

A photograph of a modern office interior. In the foreground, there is a brown leather sofa and a dark coffee table. In the background, a reception desk with white panels is visible, with three people working behind it. The ceiling is high with recessed lighting and a decorative spherical pendant light. Large windows are on the right side.

Gestión de Recursos Humanos

Gestión de conocimiento y el clima laboral



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

➔ 4.1 Gestión del conocimiento y el aprendizaje en las organizaciones

4.1.1 El aprendizaje en las organizaciones

Los cambios acelerados y vertiginosos del mundo de los negocios requieren que las organizaciones puedan **aprender y desaprender** con agilidad, para adecuarse a las nuevas características del contexto en el cual deben subsistir.

Para las organizaciones no será suficiente acumular saberes; sino que deberán ser capaces de desafiar sus propios conocimientos y modelos mentales para abandonarlos cuando se vuelvan ineficientes.

Los líderes deberán explorar y comprender al mismo tiempo, pero sin maestros que los guíen. Por el contrario, y pese a la incertidumbre, deberán contener y conducir al equipo hacia nuevas prácticas, sobre las cuales no tienen certezas.

En las organizaciones, no podemos hablar de conocimientos puros y recetas de manual, sino de conocimientos e ideas puestas a prueba a través de la acción. Hablamos del **conocimiento en acción**.

Ahora nos detendremos a pensar en el **potencial educativo de las organizaciones**, que de ninguna manera se reduce a las capacitaciones formales, sino que involucra procesos mucho más amplios y complejos. Cuando nos referimos al **aprendizaje organizacional**, hablamos de **procesos formales e informales**, mediante los cuales las organizaciones construyen sus saberes y prácticas. Los procesos informales circulan por todos los rincones de la empresa con reglas tácitas, y muchas veces más poderosas que los procesos formales.

La gestión de RR. HH. tiene una responsabilidad estratégica: gestionar el capital intelectual de la empresa, que, en muchos casos, es más valioso que el capital monetario.

Las organizaciones deben ser capaces de convertirse en **organizaciones inteligentes**, de este modo, el aprendizaje deja de ser un **momento o una técnica de capacitación**, para constituirse en una estrategia de gestión. La creación,

asimilación, transformación y diseminación del conocimiento pasan a ser una estrategia central en la vida organizacional, que de ninguna manera puede pensarse como una función de **apoyo**, sino como un elemento central para la competitividad (Martínez Nogueira, 2004, p. 11).

¿El aprendizaje es una actitud natural en las personas y las organizaciones?

La neuropsicología nos dice que nuestro cerebro, cuya prioridad es garantizar reservas energéticas para enfrentar situaciones de supervivencia, evitará por todos los medios el consumo innecesario de energía. El aprendizaje requiere de un alto nivel de consumo energético, que instintivamente nuestro cerebro evitará gastar. Es por ello que, cada vez que aprendemos, debemos nadar contra la corriente y ser capaces de vencer la natural resistencia cerebral.

Tomaremos parte de un escrito de Gore, en el cual aborda los conceptos de Argyris (Doctor en Comportamiento Organizacional en la Universidad y docente e investigador de las Universidades de Yale y Harvard, donde hoy es Profesor Emérito):

Según Argyris, estamos equipados con un sistema de aprendizaje limitado, que falla en situaciones de incomodidad o amenaza, es decir, cuando más necesitamos que funcione. Este modelo de aprendizaje, además de limitado, **es autodefensivo**. Nos exige mantener un control unilateral de la situación: no poner los juicios en discusión, evitar momentos engorrosos, maximizar la ganancia y minimizar la pérdida, suprimir sentimientos negativos ("a mí no me importa", "todo bien") y mostrarse tan racional como sea posible. (Gore, 2011, p. 34).

Como observamos, predomina un **pensamiento autodefensivo**, ante la mínima amenaza o cuestionamiento que rompa nuestras certezas, activa las defensas y se anula el pensamiento productivo (es decir el aprendizaje).

Esta condición individual, también se convierte en una pauta organizativa y pasa a ser lo que Argyris llama una **rutina defensiva**, que se refiere a las políticas y prácticas organizativas que evitan que las personas se sientan amenazadas o cuestionadas y, al mismo tiempo, impiden que descubran las causas de los problemas.

Gracias a este enfoque de Argyris, abordado por (Gore, 2011, p. 34) comprendemos “por qué que en muchas empresas hablar de los problemas es casi una señal de mal gusto. Los verdaderos problemas solo se discuten en ámbitos que no puedan ser cuestionados y donde los involucrados no están presentes. De esta manera, todos saben lo que nadie dice y todos dicen lo que nadie, supuestamente, sabe. Así, los problemas más críticos no pueden ser discutidos ni resueltos”.

Debemos partir de la premisa que **el aprendizaje no es un proceso que acontecerá naturalmente y sin resistencias**. Pero esta afirmación no debe paralizarnos o frustrarnos, por el contrario, debe permitirnos entender este fenómeno, para aplicar las herramientas adecuadas que nos permitan superar estas resistencias.

4.1.2 El proceso de enseñanza-aprendizaje en los contextos laborales

La **educación en el trabajo** no busca formar a las personas para un futuro idealizado, sino para actuar **ya**, en la complejidad diaria de su trabajo.

Es importante comenzar por cuestionar desde qué lugar pensamos el aprendizaje, ya que muchas de las habilidades laborales no tienen que ver con un proceso lógico y sistematizado de enseñanza-aprendizaje. En las organizaciones, debemos enfrentar la permanente tensión entre la **acción presurosa** y el **pensamiento reflexivo**. Sin la capacidad para tomar rápidas decisiones frente a los contextos laborales cambiantes y acelerados; seguramente quedaremos marginados. Pero, a la vez, sin una adecuada capacidad de análisis; solo podremos aspirar a una supervivencia precaria gobernada por el azar (Martínez Nogueira, 2004).

En función de la compleja trama en la que se insertan las organizaciones, podemos dimensionar la imperiosa necesidad que tienen las empresas de aprender y desaprender rápidamente, para adaptarse a los cambios constantes. Frente a este escenario, sería difícil pensar que los procesos de aprendizaje, en las empresas, puedan seguir las mismas lógicas y tiempos que el aprendizaje formal. Hoy necesitamos sujetos capaces de desafiar sus propios supuestos y modelos mentales, necesitamos un pensamiento en acción.

Más allá de lo que hemos dicho anteriormente, si observamos las prácticas empresariales de capacitación, nos sorprenderemos de su similitud con las prácticas académicas. Si uno piensa en la cantidad de fracasos que han tenido los programas de capacitación (por la escasa capacidad de impactar en la práctica, sus altos costos, los problemas de inasistencia, etc.), resulta difícil entender la permanencia de esta práctica. Cuando una persona asiste

a una capacitación y no aprende, se lo envía ingenuamente a una segunda y tercera edición, en donde se repita un modelo que ya fracasó. Ninguna otra acción empresarial tendría la capacidad de sobrevivir a tantos fracasos.

