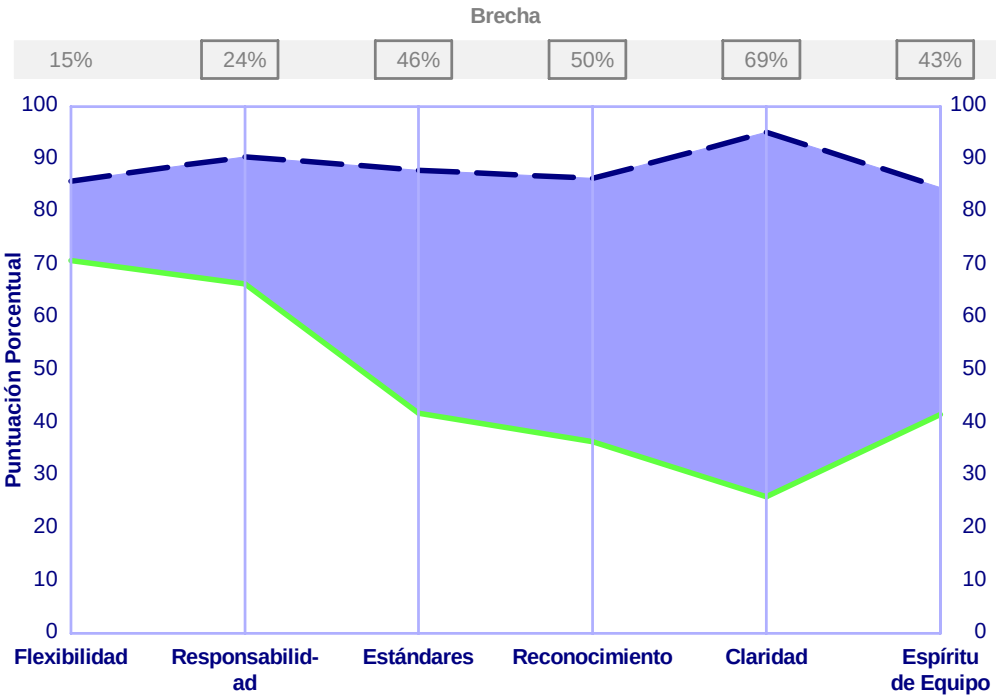
Dimensiones que afectan Su Clima de Trabajo

Las siguientes dimensiones son las que usted percibe con un mayor impacto negativo sobre su esfuerzo discrecional o desempeño.

- **Estándares -** Se tolera la mediocridad. Las metas no son lo suficientemente retadoras o son inalcanzables. Se presta poca atención en mejorar.
- **Reconocimiento -** Usted no siente que los premios, la retroalimentación y el reconocimiento se proporcionan o se relacionan con el desempeño.
- **Claridad -** Usted no tiene una idea clara sobre las prioridades o qué se espera de usted. Posiblemente, tambien esté confundido sobre cómo se relaciona su trabajo y las tareas con las metas de la organización.
- **Espíritu de Equipo -** Usted y los miembros de su equipo pueden estar trabajando en sus propios objetivos en lugar de una meta común.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

El Clima que Sus Subordinados Experimentan



Ideal

Actual

El perfil que se muestra en la gráfica de arriba es un resumen del clima que experimentan sus subordinados dentro de su equipo de trabajo.

Dimensiones que Contribuyen al Clima de Trabajo de los Subordinados

Las siguientes dimensiones son las que sus subordinados perciben con mayor impacto directo y positivo en su habilidad de hacer bien el trabajo.

- **Flexibilidad -** Existen pocas reglas, políticas o prácticas innecesarias; se promueven ideas nuevas.

Continúa...

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

El Clima que Sus Subordinados Experimentan

Dimensiones que Necesitan Su Atención Inmediata

Las siguientes dimensiones son aquellas que afectan negativamente y en mayor medida la pérdida actual de rendimiento en el desempeño que de sus subordinados. Considere prestar atención a estas dimensiones.

- **Estándares -** Se tolera la mediocridad. Las metas no son lo suficientemente retadoras o son inalcanzables. Se presta poca atención en mejorar.
- **Reconocimiento -** Los empleados no sienten que los premios, la retroalimentación y el reconocimiento se proporcionen o se relacionen con el desempeño.
- **Claridad -** Los subordinados están confundidos sobre cuáles son las prioridades o qué se espera de ellos. Tambien, pueden no tener claro cómo se relaciona su trabajo y tareas con las metas de la organización.
- **Espíritu de Equipo -** Los miembros del equipo pueden estar trabajando en sus propios objetivos en lugar de una meta común.

Dimensiones que afectan el Clima de Trabajo de los Subordinados

Además de lo anterior, usted debe explorar las siguientes dimensiones como oportunidades de mejorar el desempeño de su equipo de trabajo. Aunque estas dimensiones no requieren su atención inmediata, están disminuyendo su clima y el desempeño de su grupo. Invierta tiempo suficiente para investigar lo que puede estar contribuyendo a estas brechas.

