

# Consultoría

## Estudios de Clima Laboral



En un entorno laboral de gran dinamismo y de constantes oportunidades, las percepciones que las personas tienen de las estructuras y procesos relacionados con su trabajo y con su entorno laboral son una referencia importante para lograr su fidelidad a la organización.

Es una misión fundamental de los departamentos de Recursos Humanos conocer cuáles son esas percepciones, para poder garantizar el mejor entorno de trabajo a sus empleados, con el objetivo de retenerlos y poder maximizar su rendimiento y conseguir mejores y más eficaces resultados para la compañía.

En **mAm management** consideramos que el **estudio de clima laboral** puede ser también una **herramienta de diagnóstico para el diseño posterior de instrumentos y estrategias de gestión de Recursos Humanos**.

Nuestros estudios de clima evalúan de manera objetiva las variables que inciden sobre las percepciones que los trabajadores tienen de su entorno laboral y que repercuten de manera directa en la calidad del trabajo que realizan.



Los resultados obtenidos son analizados con la finalidad de proponer y ejecutar planes de acción que permitan conseguir resultados individuales y organizacionales superiores.

## ¿Por qué realizar un estudio de clima laboral?

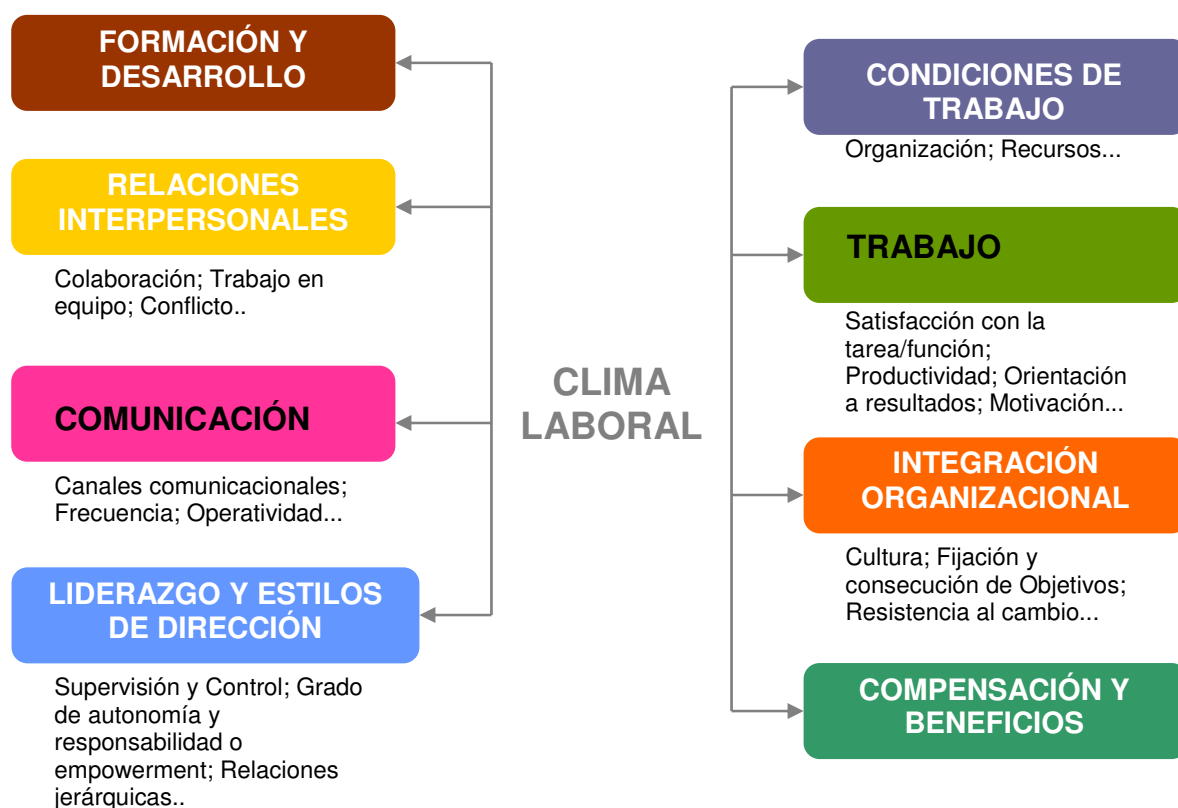
Los estudios de clima son una herramienta para conocer la imagen que los trabajadores poseen de su organización. Nos permite:

- Conocer las áreas más valoradas y las áreas de mejora percibidas dentro de la organización.
- Identificar las fortalezas y debilidades en las relaciones interpersonales e intergrupales, interdepartamentales, etc.
- Identificar los indicadores del ambiente laboral que favorecen o interfieren en la consecución de los objetivos empresariales.