Debemos reinventar la educación en las empresas e involucrar a los distintos actores en este proceso. Tenemos que repensar las formas y los espacios en los que el aprendizaje se produce y circula. Tomando la **visión** de Gore, (2004):

la capacitación en el lugar de trabajo es un diálogo donde cada uno de los que dialogan están 'volviendo a ver' lo que hasta entonces eran rutinas, haciendo y poniendo en discusión lo que se hace, enseñando y aprendiendo al mismo tiempo (pp. 31-32).

También tomaremos los aportes de Blake (2001), que nos permite pensar el desafío de "capacitar adultos" (p. 32), que requiere de mecanismos diferentes a los procesos áulicos con niños y jóvenes. Los colaboradores, generalmente, abordan las instancias de aprendizaje como una carga extra a la exigencia laboral y suelen enfrentarla en condiciones de fatiga. Los adultos no permitirán que se desvaloricen sus saberes, no admitirán que no se los escuche y no tolerarán metodologías que nos los involucren.

Silva (2008) hace luz sobre otro aspecto central de la capacitación en el ámbito laboral, donde el foco central no está puesto en la función academicista de acumular conocimientos, sino en que los sujetos sepan **cómo hacer las cosas** (*know how*). Debemos formar sujetos que puedan reconocer la información relevante, que sean capaces de diferenciar las fuentes de información y que puedan articular e integrar saberes diversos. El énfasis está puesto en la capacidad de poner en acción los conocimientos dentro de contextos dinámicos y atravesados por la tecnología.

Para finalizar, nos apoyaremos en los aportes de Schank (2013), quien aborda el concepto de **aprendizaje significativo**. Cuando hablamos de aprendizaje significativo, ponemos el foco en el receptor del aprendizaje y en cómo transformar un contenido en un tema "significativo" para el aprendiz. Es decir, nos enfocamos en crear un diseño pedagógico capaz de:

- Motivar al alumno.
- Generar un espacio significativo de experimentación, en el cual el alumno pueda aprender haciendo.

Si aplicamos esto a ejemplos concretos, pensaremos en cómo transformar la matemática en un tema significativo para un niño de seis años, por lo cual, seguramente, si hablamos de la cantidad de goles de su cuadro favorito o del tiempo que a cada uno le corresponde jugar con la *tablet*, crearemos situaciones más afines a sus áreas de interés. Los actores de los procesos de capacitación son los alumnos, y los capacitadores son los encargados de movilizar el aprendizaje.

4.1.3 El diagnóstico de las necesidades de capacitación

La capacitación no puede reducirse a algo que ocurre dentro de un aula y en la mente individual de un sujeto. No podemos ser ingenuos y creer que capacitamos en el vacío, sino que lo hacemos dentro de una historia y una cultura, que favorecerán u obstaculizarán el aprendizaje de ciertos saberes.

La puesta en marcha de un programa de capacitación implica una tarea previa para construir una visión compartida del problema entre todos los actores que llevarán adelante el proceso. La capacitación debe estar **legitimada**, y para ello es preciso un proceso de análisis crítico y de definición de acuerdos.

La hipótesis del injerto de Pain (2004) nos dice que un organismo vivo tiende a rechazar cualquier cuerpo extraño, de la misma manera que cualquier acción de capacitación que no logre el arraigo en la cultura organizacional correrá la misma suerte.

Será responsabilidad del profesional de RR. HH. analizar el contexto para poder gestionar no solo capacitaciones, sino procesos de cambio cultural y generación de conocimientos organizacionales.

¿Qué es una necesidad de capacitación?

Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando: hay alguien que debe hacer algo, pero no sabe cómo hacerlo. Cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. (Blake, 2006, p. 22).

Aquí nos encontramos ante el primer desafío de los profesionales de RR. HH.: **detectar y diferenciar adecuadamente cuáles son necesidades de capacitación y cuáles no**. De esta manera, la etapa **diagnóstica** es central.

- **Debemos analizar y decodificar la demanda:** las diferentes áreas realizan demandas basadas en criterios muy diversos. El área de RR. HH. debe cumplir un rol técnico para analizar cuál es el problema que tiene el área y si este se resuelve con una capacitación o requiere de otra estrategia.
- **Debemos detectar necesidades y oportunidades de mejora:** tendremos que ser proactivos en la detección y gestión de las necesidades de capacitación. Muchas veces los líderes no saben o esconden las necesidades de capacitación, ya que exponen sus impericias. Debemos trabajar con los líderes para ayudarlos a visualizar sus necesidades y apropiarse de ellas. Los costos de detectar tardíamente las necesidades pueden ser muy altos.
- **Establecer los puntos de llegada y los puntos de partida:** cuando definimos las necesidades de capacitación, establecemos el punto de llegada, pero también debemos describir el punto de partida de las diferentes personas que participarán, ya que seguramente no será el mismo. Debemos ser capaces de diagnosticar adecuadamente este punto, ya que la conformación inadecuada de los grupos a capacitar puede hacer que ciertas personas se enfrenten a un nivel de conocimiento muy básico, y otras a un nivel muy elevado. De esta manera, la capacitación no servirá para nadie, y habremos perdido tiempo y dinero.
- **Debemos dimensionar los impactos organizacionales de una capacitación inadecuada:** cuando decidimos capacitar, debemos garantizar que los conocimientos y competencias abordados pueden ser puestos en marcha. En innumerables oportunidades, se hacen cursos de innovación y creatividad, cuando no están dadas las condiciones organizacionales para que las personas puedan proponer estas ideas, y menos aún, para que puedan ponerlas en marcha. El problema es muy superior a haber “tirado por la borda la inversión en una capacitación inadecuada”, sino que provocaremos malestar, tensión y frustración en estos asistentes, que ahora saben qué deben hacer, pero no pueden hacerlo. La inadecuada selección de un capacitador puede generar fuertes consecuencias en la organización, que exceden que la capacitación sea poco productiva. Podemos tener un capacitador que introduzca conceptos o procedimientos que no se ajusten a las políticas, procedimientos o cultura organizacional. Los capacitadores son socios estratégicos y siempre deben estar alineados y empapados de la cultura organizacional.

- **Análisis del contexto organizacional y externo:** La capacitación no es sinónimo de micro pedagogía de instalación y desinstalación de hábitos.

Tomamos las palabras de Gore (2004), quien concibe la capacitación como un proceso de mediación institucional relacionado con la creación y extinción de **contextos organizativos** que favorezcan o inhiban ciertas formas de conductas. Ej.: el uso de los elementos de seguridad no se garantiza con una simple capacitación en contenidos (aunque los mismos son muy sencillos y contundentes). Se requiere de un cambio cultural o de un proceso de construcción de una cultura de seguridad. Hablamos de un trabajo sostenido para reemplazar hábitos.