- **Responsabilidad -** No se da la autoridad y responsabilidad a los subordinados para lograr sus tareas. Ellos necesitan buscar aprobación antes de tomar algun acción.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Comparación de Clima Organizacional

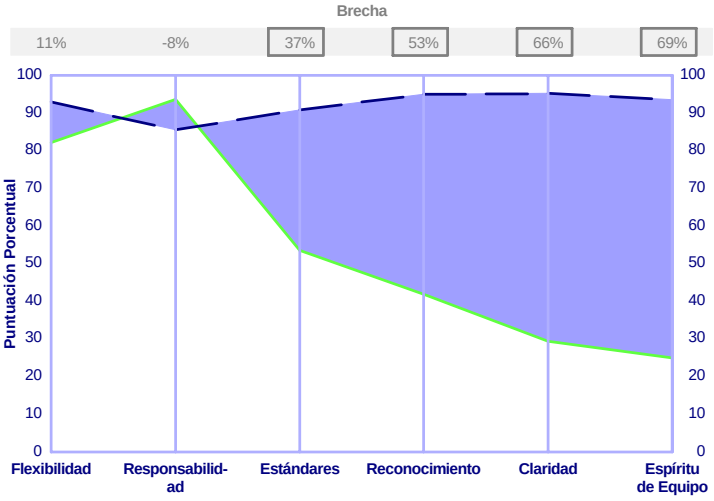
El clima que usted experimenta comparado con el clima que sus subordinados experimentan.

Los perfiles que se muestran en las gráficas de abajo muestran la diferencia en el clima que usted experimenta comparado con el clima que sus subordinados experimentan.

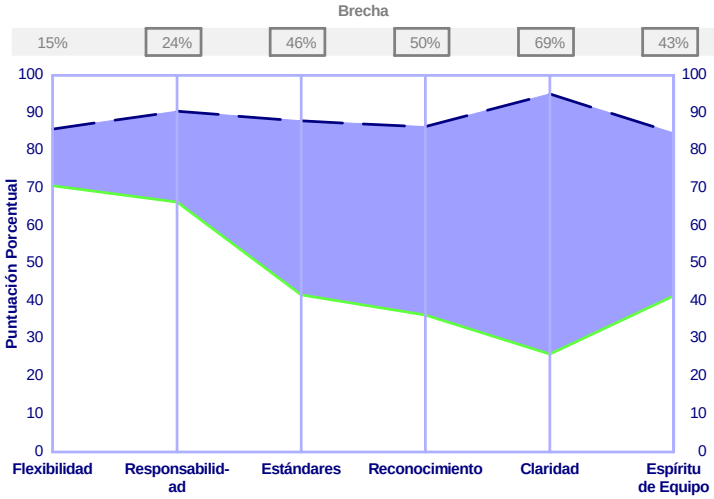
Si el clima que sus subordinados están experimentando es inferior al que usted experimenta, posiblemente usted delega tareas que les afectan su desempeño. Su trabajo es el de proteger a sus empleados de estas fuerzas externas. Si, por otro lado, el clima de sus subordinados es superior al suyo, entonces usted está manejando el ambiente de trabajo adecuadamente para mejorar.

Se espera que los gerentes produzcan un mejor clima para sus subordinados que el que ellos experimentan.

El Clima que Usted Experimenta



El Clima que Sus Subordinados Experimentan



Observaciones:

Usted ha hecho alguna mejora en Espíritu de Equipo para sus subordinados comparado a lo que usted está experimentando Sin embargo, hay todavía una brecha significativa en el clima que experimentan sus subordinados que indica que esta área necesita su atención.

Continúa...

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Comparación de Clima Organizacional

El clima que usted experimenta comparado con el clima que sus subordinados experimentan.

Mientras usted está experimentando un clima positivo en las siguientes dimensiones, sus subordinados no lo experimentan de esa manera. En éstos casos, es probable que usted está afectando directamente su clima, dado que usted no experimentó problemas en estas áreas. Esto le proporciona una oportunidad de mejorar su clima tomando acción en las dimensiones que usted tiene mayor control.

- **Responsabilidad**

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Validando la Información del Clima Organizacional

Usted recibió retroalimentación muy importante sobre el clima de trabajo en la organización. Con esto, sus subordinados le están diciendo cómo se sienten trabajando en su equipo de trabajo. Ellos se han tomando el tiempo para presentarle a usted una reflexión honesta de sus propios sentimientos y puntos de vista. Sus esfuerzos, al menos, merecen una respuesta.

Sería útil que usted busque entender los problemas que se han revelado en el estudio. Una manera de hacer esto es reunirse con sus subordinados para compartir y discutir los resultados del clima y para hablar en forma abierta de los problemas. No sólo ahondará su propia comprensión, sino también—

- Reconocerá la participación de los subordinados en el estudio
- Compartirá directamente los resultados del estudio con ellos,
- Responderá de manera que ellos entiendan que han sido escuchados
- Involucrará a los empleados en el proceso de comprometerse con los esfuerzos de cambio

Las recomendaciones para establecer una Reunión de Retroalimentación de Clima y Verificación de Resultados se proporcionan a continuación.

Sosteniendo una Reunión de Retroalimentación de Clima y Verificación de Resultados

Una reunión sobre clima tiene varios propósitos como se expresó anteriormente. Si bien es cierto la reunión debe incluir un examen a profundidad de los temas que se relacionan a los problemas del clima

su objetivo es darle mayor claridad y dirección para planear hacia el futuro.

Establezca una fecha conveniente para discutir los problemas mas importantes. El número de reuniones dependerá del número e intensidad de los problemas que se tratarán. En muchos casos, puede ser necesaria más de una sesión. Debe planear de 2 a 3 horas, por lo menos, para cada reunión.

