

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL MODELO DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT (ASTD)¹

ORGANIZATIONAL CLIMATE MANAGEMENT METHODOLOGY ACCORDING TO THE AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT (ASTD)

Alejandro Sanín Posada²

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional

INTRODUCCIÓN

Esta propuesta metodológica surge como respuesta a diferentes necesidades manifestadas por organizaciones colombianas y latinoamericanas en las que el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional ha realizado estudios diagnósticos de Clima Organizacional (CO). Estas empresas han demandado un modelo de intervención que les permita articular sus esfuerzos para lograr mejoras en la forma como se gestiona la calidad de su Clima Organizacional y que supere y contemple, de alguna manera, asuntos que no se encuentran explícitos en las recomendaciones generales que se les hacen.

Cabe anotar que este es un texto que sirve de apoyo para la gestión del clima Organizacional. En él se presentan algunas sugerencias de intervención y gestión. Sin embargo, en ningún momento pretende suplantar la asesoría profesional que pueden prestar los expertos sobre el tema. En este sentido, opera como punto de referencia a la hora de analizar las diferentes realidades que afectan la percepción que las personas se han formado sobre diferentes aspectos

de su trabajo, así como para estructurar y analizar las propuestas realizadas para mejorar o mantener los niveles de calidad del CO.

Conviene señalar que se han realizado, con base en este modelo, acciones educativas formales, de las cuales se han obtenido resultados muy satisfactorios al hacer evaluaciones de la reacción de los participantes (Sanín, 2008 y 2009), lo cual permite obtener alguna evidencia de la conveniencia del modelo instruccional diseñado para el fin. Al respecto, en la Tabla 1 se presentan los resultados generales de una encuesta de satisfacción aplicada al final de las actividades. Esta cuenta con 16 ítems que se califican con base en una escala tipo Likert con extremos entre Muy Descontento (1) y Muy Satisfecho (4). Examina tres aspectos, a saber, satisfacción con el manejo logístico, satisfacción con la actividad académica y satisfacción con las instalaciones. Presentamos en la tabla referida los resultados promedio generales de dos grupos en los que se llevó a cabo la actividad. Se muestran también los datos reportados en dos ítems particulares de la encuesta que resul-

1 Este modelo ha sido adaptado por el autor a partir del modelo para el mejoramiento del desempeño presentado por la Sociedad Americana para el Entrenamiento y el Desarrollo (ASDT).

2 Puede contactar al autor en: asaninp@cincel.com.co

tan relevantes para el análisis. No se presenta con detalle los valores obtenidos en otros ítems pues examinan aspectos logísticos y administrativos o de competencia del

facilitador que no están relacionados con el propósito de este trabajo. Conviene anotar que 15 personas evaluaron la primera actividad y 11 la segunda.

Tabla N° 1. *Resultados generales de la encuesta de Satisfacción con la Actividad Educativa.*

<i>Aspecto Examinado</i>	<i>2008</i>		<i>2009</i>	
		σ		α
Satisfacción General con la Actividad	3.84	0.11	3.94	0.06
Cumplimiento de sus expectativas.	3.67	0.46	3.7	0.12
Aplicabilidad de lo aprendido.	3.73	0.49	4	0.00

Puede verse que en general las personas se mostraron muy satisfechas con la actividad y se sintieron a gusto con el nivel de aplicabilidad del modelo, lo cual, en alguna medida, puede explicar la satisfacción en relación con el cumplimiento de sus expectativas.

MARCO CONCEPTUAL

El Clima Organizacional

Consiste en las percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procesos organizacionales, tanto formales como informales (Reichers y Schneider 1990). En otras palabras son las “percepciones compartidas en relación con diferentes realidades del trabajo” Toro (2001. p. 34).

En los estudios realizados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional suele explorarse con detalle el comportamiento de diez realidades de trabajo, las cuales se definen a continuación (Toro, 2009a).