- **Diagnóstico conocimientos, habilidades, aptitudes o actitudes:**

Conocimientos: lo primero que debemos preguntarnos es si la gente tiene los conocimientos necesarios para desempeñarse en una tarea. Cuando verificamos que no los posee, emprendemos un primer nivel de capacitación sobre contenidos. Sin embargo, que una persona sepa los contenidos no quiere decir que sepa aplicarlos ni que se desempeñe correctamente.

¿Cuántas veces se dictan capacitaciones a empleados que ya poseen los conocimientos y que simplemente no los aplican por otras variables organizacionales? ¿Cuál creemos que será el impacto en el desempeño y la motivación de las personas, si los exponemos repetitivamente a las mismas capacitaciones? ¿Qué pasa cuando enseñamos conocimientos que la gente no posee, pero que no necesita?

Habilidades: una habilidad **pone los conocimientos en acción.**

La adquisición de conocimientos no garantiza el **desarrollo** de una habilidad. Muchas veces, las personas no alcanzan el nivel de desempeño esperado, no por falta de conocimientos, sino por falta de experiencia, de horas de práctica. Que le digamos a una persona cómo se hacen las cosas no garantiza que pueda hacerlas bien. Para saber soldar, hay que hacerlo durante muchas horas; para saber entrevistar, hay que entrevistar muchas horas, y no siempre los espacios de aprendizaje se orientan al desarrollo de habilidades, sino que se limitan a la transmisión de contenidos. Para desarrollar habilidades, no se podrá replicar el modelo de capacitación clásica en la que se imparten conocimientos. Muchas veces, capacitamos en ámbitos áulicos e impartimos **conocimientos**, pero bajo esta estructura no desarrollaremos **habilidades**, y la persona se encontrará frustrada

frente a los nuevos conocimientos, ya que no puede o no sabe cómo aplicarlos.

Aptitud: es la capacidad (física, psíquica y madurativa) que permite que ciertos conocimientos o habilidades puedan o no ser aprendidos y desarrollados. Ciertas incapacidades físicas o madurativas hacen que determinadas personas no puedan adquirir determinados conocimientos, por ejemplo, una persona con daltonismo no podrá aprender a detectar los colores, un niño de cuatro años no podrá aprender conceptos abstractos, pero sí problemas concretos. Si pensamos en nuestras empresas, tenemos muchos colaboradores analfabetos o con analfabetismo funcional, y estos son responsables del fracaso de muchas capacitaciones basadas en la lectura.

Actitudes: son la forma de poner en acto un conocimiento. Los rasgos de personalidad determinan las formas particulares e individuales de ejecutar o poner en acción un conocimiento. Debemos ser capaces de diferenciar si la persona tiene un bajo desempeño por no contar con los conocimientos, por no contar con las habilidades o por un problema actitudinal/motivacional. En cada una de estas situaciones, se requieren intervenciones diferentes. Cuando el problema que tenemos es actitudinal, la capacitación es una técnica inadecuada y contraproducente.

Muchas veces, se pierde el foco de la **capacitación y se confunde con una acción para motivar a las personas** (“le pagamos este curso para motivarlo”). Recuerden que las capacitaciones tienen por objetivo brindar conocimientos/habilidades para un desempeño más eficiente; solo de manera secundaria, algunas personas podrían motivarse si el aprendizaje les ha impactado positivamente. Debemos tener cuidado, ya que frecuentemente se pretende compensar con capacitación otras carencias de la organización. Esto no funciona ni funcionará. Habremos tirado el dinero y, lo que es más grave, habremos empeorado la situación inicial.

No le será inusual este ejemplo, en el que tenemos un “producto de baja competitividad” y les damos capacitaciones a los vendedores para que sean más agresivos en la venta de este producto. Frente a esta situación, para resolver el verdadero problema que es la calidad del producto, deberíamos pensar más en el área de producción, que en la de ventas.

¿Cómo hacer el diagnóstico?

- Los profesionales de RR. HH. deben dejar sus escritorios y hacer un verdadero **trabajo de campo** junto a los jefes y los empleados. No hace falta ser expertos en técnica, sino convertirnos en interlocutores válidos, para indagar y llegar un diagnóstico de la verdadera necesidad de capacitación.
- Se debe trabajar sobre los **sistemas de RR. HH.:**
 - **Evaluaciones de desempeño:** analizar el *gap* entre el desempeño actual y el esperado.
 - **Planes de carrera / sucesión:** analizar preventivamente planes de formación/capacitación que se desprendan de este tema.
 - **Planes de desarrollo:** analizar los planes de crecimiento horizontal y vertical del personal.
 - **Encuestas de clima:** analizar si algún elemento puede vincularse a una necesidad de capacitación.
 - **Entrevistas de desvinculación:** ver si algunos factores se vinculan a problemas de capacitación.
 - **Inducción:** revisar de manera permanente la adecuación de los procesos de inducción para acelerar la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores.
- Acompañar y comprender los **procesos de negocio y nuevos proyectos**, para definir si serán necesarios programas de entrenamiento y capacitación.
- **Revisión de desvíos** (auditorías, demandas de clientes, etc.).
- Detectar insatisfacciones, puntos de quiebre, tales como puntos de cambio o nuevas ideas. Es la oportunidad de un espacio de cambio.

Recordar: el proceso de detección de necesidades de capacitación no es simple, se debe encuestar a los jefes y gerentes que listan temas ante los cuales buscamos docentes y damos clases.

4.1.4 Necesidades de capacitación y planes de entrenamiento y formación

Clasificación de las necesidades de capacitación

Tomaremos la clasificación que Blake (2001) realiza sobre las **necesidades de capacitación**, que nos brindan herramientas prácticas para la etapa diagnóstica y de intervención.

- 1) Necesidades por discrepancia.
- 2) Necesidades por cambio.
- 3) Necesidades por incorporación.

1. Necesidades por discrepancia

Necesidad de un aprendizaje generada por un desempeño insatisfactorio: es decir, los colaboradores carecen de los conocimientos, habilidades o las actitudes requeridas para desempeñarse adecuadamente en el puesto; por ello generan un *gap* o discrepancia entre el desempeño esperado y el actual.

Frente a una discrepancia, lo primero que deberemos analizar es si se debe a una falta de conocimientos o a otras razones.

Ejemplos:

- Un operario de mantenimiento que no puede realizar arreglos menores sin supervisión.
- El jefe de relaciones laborales tiene reiterados errores de liquidación por desconocer el módulo interno de liquidación.
- Una secretaria bilingüe tiene reiterados errores de redacción al enviar correos en inglés.
- Un analista de créditos desconoce ciertas normativas internas, que lo llevaron a cometer numerosos errores en la calificación de riesgos.