Muchas personas consideran invaluable los servicios de un facilitador profesional dirigiendo una reunión sobre retroalimentación (sin ninguna otra razón, que la de liberarlo a usted de la conducción misma y hacerlo un participante activo de la reunión). Si usted decide usar un facilitador, es importante que usted y él entiendan el contenido de la retroalimentación del clima, las metas y objetivos de la reunión.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Validando la Información del Clima Organizacional

Dónde Empezar

Las Dimensiones con brechas significativas (diferencia de 20 puntos porcentuales o más entre Actual e Ideal) y con puntuaciones bajas (brechas significativas y puntajes Actuales por debajo del percentil 35) son las más crítitcas a las cuales deberá prestar mayor atención. Si se redujera las brechas significativas (para aquellas dimensiones dónde existan) o se lograra obtener una puntaje mayor (hacia al 100%), esto probablemente se verá reflejando en un aumento de la productividad de su equipo de trabajo. Tendrá mayores oportunidades de hacer mejoras significativas si se enfoca solamente en una o dos dimensiones a la vez.

Cuando seleccione las dimensiones sobre las que se desee enfocar, genere sus propias hipótesis acerca de qué es lo que está contribuyendo a que existan brechas significativas en esas dimensiones o cuales son las razones de que existan puntajes bajos. Pruebe entonces sus hipótesis durante la reunión.

El Proceso

El proceso para llevar a cabo esta sesión tiene tres pasos:

1. Informar sobre los Resultados. Traduzca los resultados del estudio a sus propias palabras

2. Comprender los Resultados. Verifique qué se entiende por los resultados del estudio

3. Haga un Resumen la Reunión. Proporcione un resumen de los resultados del estudio, clarificados o validados, y establezca un plan de acción para mejorarlos.

Comience la reunión reconociendo que el clima de trabajo se puede mejorar (no importa si los resultados del estudio fueron buenos), y enfatice que usted desea comentarios serios y honestos. Sin esta retroalimentación, por más buenas que sean sus intensiones pueden fracasar.

Nota: No sienta que necesita abarcar todos los resultados del estudio. Escoja los dos, tres o cuatro problemas clave (tanto positivos así como críticos) que sean los más importantes para ser analizados y comprendidos.

1. Empiece la reunión con un "informe sobre los resultados". En este paso se requerirá que usted esté preparado. Necesitará familiarizarse con los resultados del estudio, habiéndo analizado y reconocido los temas críticos. Como sus subordinados no estarán familiarizados con las dimensiones de clima organizacional, necesitará traducir estos resultados a sus propias palabras. Ésto les dará un contexto más familiar.

Sugerimos que no muestre los gráficos del estudio de retroalimentación por sí solos. Aunque usted ha invertido una

 © 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Validando la Información del Clima Organizacional

Ejemplo de "Agenda para la Reunión"

- Propósito de la Reunión (5 minutos)
- Resultados Esperados de la Reunión (2 minutos)
- Revisión de la Agenda (5 minutos)
- Revisión del Clima: Que significa el Clima; El Impacto en los Resultados Organizacionales; Las Seis Dimensiones (20 minutos)
- Resultados Grupales del Estudio—Visión General (30 minutos)
- Explorando y Entendiendo los Resultados del Estudio (60–90 minutos)
- Conclusiones de la Reunión y Siguientes Pasos (15 minutos)

cantidad significativa de su tiempo y esfuerzo en entender los principios y definiciones del clima organizacional, sus subordinados podrían no entenderlo en este momento. Debido a esto, es mejor usar sus propias palabras para explicar los resultados del estudio. Los gráficos sólo se convertirán en obstáculos.

2. Posteriormente necesitará "entender los resultados". Este paso es el más crítico y dónde necesitará invertir la mayor parte de su tiempo. Deberá sondear y cuestionar las brechas significativas en los resultados del clima y en cualquier otra área del perfil que le preocupe.

Para ayudar en su investigación, usted puede usar las preguntas que aparecen abajo de cada dimension en la sección sobre "Dimensiones de Clima Organizacional", al inicio de este reporte. Use las preguntas de seguimiento, para estar seguro(a) que usted tiene un entendimiento completo de los problemas presentados. Por ejemplo, en la dimensión de Claridad usted puede preguntar lo siguiente:

- ¿Tiene una idea clara sobre lo que se espera de usted?¿Qué se puede hacer para clarificar mejor esas expectativas?
- ¿Sabe usted cómo contribuye personalmente a lograr las metas de la organización? ¿Cómo apoya su trabajo al éxito de la organización?

Si el Espíritu de Equipo es una dimensión que necesita ser examinada, puede preguntar lo siguiente:

- ¿Los individuos y miembros de un proyecto o de un equipo cooperan y trabajan con eficiencia para lograr los resultados de trabajo prestablecidos? Si no es así, ¿qué impide llegar a estos resultados?
- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta organización? Si no, ¿qué le impide sentirse orgulloso?

Con éstas preguntas Usted está validando los resultados de estudio del clima. Pero lo más importante es que comprendenda el clima que sus subordinados directos están experimentando para que pueda tener una idea clara sobre cómo puede mejorar.

3. Por último, necesita invertir unos minutos "resumiendo la reunión". Necesitará repasar el clima tal y como fue descrito durante la reunión. También necesitará permitir que el grupo conozca sus planes para mejorar. Sus planes pueden incluir:—

- Formar conjuntamente con sus subordinados un pequeño grupo para proponer un plan de acción.
- Crear usted mismo un primer proyecto de plan de acción, o
- Tener una reunión subsecuente con este grupo si se requiere más

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Validando la Información del Clima Organizacional

trabajo para entender totalmente el clima organizacional

En la sección "Creando Un Clima Organizacional Más Saludable", que se presenta en las siguientes páginas, podrá encontrar sugerencias de actividades con las que usted y sus empleados puedan comprometerse para hacer el clima más efectivo.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Creando un Clima Más Saludable

Sugerencias para mejorar el clima organizacional

El ambiente que usted ha creado es saludable en esta dimensión. Estas sugerencias le ayudarán a mantenerse e incluso fortalecer esta dimensión de clima.