Por otro lado, la colaboración directa de los trabajadores en el estudio produce en ellos el sentimiento de ser escuchados y valorados, y pueden involucrarse activamente en la búsqueda de soluciones de mejora. Con ello conseguimos:

- 1) Aumento de la motivación.
- 2) Mayor aceptación de las decisiones tomadas.
- 3) Incremento de la productividad, incluso antes de promover las acciones de mejora.

## ¿Qué factores me permite medir?



## Nuestro valor

### **CONFIANZA y COLABORACIÓN**

Los consultores de mAm management son expertos a la hora de generar un clima de confianza en el que se favorece la participación y colaboración de todos los implicados en el proceso.

### **CONFIDENCIALIDAD**

Toda la información recogida a nivel individual en la encuesta, como la que se obtiene por nuestros consultores sobre la compañía, para poder elaborar la consultoría es tratada con total confidencialidad.

### **SEGUIMIENTO**

En mAm management realizamos semestralmente una evaluación, con el objetivo de detectar el progreso o la reorientación de los planes de acción trazados tras el estudio de clima laboral.



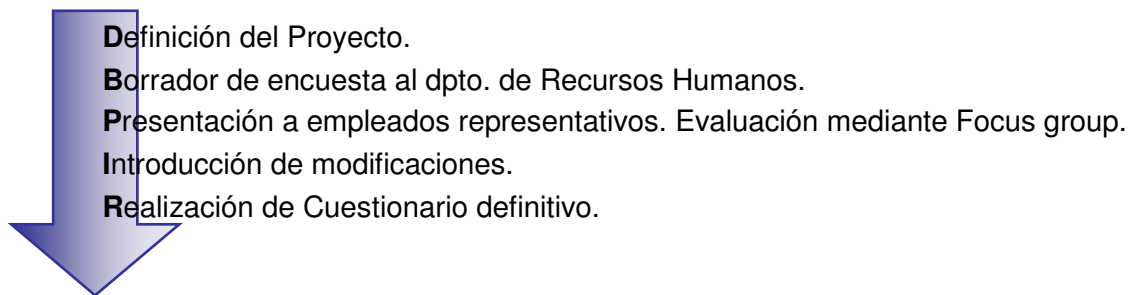
## Fases de Intervención

En un estudio habitual, existen cuatro fases de intervención:

### Fase I. Preparación.

Nuestro objetivo es involucrar a todas las personas de la organización desde el primer momento, permitiéndoles también la participación en la preparación del cuestionario. Por ello, incluimos la presentación a los trabajadores del Estudio y sus objetivos.

Esta primera fase estaría compuesta por la siguiente secuencia:



### Fase II. Recogida de información.

Esta fase se realiza en dos momentos diferenciados:

Fase II.I Recogida de información mediante la aplicación del cuestionario.  
Presentamos una muestra del formato.

	SITUACIÓN ACTUAL							SITUACIÓN DESEADA						
	TA	BA	A	NS/NC	D	MD	TD	TA	BA	A	NS/NC	D	MD	TD
1. Me gusta el trabajo que realizo.														
2. Mi departamento dispone de la tecnología y los recursos materiales necesarios para la realización de mi trabajo.														
3. Mi jefe delega en mi y se muestra satisfecho con las decisiones que tomo.														

TA: Totalmente de Acuerdo    A: De acuerdo    MD: Muy en desacuerdo    NS/NC: No contesta (no le afecta lo no dispone de la información)  
 BA: Bastante de Acuerdo    D: Desacuerdo    TD: Totalmente en desacuerdo

Fase II.II. Un primer análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario nos permite profundizar más en determinadas variables. Para conseguir mayor información recurrimos a **técnicas cualitativas**.