Pero no es fácil trabajar con las discrepancias

Deberemos superar la actitud natural de defensa y lograr que los diferentes actores puedan reconocer las discrepancias. No aprenderemos algo nuevo si no dimensionamos las consecuencias negativas y el valor agregado del cambio.

No siempre los jefes pueden hablar con sus colaboradores en el proceso de reconocimiento de las discrepancias y tercerizan esta tarea en el capacitador.

Si llevamos esto al ámbito personal, veremos que no es sencillo discriminar cuáles son nuestras discrepancias y ámbitos de mejora, y mucho menos será exponerlas y dialogarlas con nuestros jefes.

2. Necesidades por cambio

Necesidad de un nuevo aprendizaje, generada por un cambio. Ejemplos:

- cambio en la forma de hacer las cosas;
- incorporación de nuevas tareas y tecnologías;
- reducción de costos o tiempos;
- nuevas disposiciones legales;
- equiparar avances de la competencia;
- lanzar una estrategia competitiva.

Dificultad

Afrontar el aprendizaje frente a un cambio implica realizar un desaprendizaje más un nuevo aprendizaje. Esto no se puede abordar sin trabajar defensas, temores y resistencia al cambio. Los sujetos se enfrentan a un riesgo real de fallar en la adquisición de los nuevos conocimientos y habilidades, y deben afrontar que sus saberes antiguos deben ser abandonados, y con ellos, mucha de su seguridad.

3. Necesidades por incorporación

Incorporación de una nueva actividad o tarea a algo que ya se hace. Ej.: un vendedor de salón también deberá hacer venta telefónica de productos a su base de clientes.

Los procesos de inducción pueden ser incorporados dentro de este tipo de necesidad. No obstante, nos detendremos más adelante a profundizar este tema.

Dificultad

Podemos encontrarnos con rechazos por percibir la medida como injusta o como una sobrecarga laboral o también podremos encontrarnos con un exagerado entusiasmo por lo novedoso.

Detengámonos en dos preguntas muy importantes para avanzar en el proceso de detección de necesidades de capacitación:

¿Quién debe detectar las necesidades de capacitación?

- **El participante:** si la persona no puede reconocer la necesidad de la capacitación, habrá resistencia al cambio, defensa de las conductas y saberes actuales.
- **El jefe directo del participante:** quien es responsable del desempeño de su equipo y de corregir y acompañar en los desvíos.
- **La estructura de poder de la organización:** que facilitará o no la incorporación de los nuevos saberes desde una gestión acorde con los nuevos modelos (esquemas de premios, reconocimientos y sanciones).
- **Área de RR. HH., capacitación, capacitador:** que comprendan y gestionen adecuadamente la respuesta ante la “necesidad”.

Frente al proceso de capacitación, hablamos de **corresponsabilidad**, en la que todos los actores son parte activa del proceso y responsables de sus resultados. Con mucha facilidad, los jefes y colaboradores toman un rol pasivo frente a la capacitación y delegan la responsabilidad a RR. HH. Es momento que los profesionales de RR. HH. movilicen a la organización hacia una gestión compartida de los saberes.

Diseño de los programas de capacitación

A través de estos debemos lograr:

- Que lo que se enseñe responda a una verdadera necesidad de capacitación.
- Que lo enseñado sea internalizado por cada sujeto.
- Que lo aprendido pueda ser transferido a la tarea. Que lo aprendido pueda sostenerse en el tiempo: el uso esporádico y la ausencia de espacios de aplicación de los conocimientos adquiridos conspira con la posibilidad de que los mismos puedan ser sostenidos. Frente a estos casos debemos hacer una planificación con refuerzos de capacitación y seguimiento de resultados.
- Que lo aprendido pueda ser cuestionado y recreado.

En esta instancia del proceso, debe ponerse en marcha el rol de **diseñador educativo**, que articula la necesidad con un adecuado diseño pedagógico que permita que el aprendizaje se produzca.

Los profesionales deben trabajar en el diseño de experiencias de aprendizaje adecuadas a cada necesidad y a cada grupo de personas. En este punto no

solo serán determinantes los aspectos de contenido, elección de capacitadores y estrategias de aprendizaje, sino también los aspectos operativos: lugar, horario, duración, fecha, antelación de la convocatoria, tipo de convocatoria.

Si diseñamos un hermoso curso de actualización legal para liquidación de haberes y lo fijamos en la semana de cierre de liquidación, seguramente el nivel de asistencia y participación será desastroso.

Cuadro 1. Objetivos de una capacitación

¿Para qué capacitar?	Objetivo-resultados esperados
¿Quiénes participan de la capacitación?	Participantes (¿quiénes, cuántos y qué roles?): verificar factibilidad y estructura pedagógica adecuada frente a cada repuesta.
¿Cuándo?	Fecha: que no coincida con fechas críticas del área, disponibilidad de agenda de autoridades que participen, antelación suficiente para convocar.
¿Dónde?	Lugar: verificar disponibilidad y adecuación con las exigencias pedagógicas y costos, evaluar si existen personas con discapacidad y verificar si las salas y baños tienen accesos adecuados. También debemos planificar los espacios de socialización y distención. El café o el descanso son instancias esenciales para entablar vínculos y promover ideas en espacios relajados, que seguramente se volcarán en los espacios formales.
¿Duración?	Duración: verificar disponibilidad de los sujetos para ausentarse del puesto, ver el horario de menor fatiga para los participantes. ¿Se puede cerrar la oficina si participan todos?, ¿hay reemplazos?, ¿se pueden pagar horas extras?.
¿Cómo?	Definición de técnicas y estrategias de aprendizaje: planificar la convocatoria. Definir si se requiere lectura previa de material.

Fuente: elaboración propia.

Uno de los grandes obstáculos de la capacitación se vincula con el presupuesto. Blake nos dice: “Me he convencido que la mejor manera de evitar el “corte” del presupuesto de capacitación es hacer que no exista...Si la capacitación es parte del proyecto organizacional la reserva financiera debe estar dentro de ese proyecto y no fuera” (Blake, 2001, p, 76).

¿Cuándo se deben realizar programas de formación?

Cuando hablamos de **formación**, nos referimos a programas educativos más amplios, que en general están vinculados a titulaciones académicas. Los planes de formación buscan que ciertos colaboradores, en un mediano plazo, adquieran una serie de conocimientos y habilidades teórico-prácticas, que les permitan profesionalizar y enriquecer su desempeño. Cuando optamos por un programa de formación, no lo hacemos para capacitar en un tema puntual, sino desde una formación generalista. Usualmente, los programas de formación se aplican en personas con potencial de desarrollo y que se encuentran en planes de sucesión. Podemos pensar en las empresas que pagan un MBA, ya que buscan formar a un actual jefe como potencial gerente. La formación no es mágica y nos dará como egresados “gerentes en potencia”, debe ser complementada por prácticas sostenidas desde la empresa.