Reforzando la Flexibilidad

La dimensión de Flexibilidad del clima organizacional se compone de dos factores:

Burocracia—el grado de procedimientos, políticas y formalidades innecesarias existentes, e

Innovación—El grado en que se alienta a la gente a desarrollar nuevas ideas y enfoques.

Sugerencias a los gerentes para fortalecer la dimensión de Flexibilidad:

- Reúnase con los subordinados para repasar todas las políticas y procedimientos del área, con la meta de eliminar políticas innecesarias y revisar el resto con el objetivo de que interfieran lo menos posible.
- Proponga nuevas políticas o procedimientos por escrito y busque la retroalimentación del subordinado antes de implantarlos.
- Fomente la creatividad, experimentación y el pensamiento original e independiente para diseñar nuevos sistemas, resolver problemas complejos, explorar alternativas y alcanzar nuevas oportunidades.
- Establezca un proceso sistemático para revisar nuevas ideas.
- Sea flexible; cambie las estrategias; acepte otros puntos de vista, y ayude a poner en práctica las nuevas ideas.

Sugerencias a los subordinados para fortalecer la dimensión de Flexibilidad.

- Sea creativo; piense independientemente
- Haga preguntas importantes y busque explicaciones cuando sea necesario.
- Exprese asertivamente preferencias y preocupaciones personales.
- Resuelva los conflictos de trabajo con soluciones ganar/ganar.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Creando un Clima Más Saludable

Sugerencias para mejorar el clima organizacional

El ambiente que usted ha creado puede ser más saludable en esta dimensión. Estas sugerencias le ayudarán a fortalecer esta dimensión de clima.

Reforzando la Responsabilidad

La dimensión de Responsabilidad del clima organizacional está influenciada por dos factores:

Autonomía—la impresión que tienen los empleados de que pueden decidir cómo desempeñar sus tareas, sin consultarlo con sus gerentes, y

Toma de Riesgos—El grado en que los empleados se sienten alentados a tomar riesgos calculados.

Su informe muestra una brecha significativa en la dimensión de Responsabilidad, particularmente en el factor de Autonomía. Esta brecha puede significar que sus subordinados sienten que tienen poca libertad de acción para decidir cómo hacer mejor su trabajo. Pueden sentir que deben consultar primero con usted antes de accionar. Su trabajo y la organización pueden ser percibidos como confinarse a ellos.

Sugerencias a los gerentes para fortalecer la Responsabilidad:

- Delegue apropiadamente la autoridad al nivel más bajo que corresponda y establezca un número mínimo de verificaciones (dependiendo de la capacidad de cada subordinado) para facultar a los empleados.
- Asegúrese de que los empleados tienen suficiente margen de maniobra para actuar, y anímelos a ejercer su juicio individual, a tomar riesgos razonables y calculados, y a utilizar apropiadamente su tiempo.
- Reúnase informalmente con el personal para proporcionar información, reforzar el avance, y escuchar.
- Sirva de intermediario con sus empleados cuando sea necesario, para que puedan llevar a cabo su trabajo sin interferencias.

Sugerencias a los subordinados para fortalecer la dimensión de Responsabilidad:

- Use la autoridad que le fue delegada y tome la iniciativa.
- Tome riesgos razonables y calculados.
- Sea persistente en superar los obstáculos para alcanzar los objetivos.
- Vuélvase más responsable buscando mejorar el desempeño global.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Creando un Clima Más Saludable

Sugerencias para mejorar el clima organizacional

El ambiente que usted ha creado puede ser más saludable en esta dimensión. Estas sugerencias le ayudarán a fortalecer esta dimensión de clima.

Reforzando los Estándares

La dimensión de Estándares de clima organizacional se compone por dos factores:

Mejoramiento—el grado en que la gerencia alienta a la gente a mejorar su desempeño, y

Excelencia—la impresión de que la gerencia establece estándares altos y objetivos retadores.

Su informe muestra una brecha significativa en la dimensión de Estándares, particularmente en el factor de Mejoramiento. Sus empleados no lo perciben como un gerente que les pide mejoras contínuas de desempeño año con año. Ellos no lo ven como una persona que cree que la barra de desempeño debe levantarse si la organización quiere permanecer exitosa. El desempeño actual es bastante bueno.

Sugerencias a los gerentes para fortalecer la dimensión de Estándares:

- Pida a los empleados que proporcionen sugerencias para el cumplimiento de los objetivos del área o departamento.
- Involucre a los subordinados en establecer, repasar y enmendar objetivos individuales y del área.
- Establezca estándares altos de desempeño y conductas de trabajo para el área.
- Revise regularmente el avance de acuerdo con los objetivos.
- Asegúrese que los recursos (por ejemplo, dinero, empleados, tecnología, informacion) están listos para cuando se necesite hacer el trabajo.
- Simplifique los sistemas (por ejemplo, presupuesto, información) a fin de que sean útiles a los empleados.