En colaboración con el departamento de Recursos Humanos, se establecerán la/s técnica/s a utilizar, pudiéndose elegir entre:

- Entrevista personal (a un nº representativo de empleados)
- Focus Group
- Grupo nominal
- Grupo de enfoque, u otras de similares características

En esta fase del estudio, se puede analizar el *Estilo Directivo*, como factor determinante sobre la percepción que los trabajadores tienen de la organización con un **Análisis 360º** para sus directivos y/o mandos intermedios, mediante el que se analiza la percepción que de su estilo de liderazgo y gestión de personas tienen sus compañeros, colaboradores, clientes, las personas a su cargo y las personas a las que reportan.

### Fase III. **Análisis.**

La fase de Análisis incluye:

III.I. **Tabulación** de datos.

III.II. **Cuantificación** (Porcentajes de respuesta).

III.III. **Representación gráfica.**

III.IV. **Análisis** de los mismos (Incluyendo índices de participación, análisis por respuesta/factor, análisis comparativos entre departamentos, niveles jerárquicos, hombres vs mujeres, etc).

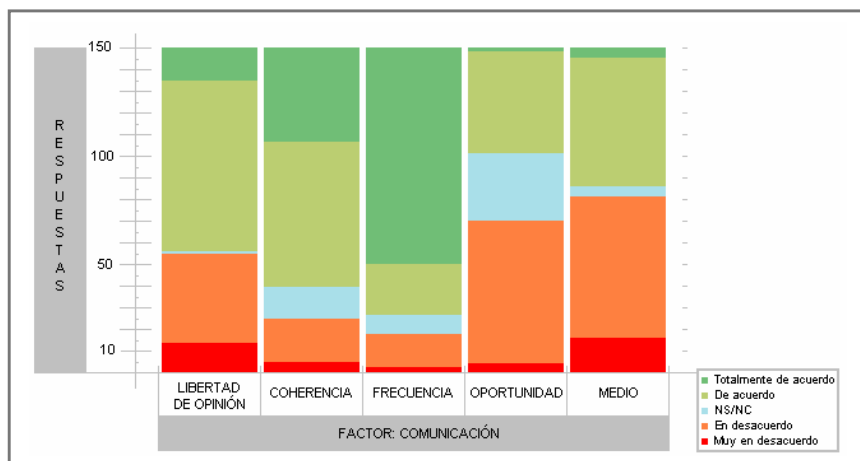
## Fase IV. Informe.

El análisis de la información obtenida, tanto a través de métodos cuantitativos como cualitativos, se refleja en un informe final donde se presentan los resultados y se identifican las áreas susceptibles de mejora.

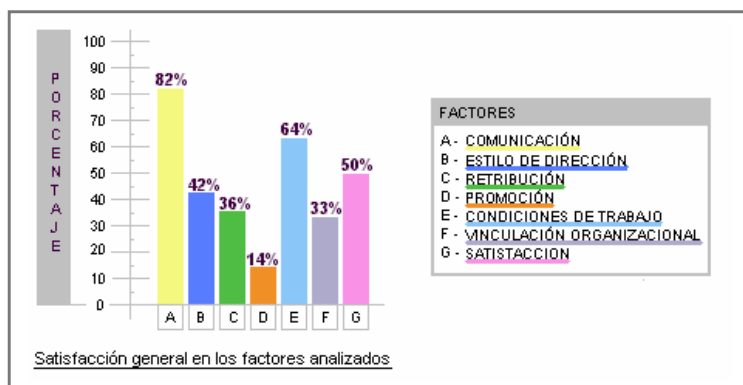
El informe estaría compuesto por:

- Introducción
- Resumen datos cualitativos (Porcentajes, Gráficas, Comentarios)
- Valoración cualitativa (Puntos fuertes y puntos susceptibles de mejora encontrados)

Presentamos algunos ejemplos de las gráficas utilizadas en los informes.



Esta gráfica muestra el número de respuestas obtenida en cada variable evaluada del factor "Comunicación".



Aquí podemos observar el porcentaje de personas satisfechas o muy satisfechas en cada uno de los factores evaluados para un cliente determinado.

Entendiendo la comunicación como una de las vías de motivación y desarrollo del personal, **mAm management**, como **valor añadido** a esta fase del proceso, generaría un informe-presentación adicional para los trabajadores, que contemple aquellos aspectos que el Departamento de Recursos Humanos considere oportunos transmitir.