¿Cómo evaluar los resultados de una capacitación?

Consideremos que lo primero que debemos erradicar es la creencia de que los procesos de evaluación de las capacitaciones se limitan al cuestionario que completan los alumnos al terminar una clase. No hace falta decir que, en muchas oportunidades, esta instancia es casi un trámite, y que los resultados pocas veces son tomados en cuenta como insumos.

Para evaluar, debemos basarnos en el diagnóstico que motivó la necesidad de capacitación y crear las métricas para dimensionar los impactos. De este modo, debemos revisar la totalidad del proceso desde la detección de necesidad, los mecanismos de formación y los espacios para aplicar los conocimientos adquiridos.

Podemos pensar en diversos niveles de valoración:

- 1)** Satisfacción inmediata de los receptores de la capacitación.
- 2)** Capacidad de aprendizaje: mediante simulaciones, evaluación de rendimiento, el nivel de apropiación de los conocimientos.
- 3)** Capacidad de transferencia y aplicación: mediante evaluaciones de desempeño en el puesto, encuestas a los jefes, etcétera. Podremos evaluar si los sujetos han logrado el objetivo final de la capacitación, que tiene que ver con el desarrollo de habilidades y las competencias laborales que mejoren su desempeño.

- 4) Impacto en el negocio: identificar el impacto en el área y en el negocio de la capacitación recibida.
- 5) Evaluar la relación costo-beneficio: inversión directa, costos indirectos vinculados a la capacitación y costos de la evaluación, con relación a los beneficios.

➔ 4.2 Gestión del clima laboral

4.2.1 ¿Gestión de clima o climas laborales?

Comenzaremos por abordar el concepto de clima laboral. La comparación con los fenómenos climáticos nos ayuda a comprender este concepto. Un país posee climas y microclimas que lo caracterizan y son estables en el tiempo. Pero estos climas pueden sufrir variaciones esporádicas e incluso tener alteraciones extremas. Lo mismo ocurre con el clima organizacional, ya que posee ciertas características que atraviesan globalmente a toda la institución, pero al mismo tiempo, existen variaciones en ciertas áreas y sectores. El clima organizacional también podrá sufrir cambios abruptos como producto de alguna crisis o situación coyuntural. De este modo, el clima organizacional tiene ciertos factores de **estabilidad**, pero al mismo tiempo, de **inestabilidad**, por lo que puede sufrir **cambios** bruscos.

El clima laboral no es un producto tangible, pero es muy fácil percibirlo y sentirlo. Lo podemos visualizar en los modos que interactúan los empleados, en la manera en que se ejecutan las actividades cotidianas, en los espacios de trabajo, en las actividades informales, en las formas de comunicación, etcétera.

Seguramente, podrán recordar alguna oportunidad en la que llegaron a una empresa y rápidamente percibieron un clima de trabajo agradable o tenso. Para ello, no tuvieron que aplicar ninguna encuesta de clima y fueron capaces de detectarlo inmediatamente. Aquí juegan un papel central las emociones y algunas áreas inconscientes de nuestro cerebro, que son las encargadas de detectar contextos amigables o amenazantes, como mecanismo básico de supervivencia. Frente a los diferentes contextos que percibimos como amenazantes o amigables, desencadenamos una respuesta refleja (también inconsciente y emocional) y nos sentimos cómodos o amenazados. En función de esto que sentimos, pondremos en marcha conductas de alerta y defensa o nos relajaremos y desencadenaremos conductas colaborativas.

El clima laboral no pasará inadvertido para un cliente, proveedor o interesado en un puesto de trabajo. El clima no solo impacta internamente, sino en toda la cadena de valor.

Si bien existen numerosos autores y diversos criterios al momento de definir clima laboral, no nos enfocaremos en una discusión epistémica, ni en un rastreo histórico de posiciones teóricas, sino que nos apoyaremos en la teoría para entender lo que ocurre diariamente en nuestras organizaciones.

A continuación, tomaremos el abordaje del concepto que realiza Iñaki Vélaz (1999), quien entiende el clima laboral como un conjunto relativamente permanente de cualidades y atributos del ambiente laboral, que pueden ser percibidas por los colaboradores e influyen en sus conductas laborales.

¿Debemos hablar de clima laboral o de climas laborales?

Tomaremos los aportes de Joyce (1997), plantea que debemos hablar de *climas organizacionales* que pueden ser diferentes y coexistir en una misma organización.

Las diferencias intrínsecas en el tipo de tarea, ámbito laboral, tipo de liderazgo, vínculos grupales, formas de compensación, etcétera, pueden llevar a diferencias significativas en los climas, las cuales pueden verse con mucha claridad en las variaciones de resultados en las encuestas de clima.

Esto nos lleva a pensar: ¿es adecuado evaluar a todas las áreas con los mismos modelos de evaluación? Y al momento de diseñar las acciones de clima, ¿es correcto que sean idénticas para toda la organización?

Si sabemos que debemos hablar de climas y no de clima laboral, debemos ser capaces de conocer y distinguir con claridad las diferencias de intereses y motivaciones de diversas áreas e incluso de los diversos colaboradores.

4.2.2 Clima laboral, cultura organizacional y valores

¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional?

Nos apoyaremos en la definición de clima laboral de Iñaki Vélaz (1999) para contrastarla con el concepto de cultura organizacional. A partir de la definición, podemos discriminar dos elementos que caracterizan al clima organizacional:

- 1) Ciertas condiciones de permanencia.
- 2) La capacidad de estas de influir en la conducta de los sujetos.

Tomaremos cada uno de estos ejes y lo compararemos con el concepto de cultura organizacional.

Cuando analizamos los rasgos de permanencia, comienzan a surgir dudas respecto a la diferencia entre el concepto de clima organizacional y de cultura organizacional, que, si bien son dos variables interrelacionadas, son diferentes entre sí. La cultura organizacional es más permanente y estable en el tiempo y el clima es más variable.

Esta diferencia no es simplemente teórica, sino que tiene grandes implicancias en la práctica, ya que requiere de metodologías diferentes de intervención en cada uno de los casos. Cuando hablamos de un cambio cultural, hablamos de un proceso mucho más profundo en el nivel de intervención y que requiere de un trabajo más prolongado en el tiempo. Una intervención con relación al clima puede ser más puntual y superficial.

“Crear, mantener y transmitir la cultura es diseñar lo más nuclear de la organización, por lo que debe considerarse la función directiva principal” (García Echevarría y Del Val, 1993, p. 35).

Nos apoyaremos en el hermoso recorrido que hace Iñaki Vélaz (1999) sobre los conceptos de cultura y valores. Cuando hablamos de cultura, hablamos de valores, pero no de los valores escritos, sino de la encarnación de estos a través de las conductas, especialmente, las conductas de las autoridades y los líderes. ¿Será el hacer y no el decir lo que cimienta la estructura de valores organizacionales? ¿Serán las discrepancias entre el discurso y el hecho lo que agrietará el entramado de valores organizacionales?