Sugerencias a los empleados para fortalecer la dimensión de Estándares:

- Sugiera ideas para un proceso de desarrollo, para repasar y revisar los objetivos.
- Establezca estándares altos de desempeño y conductas de trabajo para la organización.
- Informe al gerente y a los miembros del equipo sobre el avance en cada objetivo y en puntos clave.
- Finalice sus metas tal y como se planearon y dentro de los estándares.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Creando un Clima Más Saludable

Sugerencias para mejorar el clima organizacional

El ambiente que usted ha creado puede ser más saludable en esta dimensión. Estas sugerencias le ayudarán a fortalecer esta dimensión de clima.

Reforzando el Reconocimiento

La dimensión de Reconocimiento dentro del clima organizacional se compone por dos factores:

Reforzamiento—el grado en el que los empleados sienten que las recompensas se dan de acuerdo con el desempeño, y

Reconocimiento y Elogios—el grado en que el reconocimiento y los elogios superan las amenazas y las críticas.

Su informe muestra una brecha significativa en la dimensión de Reconocimiento, en los factores de Reforzamientos y de Reconocimiento y Elogios. Los empleados pueden sentir que usted distribuye los premios arbitrariamente y no con base en el desempeño real. Además, usted raramente reconoce o elogia el trabajo bien hecho. En cambio, ellos le ven a usted más dispuesto a criticar el desempeño bajo.

Sugerencias a los gerentes para fortalecer la dimensión de Reconocimiento:

- Reconozca y premie con oportunidad a las personas de acuerdo al nivel de desempeño en el trabajo.
- Desarrolle maneras creativas y flexibles para reconocer y premiar el desempeño individual y de grupo.
- Asegúrese de que el reconocimiento y estímulo superan la crítica constructiva y la retroalimentación negativa.
- Refuerce el desempeño excelente.
- Celebre al individuo, área, sección, división, y logros corporativos.
- Use el sistema de promociones.

Sugerencias a los empleados para fortalecer la dimension de Reconocimiento:

- Sugiera premios para reconocer y premiar el desempeño individual y de grupo.
- Sugiera nuevas formas para incrementar la retroalimentación positiva.
- Elogie y felicite a otros compañeros por un trabajo bien hecho.
- Asegúrese de que las expectativas para los premios formales son razonables.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Creando un Clima Más Saludable

Sugerencias para mejorar el clima organizacional

El ambiente que usted ha creado puede ser más saludable en esta dimensión. Estas sugerencias le ayudarán a fortalecer esta dimensión de clima.

Reforzando la Claridad

La dimensión de Claridad del clima organizacional está compuesta por dos factores:

Misión y Dirección—El grado en el que la gente sabe que existe una visión corporativa general y planes claros para alcanzarla, y

Organización y Expectativas—el grado en que la organización tiene estructuras, expectativas laborales y roles claramente definidos, así como un funcionamiento eficiente.

Su informe muestra una brecha significativa en la dimensión de Claridad, en ambos factores de Misión y Dirección, así como de Organización y Expectativas. Particularmente, sus subordinados posiblemente no tienen una idea clara sobre la dirección de la organización—donde encajan o cómo pueden apoyar su dirección; ni tienen una visión clara de sus funciones o qué se espera de ellos para entregar los resultados que usted requiere.

Sugerencias a los gerentes para fortalecer la dimensión de Claridad:

- Explique a los empleados cómo la empresa, división, y/o departamento se alinearon para crear un negocio armonioso y productivo.
- Solicite y considere seriamente las ideas del empleado sobre la dirección estratégica.
- Supervise los cambios en la competencia y responda activamente a estos cambios con nuevas estrategias y dirección.
- Revise y ajuste la estructura organizacional para asegurarse de que está diseñada para apoyar las prioridades de negocio.
- Asegure que las líneas de autoridad se entienden claramente.

Sugerencias a los empleados para fortalecer la dimensión de Claridad:

- Participe en el desarrollo de la dirección estratégica de la organización.
- Explique cómo se vincula su trabajo con toda la organización.
- Ofrezca sugerencias para dinamizar o clarificar las políticas, estructura organizacional y líneas de autoridad.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

Creando un Clima Más Saludable

Sugerencias para mejorar el clima organizacional

El ambiente que usted ha creado puede ser más saludable en esta dimensión. Estas sugerencias le ayudarán a fortalecer esta dimensión de clima.

Reforzando el Espíritu de Equipo

La dimensión de Espíritu de Equipo del clima organizacional está compuesto por cuatro factores:

Dedicación— El grado en que los empleados aportan esfuerzo adicional cuando es necesario.

Orgullo de Grupo— El sentimiento de orgullo que los empleados tienen de su trabajo en equipo o de su organización,

Cooperación— El grado en que los miembros del equipo se ayudan entre sí para llevar a cabo las tareas y

Confianza— El grado en que los empleados se sienten cómodos con sus compañeros y de que pueden confíar en sus ellos.

Su informe muestra una brecha significativa en la dimensión de Espíritu de Equipo, particularmente en los factores Dedicación, Cooperación, y Confianza. Por eso, su empleados pueden sentir—

- Ellos no quieren dar ningún esfuerzo adicional para hacer el trabajo o para asegurar el éxito de la organización.
- Éste es un lugar de trabajo dónde los empleados no quieren ayudarse unos a otros—"cada quién hace lo suyo".
- Hay hostilidad y desconfianza en el lugar de trabajo.

Sugerencias a los gerentes para fortalecer la dimensión de Espíritu de Equipo:

- Hable favorablemente de la organización como un lugar bueno para trabajar.
- Apoye el cambio positivo en otras áreas de la empresa
- Mire con optimismo al futuro
- Apoye y refuerce las funciones organizacionales y sociales.