## Fase V. **Propuesta de acción.**

Una vez identificadas áreas de mejora, mAm management propondrá planes de acción, que pueden implicar soluciones estratégicas de:

1. **Desarrollo organizacional**, mejorando los procesos de gestión de Recursos Humanos.
2. **Desarrollo personal**, a través de formación específica.
3. **Coaching** posterior y nueva evaluación sobre los estilos **directivos**.



### Laboratorio Farmacéutico (Sede de Granada)

Nuestro cliente es un laboratorio farmacéutico americano con una plantilla en España que supera las 1.200 personas y varios centros de trabajo en distintos puntos de España. Nuestro trabajo se centró en la división de nutrición e I+D en Granada.

### PASOS DEL PROCESO.

#### 1. Elaboración de Cuestionario.

*La elaboración del cuestionario fue resultado de una intensa labor de colaboración entre nuestros consultores y el departamento de RRHH de Abbott en Granada.*

*Finalmente, mAm confeccionó un cuestionario de 69 ítems que evaluaba 11 factores para investigar las denominadas “áreas-clave” de clima que Abbott pretendía analizar por su importancia para la organización en el momento en que se elaboró el proyecto. Cada ítem podía ser valorado teniendo en cuenta la siguiente escala:*

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Parcialmente de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo
6. No dispongo de información suficiente para contestar.



Los **Factores** a investigar fueron los siguientes:

<b>Orientación cliente/calidad</b>	Grado en que el empleado se alinea con el objetivo de calidad y servicio al cliente y también percepción que tiene sobre su gestión en la compañía.
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores: flexibilidad, atento a las necesidades de cada colaborador, capacidad de crear un clima de trabajo positivo y coherente con la misión de la empresa. Percepción sobre la gestión de la que es objeto.
<b>Comunicación</b>	Percepción de la fluidez en la comunicación ascendente y descendente
<b>Formación y Desarrollo</b>	Adecuación de la formación y de las oportunidades para evolucionar, dentro de la empresa o del puesto, que la empresa ofrece al empleado.
<b>Objetivos</b>	Conocimiento y alineamiento con los objetivos de la empresa.
<b>Relaciones</b>	Evaluación de los aspectos cualitativos y cuantitativos en el ámbito de las relaciones dentro de la compañía: cohesión entre grupos y subgrupos, grado de madurez y respeto en la comunicación, colaboración, compañerismo y confianza a nivel personas, departamentos y organización en general.
<b>Puesto</b>	Percepción que tiene el empleado de su puesto. Grado de iniciativa de que dispone para desarrollar sus tareas habituales
<b>Retribución</b>	Recompensa sobre su aportación a la empresa.
<b>Recursos</b>	Adecuación de las condiciones medioambientales y los recursos materiales a disposición del empleado para el desempeño en su puesto.
<b>Equipo</b>	Grado en que se trabaja en equipo en la organización.
<b>Valoración general</b>	Grado general de satisfacción.

Se pasó el cuestionario a través de correo electrónico a la plantilla de Granada de 155 empleados y se realizaron entrevistas de apoyo a personas de diferentes áreas elegidas al azar.

## **2. Tratamiento de la información.**

Tabulamos los resultados y procedimos a su cuantificación, consiguiendo resultados en porcentaje susceptibles de ser analizados y comparados.

## **3. Presentación de la información.**

Se elaboraron dos informes:

Uno de ellos fue el **Informe técnico**. Estaba dirigido a la Dirección y al departamento de Recursos Humanos. En él se presentaban los valores en gráficos comparativos por:

- Áreas de negocio/ocupación.
- Edad.
- Nivel de responsabilidad dentro de la compañía.

El informe incluía también la identificación de áreas de percepción de conflicto o insatisfacción y la propuesta de herramientas para profundizar en su conocimiento o para elaborar medidas de mejora.

El otro era un **Informe divulgativo**, dirigido a los empleados. Se presentaban los valores en gráficos comparativos con menos profusión de datos para garantizar su entendimiento y lectura por parte de toda la organización, identificando aquellas áreas de mejora sobre las que la compañía iba a trabajar (previo compromiso por parte de la empresa).

C/ Orense, 33  
Madrid (28020)

[www.mam-m.com](http://www.mam-m.com)

91 555 31 18  
[rrhh@mam-m.com](mailto:rrhh@mam-m.com)

**mAm**  
**management**