Los **símbolos** contienen mensajes de gran fuerza sobre las cosas que poseen verdadero valor para la organización, por lo cual los rituales y ceremonias en el trabajo son importantes. Su adecuada utilización ayuda a fortalecer la identificación interna de las personas con los valores de la cultura organizacional, quienes, de este modo, los proyectan al exterior. Donde falta una cultura clara y positiva abunda la indecisión sobre la forma de trabajar y hacer negocios que se espera.

La **cultura** actúa como un factor de integración interna: facilita el compromiso personal más allá del autointerés, fomenta la unidad operativa, sirve de criterio común al que atenerse y constituye el supuesto desde el que sus miembros actúan, se convierte en fuente de significado y transmite un sentido de identidad, proporciona estabilidad personal y corporativa, propicia estructuras planas e informales, sirve criterio para la selección de personal y facilita la comunicación. (Salgado, 1997, p. 342).

Tomaremos como ejemplo a la empresa Patagonia fundada por Yvon Chouinard, que se construye a partir de la siguiente premisa: en un planeta muerto no se pueden hacer negocios. A partir de allí, cimienta su negocio en los valores del cuidado ambiental y el respeto por la vida al aire libre.

Sus oficinas corporizan esos valores, ya que incluyen mascotas, animales en rehabilitación, vestimenta cómoda, un modelo de trabajo basado en la autonomía, la proactividad y la autorregulación. Su modelo de negocio respeta el medio ambiente en el proceso creativo, productivo y de posventa (se entregan kits para reparar la ropa y se implementaron ventas de ropa usada en los locales).

Chouinard explica que a los empleados:

suelo verlos surfeando y también el sábado trabajando, cuando nadie dice que lo hagan. Evito contratar gente con masters en empresas, a menos que tenga que hacerlo. Hombres comunes de negocios no calzan en la compañía, especialmente cuando esperan que se les diga qué tienen que hacer. (Cicero, 2014, <https://www.lanacion.com.ar/1714362-la-aventura-del-hombre>).

Cuando analizamos la capacidad de influir en la conducta, podemos pensar al clima como una atmósfera psicológica colectiva que tendrá gran influencia para fortalecer ciertos modos de actuar e interpretar la realidad. Recordemos que el clima es producto de un proceso colectivo que ejercerá presión sobre las conductas individuales, las cuales naturalmente tienden a adaptarse a la visión compartida. El impacto que tiene a nivel psicológico la falta de integración y la exclusión grupal es altamente complejo y de consecuencias directas en la productividad y salud del colaborador. Uno de los grandes aportes de la psicología en el ámbito laboral, tiene que ver con ayudarnos a entender la compleja dinámica que no solo depende de lo individual, sino de las redes sociales que se dan en el grupo y organización en las que esta persona se inserta. Muchos factores y vínculos informales inciden de maneras inesperadas en el desempeño laboral.

A los profesionales de RR. HH. esto nos lleva a no ser ingenuos y entender de qué manera el clima incidirá en los procesos laborales. Cuando predomina un clima negativo y de desconfianza, cualquier acción que se implemente (incluso aquellas altamente positivas) será cuestionada desde este tamiz previo. La desconfianza y la cautela son actitudes naturales de preservación de cualquier ser humano, que debemos conocer y gestionar adecuadamente al momento de introducir cambios. Del mismo modo que un mal clima obstaculiza la gestión, un buen clima favorece que los colaboradores puedan identificarse con la organización.

Finalmente, nos apoyaremos en los aportes de Federico Gan Bustos (2007), que nos ayudan a comprender cuáles son los elementos que componen el clima laboral.

- **Componentes subjetivos:** son los relativos a las necesidades, valores y motivaciones de los colaboradores. Aspectos vinculares con pares, autoridades y otras áreas. Se relacionan con los estilos de liderazgo, participación, delegación y comunicación.
- **Componentes objetivos:** son los relativos al ambiente y las condiciones de trabajo (incluyen tipos, tareas, formas de trabajo, seguridad e higiene laboral, ergonomía laboral, estructura edilicia etc.)

El clima afecta a las personas de la organización, pero las variables que estructuran la organización afectan al clima en un proceso de retroalimentación continuo. La alta dirección fija valores y formas de gestión que cimentarán un terreno adecuado o inadecuado para un buen o mal clima laboral. El área de RR. HH. no puede hacer milagros, ya que si no se modifican ciertos aspectos de base que afectan al clima, cualquier acción de tipo secundaria será aún más irritante para los empleados.

Ahora, nos detendremos a analizar los componentes objetivos.

Diseño de puestos: si tomamos los estudios de la psicología positiva, vemos cómo el diseño de puestos y el tipo de tarea desempeñada son altamente determinantes en la motivación de los sujetos. Investigaciones realizadas en España (Salanova, 2008) evaluaron diferentes puestos de diversas empresas, creían que se encontrarían mayores niveles de estrés en puestos en los que los trabajadores se exponen a mucha presión (como, por ejemplo, en una torre de control aérea). Pero, los resultados no apoyaron esta hipótesis. Por el contrario, se encontraron altos niveles de estrés en los ceramistas de la región, los cuales vinculaban la situación al trabajo monótono y repetitivo y a la falta de conexión de estas tareas y los resultados finales del negocio. Es decir que la automatización y la falta de significado del trabajo tenían un mayor impacto en los colaboradores que los escenarios de presión. Con esto queremos decir que la forma en la que se estructura el trabajo y los puestos será altamente determinante para el clima laboral.

Salarios: este aspecto es altamente complejo y fuente de mucha tensión laboral. Cabe destacar que el poder motivacional de los salarios alcanza rápidamente el umbral de acostumbramiento y deja de ser un factor motivante. Con esto decimos que los salarios bajos generan una alta tensión, pero los salarios altos tampoco resuelven el problema de la motivación y el clima laboral. Las empresas deben realizar revisiones periódicas de sus

salarios para mantener la equidad interna y la competitividad externa con el mercado, para así reconocer diferencialmente los aportes de valor de cada empleado. Sin embargo, esto no será suficiente.

Condiciones físicas: se refieren a las condiciones de infraestructura dentro de las cuales las personas deben desempeñar sus tareas. Podemos decir que son factores higiénicos que no tiene alto poder motivacional, pero que generan altos niveles de irritación y malestar. Tomaremos el ejemplo de la empresa brasileña Semco que después de evaluar unos cuantos emplazamientos posibles para una nueva fábrica, decide que los empleados participaran de esta tarea. Los mismos, escogieron una de las alternativas y contrataron a un famoso artista para pintar el edificio y la maquinaria de colores brillantes y alegres. En un corto periodo de tiempo se logró un aumento de la productividad (Iñaki, 1999)

Seguridad laboral: hace referencia a la necesidad de brindar ambientes seguros y saludables para los trabajadores. En muchas oportunidades, la política de salud y seguridad de las empresas se convierte en un factor muy valorado por las empresas, especialmente al momento de definir un cambio laboral.