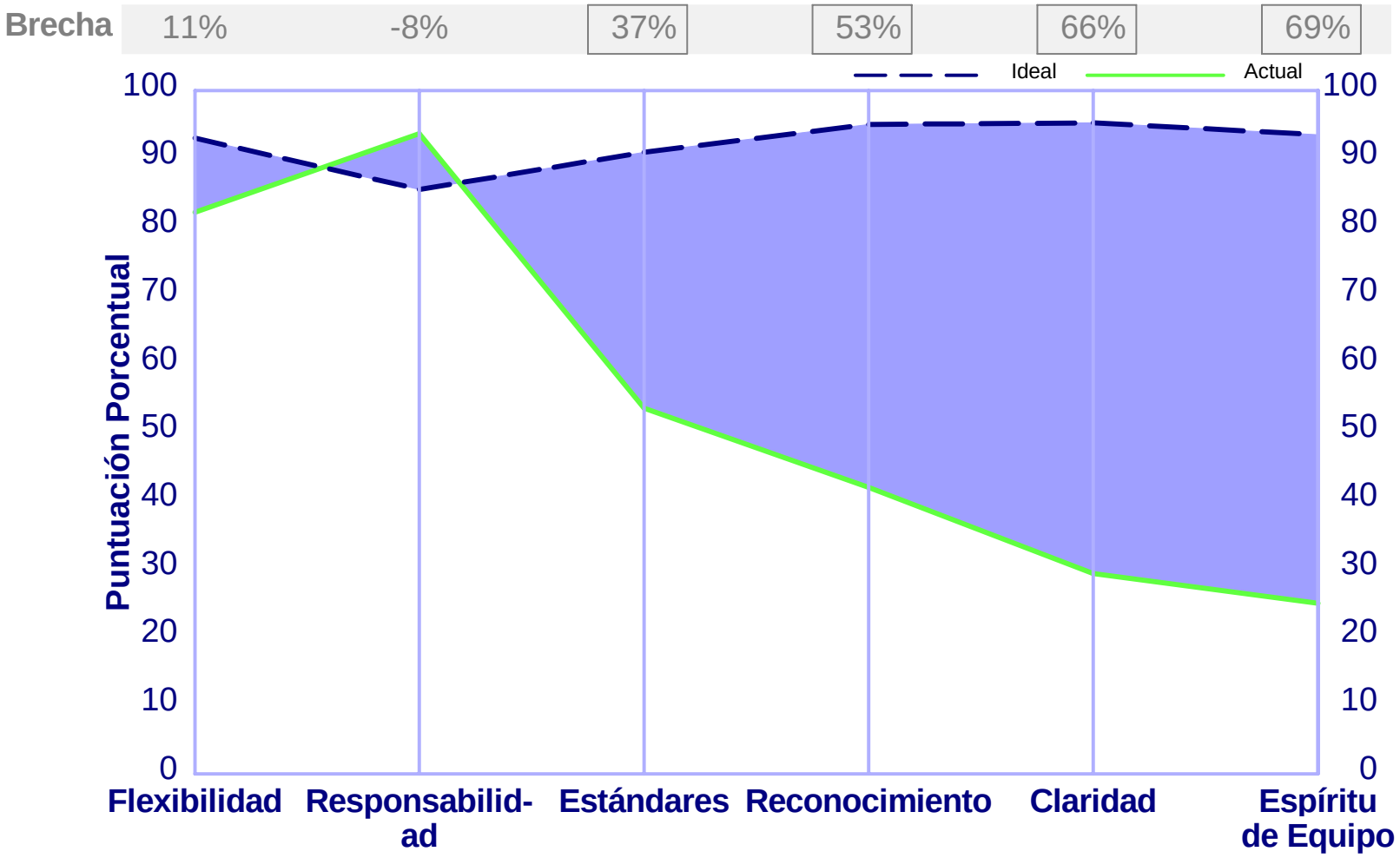
Sugerencias a los empleados para fortalecer Espíritu de Equipo:

- Propicie relaciones positivas de trabajo.
- Muestre respeto mutuo y confianza.
- Trabaje con integridad, orgullo, y dignidad.

© 2008 Hay Acquisition Company I, Inc.

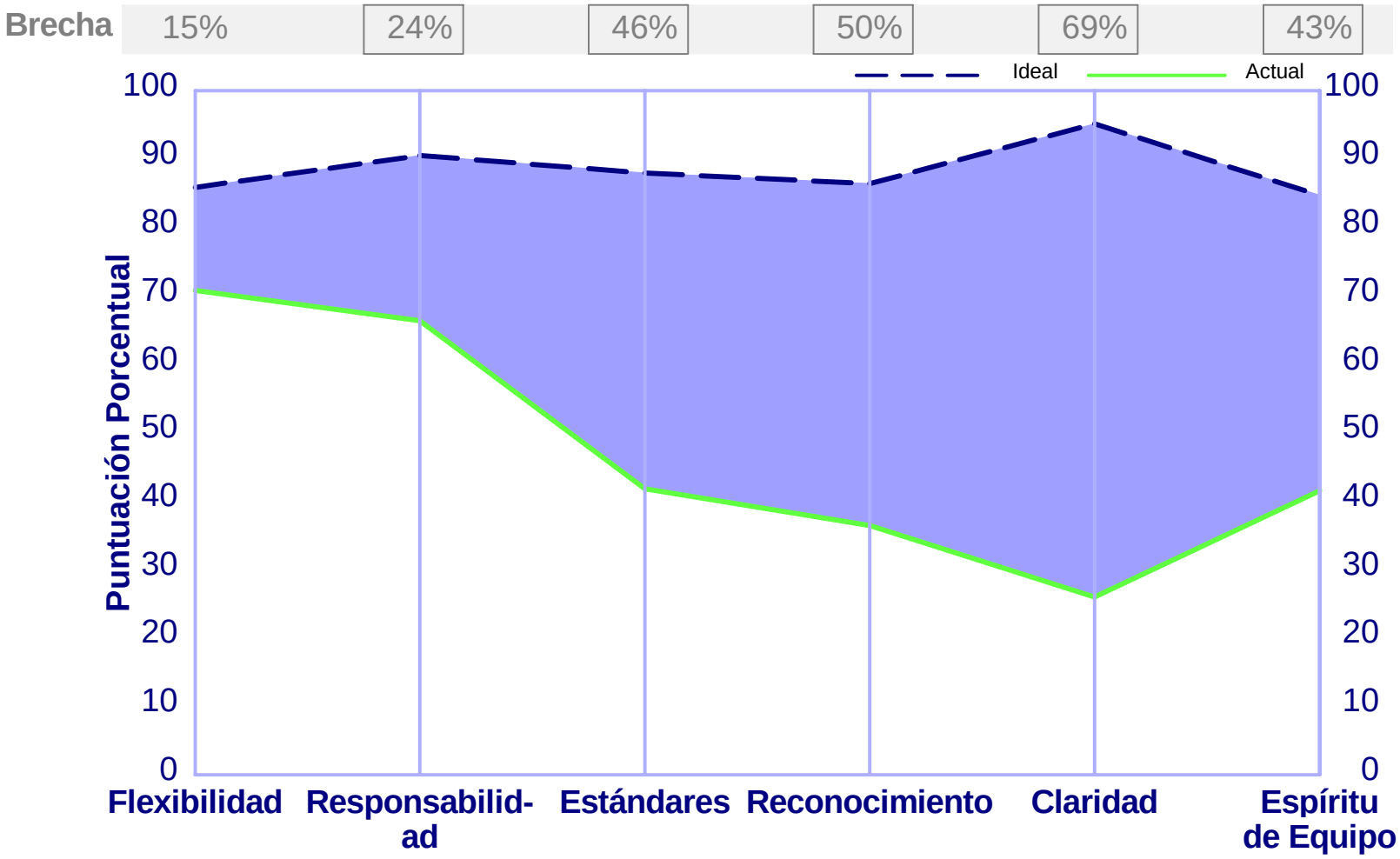
Sandy Smithfield
Test Client
07/04/07

Estudio de Clima Organizacional
Versión del Participante
Grupo de Trabajo, Escalas, 2000 Norms