4.2.3 Clima laboral: motivación, desempeño e impacto en la marca

Los enfoques tradicionales sobre la motivación ponen el acento en los incentivos económicos, la carrera profesional y la seguridad en el empleo como principales factores motivadores. Las teorías contemporáneas cambian el foco de los factores externos para analizar los factores internos. Daniel Pink (2010) plantea que la motivación laboral incrementa en entornos que favorecen la **autonomía**, el **aprendizaje** y la **autorrealización**.

- **Autonomía:** grado de libertad para planificar el trabajo y tomar decisiones. Nos motivan más aquellos trabajos en los que podemos dar lo mejor de nosotros mismos, contar con autonomía para actuar y ser parte de equipos diversos (incluso algo caóticos). Las actividades monótonas, repetitivas, en las cuales debemos hacer lo que nos mandan no pueden arraigarse en nuestras emociones y es más difícil que sintamos un verdadero compromiso y responsabilidad por lo que hacemos. Tomemos el caso de un trabajador de una empresa textil que realizaba un trabajo repetitivo y monótono y que, a pesar de tener excelentes condiciones salariales y beneficios, opta por otro trabajo en el cual el sueldo es un 50 % menor, pero le permite realizar distintas tareas y sentirse realizado.

- **Aprender:** la posibilidad de aprender de nuestros pares y líderes es un gran factor motivacional que permite desplegar y desarrollar las capacidades individuales y colectivas. La capacidad de comprender todo el proceso organizacional y significar nuestra tarea permite que podamos darle identidad a nuestro trabajo y encontrar una mayor satisfacción por el esfuerzo empeñado.
- **Autorrealización:** nos sentimos más satisfechos en los trabajos que nos permiten desarrollarnos como personas, mediante los cuales satisfacemos nuestras metas personales o, de manera altruista, podemos brindar aportes a otras personas o a la sociedad.

Ahora nos detendremos a diferenciar los conceptos de motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

- **Motivación extrínseca:** funciona a través de premios o recompensas externas. Aquí, encontramos los esquemas de remuneración variable, premios empresariales, bonos y paquetes de beneficios, reconocimientos, empleado del mes, elogios.

Los motivadores económicos no son efectivos cuando el sujeto no está motivado intrínsecamente y tampoco son eficientes para impulsar procesos creativos.

El reconocimiento y los elogios incrementan la motivación solo si reflejan un verdadero conocimiento de las habilidades del sujeto y si se asocian a logros significativos. Si elogiamos o premiamos pequeños logros, se reduce la motivación.

- **Motivación intrínseca:** son aquellas variables internas al sujeto que lo impulsan a alcanzar los objetivos. El deseo de desarrollarse, el placer por el trabajo bien hecho, las ganas de aprender cada día más, el deseo de ser un referente para la familia o la sociedad. Los líderes impulsores están motivados para asumir nuevos riesgos, liderar los cambios y alcanzar resultados. Una buena paga no será suficiente para retener estos perfiles. Esto no implica que todos los trabajadores necesitan trabajos que impliquen retos, ya que ciertos perfiles encontrarán la satisfacción en la seguridad de hacer muy bien una misma tarea sin pasar por la ansiedad del cambio.
- **Motivación trascendente:** la persona está impulsada a actuar no por el beneficio personal directo, sino por la posibilidad de contribuir a las necesidades de otros. Tomaremos el ejemplo de una voluntaria en una ONG que dedicaba 20 horas semanales a esta tarea, con la cual se sentía comprometida y motivada. Al ser incorporada como empleada

dentro de dicha institución y comenzar a cobrar por la labor realizada, su motivación y ganas de trabajar comenzaron a deteriorarse. La remuneración no la hacía más feliz, sino su compromiso altruista con la causa.

Si pensamos en la motivación de los integrantes de nuestras empresas, podemos clasificarlos en:

- **Empleados motivados:** son empleados realizados con su tarea, eficientes, proactivos, que se comprometen con la resolución de problemas y el crecimiento de su puesto.
- **Empleados desmotivados:** son empleados aburridos de sus tareas, automatizados, que hacen lo mínimo necesario para cumplir con lo reglamentario. Si le planteamos algún problema, es probable que digan: esto ocurrió en el turno anterior; deberán resolverlo con ellos.
- **Empleados condicionados:** son los que no han logrado realizarse en el trabajo, pero son empleados eficaces y cumplen en tiempo y forma con las tareas encomendadas.

¿Cuántos empleados motivados hay en su organización? ¿Cuántos están condicionados? ¿Cuántos están desmotivados? ¿Cómo lograr que estos buenos empleados condicionados puedan estar motivados? Existen innumerables teorías sobre la motivación y gran cantidad de estrategias empresariales que se han puesto en marcha para motivar a los colaboradores. Lo primero que debemos comprender es que no existen recetas mágicas que sirvan para todas las organizaciones, todas las personas y todas las culturas. Cada organización deberá crear sus propios programas y deberá pensar flexiblemente en los diferentes perfiles de colaboradores.

Influencia del clima laboral en el desempeño y en el valor de la marca

A través de diversos estudios, se ha podido comprobar la relación existente entre el desempeño y el clima laboral. Por lo cual, la gestión del clima aporta no solo al nivel de satisfacción del empleado, sino a un desempeño más eficiente.

El clima laboral **influye en comportamiento de los trabajadores**; por tal motivo, el diagnóstico es esencial para la gestión de Recursos Humanos.

Siguiendo un paso más en el análisis, debemos destacar que el clima laboral no solo influye en la eficiencia, sino también en:

- **Salud psíquica y física:** es importante monitorear la salud y las situaciones de estrés que pueden llegar a la severidad de provocar cuadros irreversibles. Los picos extremos de estrés pueden inhabilitar de por vida a un sujeto. En situaciones extremas, se han producido suicidios en masa, como producto de ciertas coyunturas organizacionales. Lamentablemente, este es un fenómeno frecuente en empresas chinas, pero también en organizaciones europeas y latinoamericanas.
- **Valor de la marca:** la medición de clima ha dejado de ser un proceso interno para convertirse en una instancia pública asociada a estrategias de *marketing* y comunicación. El clima se ha convertido en un indicador externo que muchos inversionistas han empezado a evaluar al momento de realizar sus operaciones.