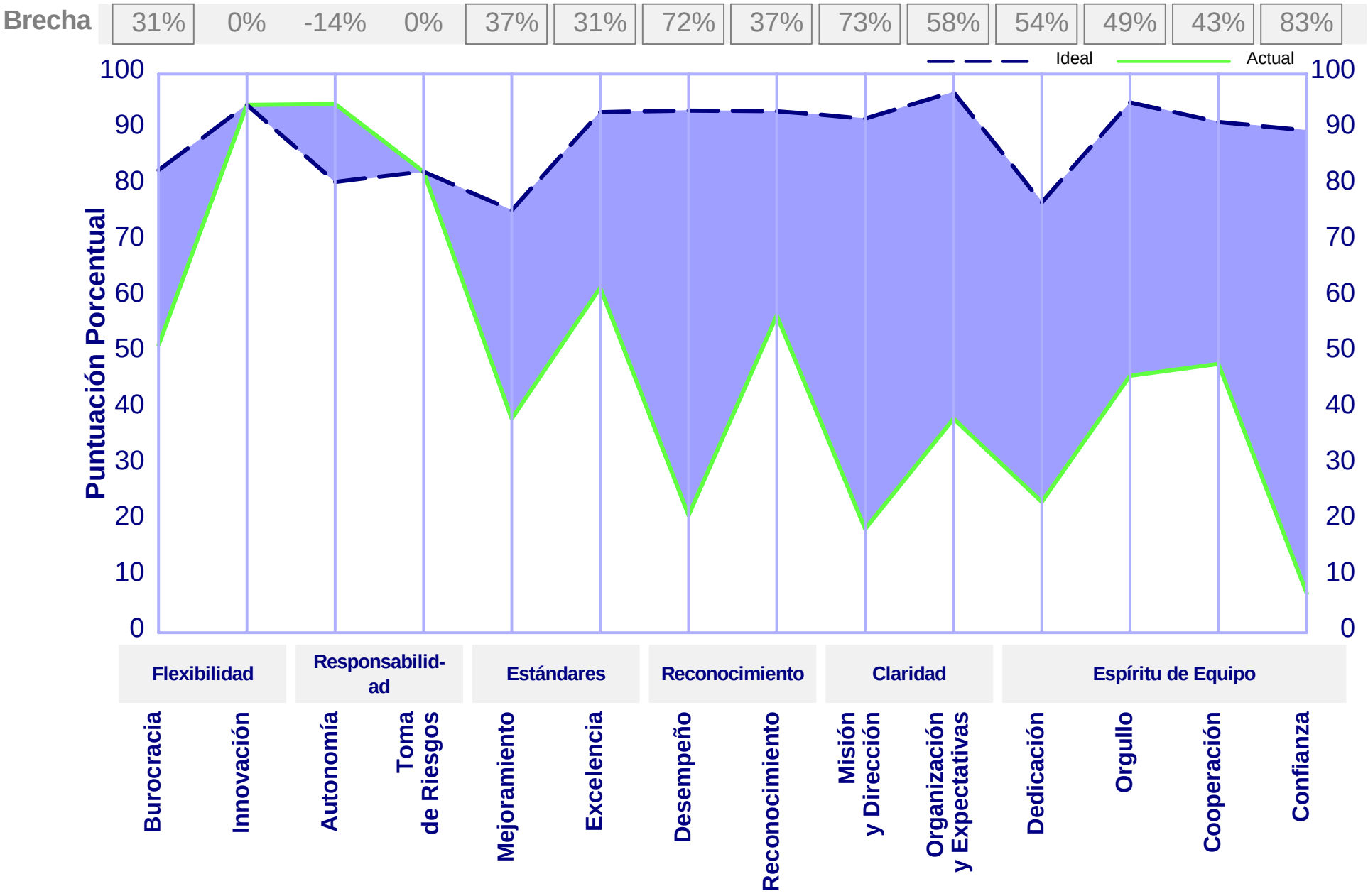
Sandy Smithfield
Test Client
07/04/07

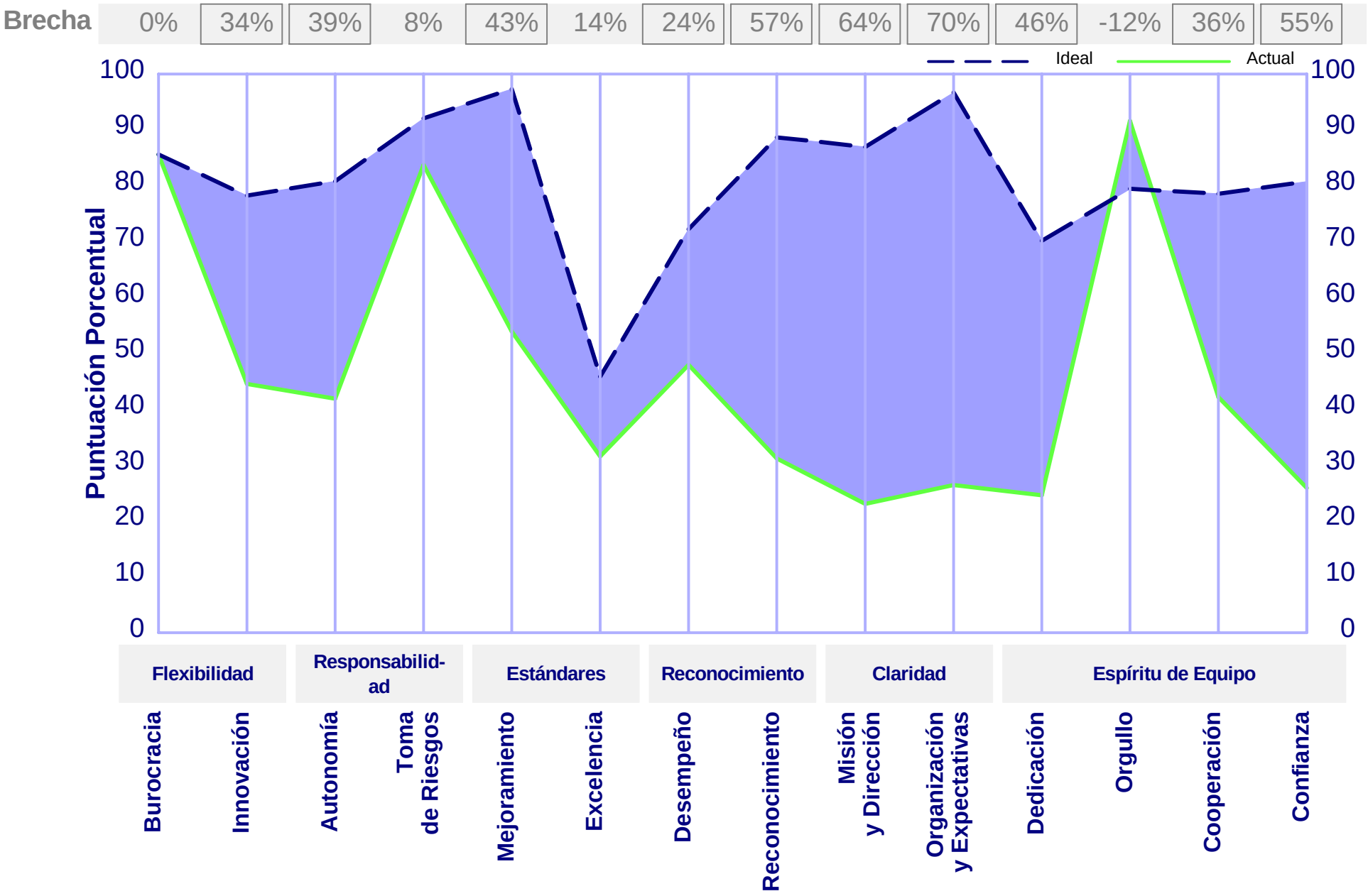
Estudio de Clima Organizacional
Subordinados Versión (N = 4)
Grupo de Trabajo, Escalas, 2000 Norms



Sandy Smithfield
Test Client
07/04/07

Estudio de Clima Organizacional
Versión del Participante
Unidad de Trabajo, Escalas Adicionales, 2000 Norms



Sandy Smithfield
Test Client
07/04/07

Estudio de Clima Organizacional
Subordinados Versión (N = 4)
Unidad de Trabajo, Escalas Adicionales, 2000 Norms