Para abordar este apartado es necesario que puedan navegar por los *rankings* publicados de las mejores empresas para trabajar. Podemos reconocer con claridad la dimensión comercial que ha tomado la medición del clima y publicación de los resultados. De este modo, los responsables de RR. HH. no solo deben gestionar el manejo interno de los resultados de las encuestas de clima, sino también asesorar sobre la participación en encuestas con *ranking* público. Nos enfrentamos a un tema que debe debatirse con las máximas autoridades y áreas de *marketing*, por el impacto que puede tener en la organización un *ranking* bajo o un resultado desventajoso con relación a un competidor directo.

El clima se ha convertido en un indicador externo que muchos inversionistas han empezado a evaluar al momento de realizar sus operaciones.

De la misma manera que un mal clima laboral puede inducir a buscar otro empleo, un buen clima tiene un alto poder de fidelización. Los colaboradores satisfechos suelen rechazar una propuesta económica superior por preservar el ambiente y clima de trabajo en el cual se encuentran. De este modo, vemos cómo el clima se vincula con los procesos de retención de las personas.

4.2.4. Clima laboral: ¿cómo medirlo? ¿cuándo y quién debe hacerlo?

¿Cómo y cuándo aplicar una encuesta de clima organizacional?

Comencemos con una valoración muy sencilla (casi de sentido común), pero que en reiteradas oportunidades no es tomada en cuenta. No podemos desconocer que la implementación de una encuesta de clima laboral necesariamente generará expectativas en los trabajadores, pero las

expectativas no tienen que ver con enterarse de los resultados, sino con que se implementen los cambios propuestos. Esto no quiere decir que todas las propuestas de los colaboradores deban ejecutarse, sino que es importante señalar que con la encuesta hemos generado una expectativa ante la cual debemos dar una respuesta, ya que, en caso contrario, generaremos una frustración y malestar (los colaboradores dirán: me preguntan, me comprometo, contesto, pero no hacen nada, ni siquiera recibí una respuesta). De este modo, tomar una encuesta y no comprometerse con los resultados será un gran riesgo que impactará negativamente en el clima laboral. Es decir, cumpliremos el objetivo de medir el clima, pero, por otro lado, habremos empeorado el clima.

Debemos medir el clima cuando la organización es capaz de trabajar responsablemente con los resultados. Si las máximas autoridades, no están alineadas, no podremos avanzar.

Es importante elegir el momento adecuado para realizar la encuesta. No debe realizarse en medio de una crisis, ya que en este contexto no hace falta medir el clima ya que lo conocemos.

Una vez definido que es adecuado llevar adelante la medición de clima y habiendo escogido el momento adecuado de aplicación, es imprescindible:

- **Preservar la confidencialidad de los datos:** debemos garantizar que, por ningún medio, se pueda identificar a las personas que han respondido la encuesta. La transparencia en el uso de la información y la garantía de que ningún dato será utilizado para sancionar a los colaboradores es el pilar básico de estas encuestas. En muchas oportunidades, tenemos encuestas manipuladas en las que las personas contestan lo que la organización quiere escuchar. En tal caso, habremos pagado mucho dinero por un **autoengaño**.
- **Comunicar los resultados a los colaboradores:** el primer nivel de compromiso que asumimos al tomar una encuesta es el de la socialización de los resultados. Muchas veces, los colaboradores dudan de la manipulación de los datos, entienden que los resultados han sido ajustados a las necesidades organizacionales. No es necesario aclarar los aspectos éticos involucrados en el manejo de resultados y los costos de “dibujar algunos puntajes”. Debemos garantizar una comunicación rápida y clara de los resultados. Si ha transcurrido mucho tiempo entre la aplicación de la encuesta y la comunicación de los resultados, las acciones podrán parecer extemporáneas e incluso inadecuadas, si el clima ha cambiado.

- **Garantizar la puesta en marcha de un plan de acción en función de los resultados:** tal como lo hemos abordado previamente, debemos comunicar a los colaboradores el plan de acción derivado de la evaluación. La evaluación en sí misma no tiene valor. Solo será eficiente si podemos traducirla en planes de mejora.
- **Monitorear y evaluar el plan de acción:** debemos hacer un seguimiento de las acciones para poder contrastar los aspectos trabajados con los resultados de las próximas evaluaciones y otros indicadores internos.

¿Quién debe aplicar las encuestas de clima organizacional?

Para garantizar la confidencialidad, debe recurrirse a consultores externos para aplicación y procesamiento de datos. No obstante, la elaboración del modelo de encuesta es siempre una acción conjunta entre el consultor y la empresa. No deben aplicarse **enlatados**. Las características del instrumento deben adaptarse a las características de la empresa y a los objetivos específicos que persigue. Aunque suelen dirigirse a todos los empleados, en ocasiones, podría aplicarse solamente en un área determinada para solucionar algún problema.

Referencias

Blake, O. (2001). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Blake, O. (2003). *La capacitación, un recurso dinamizador en las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Blake, O. (2006). *Necesidades de Capacitación*. Editorial: Macchi Grupo Editor. ISBN 9505376456.

Cicero, G. (03 de agosto de 2014) La aventura del hombre. *La Nación*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1714362-la-aventura-del-hombre>

García Echevarría, S. y Del Val, M. T. (1993) *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid: Editorial.

Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.

Gore, E. (2011). Chris Argyris y las rutinas defensivas de las organizaciones. *Revista Empresa*, N.º 201, 33-35. Recuperado de http://issuu.com/acde.org.ar/docs/empresa_201-web__1_.

Iñaki, V. (1999) *Clima y Cultura Empresarial*. Pamplona: Publicaciones de la Universidad de Navarra.

Joyce, V. McGee, J. Slocum, E. (1997) *Designing Lateral Organizations: An Analysis of the Benefits, Costs, and Enablers of Nonhierarchical Organizational Forms* [Traducción propia] *Decision Sciences*: vol 28, N° 1.

Martínez Nogueira, R. (2004). Prólogo. En E. Gore. *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos* (pp. 9-12) Buenos Aires: Granica.

Pink, D. H. (2010) *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.

Pain, A. (2004). *Capacitación Laboral*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva. En C. Vazquez y G. Hevás (Ed.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia* (pp. 379-376). Madrid: Alianza.

Salgado, J. (1997) *Comportamiento Organizacional*. Galicia: Escuela de Negocios Caixavigo de la Universidad de Vigo.

Schank, R. (2013). *Enseñando a pensar. El método revolucionario de aprender con casos reales*. Barcelona: Erasmus Ediciones.

Silva, E. (2008). *Measuring skills for the 21st Century* [publicación en línea]. Recuperado de <http://educationpolicy.air.org/sites/default/files/publications/MeasuringSkills.pdf>

Tejeda Fernández, J., Giménez Marín, V., Viladot Voegeli, G., Gan Bustos, F., Fandos Garrido, M., Jiménez González, J., y González Soto, Á. (2007). *Formación de Formadores: Tomo 2. Escenario Institucional*. España: Thomson.