Trato Interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

Apoyo del Jefe: Percepción del grado en que el jefe apoya, estimula y da participación a sus colaboradores.

Sentido de Pertenencia: Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y res-

ponsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Retribución: Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de Recursos: Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

Estabilidad: Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Coherencia: Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, políticas y leyes establecidas.

Claridad Organizacional: Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.

Trabajo en Equipo: Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.

Valores Colectivos: Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato).

Modelo en Uso

El Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL, desarrolla, entre otras actividades, estudios diagnósticos de Clima Organizacional a empresas en Colombia y Latinoamérica. Dentro de los valores agregados de este servicio, el Centro de Investigación presenta una serie de recomendaciones generales que buscan orientar la gestión del clima organizacional, las cuales también se presentan en algunos de los talleres desarrollados por este (Cincel, 2008a, 2008b y 2008c). A continuación se especifican las fases recomendadas para la gestión.

Primero, *socialización*, tiene como objetivo que las personas de la organización conozcan los resultados del diagnóstico y tengan un primer acercamiento a los conceptos de clima organizacional. Para que, con ello, se puedan apropiar de los resultados y comprender que estos se generan gracias a la dinámica interna del propio grupo.

Segundo, *búsqueda y análisis de explicaciones*, tiene como fin explicar los resultados del diagnóstico. Se basa en la premisa de que los números no explican la realidad y que son las personas del equipo quienes mejor conocen las realidades que afectan sus percepciones.

Tercero, *estructuración de planes de mejora y sostenimiento del CO*, en este caso se indica a las organizaciones la importancia de diseñar planes que contengan estrategias y actividades enfocadas a mantener las realidades que se valoraron positivamente y en mejorar aquellas que presentan, a juicio de los grupos, oportunidades de mejora.

Los pasos cuarto y quinto corresponden, respectivamente, a la *ejecución* de las actividades propuestas en el plan y a la *verificación del impacto* de la implementación de dichas estrategias (Toro, 2009b).

Pese a que estos pasos propuestos han sido útiles, y así lo señalan las empresas, el interés por aplicar nuevas tecnologías ha contribuido a que estas soliciten nuevos

modelos, que no sólo tengan en cuenta los resultados del diagnóstico, sino que, además, se integren con las metas de la organización y las expectativas de la gerencia.

Esa es precisamente una de las falencias que se quiere superar con la adaptación del modelo de la ASTD. Pues si bien dentro de las propuestas iniciales de Cincel no se descartaban las metas y estrategias organizacionales, el hecho de que su contenido no estuviera explícito en las recomendaciones podía dificultar la apropiación del modelo por parte del personal directivo.

A continuación señalamos otras desventajas del modelo en uso que pretenden solucionarse con el modelo propuesto.

- Se hace énfasis sobre el análisis de los resultados pero sin tener en cuenta parámetros como las metas y las expectativas de la alta dirección.
- Se habla de la importancia de divulgar y socializar los resultados, pero se descuida el énfasis sobre la gestión del proceso de cambio que debe realizarse si se quiere alcanzar resultados más positivos.
- Se menciona la ejecución y evaluación de las actividades como parte fundamental de la gestión pero no se hace énfasis en el tipo de indicadores que deben establecerse.
- La gestión se ve como un todo integrado y consecuente, no obstante no resulta claro el punto de convergencia con la gestión de otros asuntos de la vida social en el trabajo.

Modelo de la ASTD

La ASTD ha propuesto, a través de su modelo para el mejoramiento del desempeño, las etapas que se enumeran a continuación (Craig, 2003).

1. *Identificación de la Brecha*: se refiere a un juicio evaluativo entre el nivel de desempeño de una persona y el esperado por una organización.

2. *Análisis de las causas*: consiste en la exploración de las posibles razones que pueden explicar diferencias o discrepancias entre el desempeño esperado y el mostrado por las personas.
3. *Diseño de la estrategia de intervención*: hace referencia al planteamiento de una serie de actividades que se aplican para mejorar o fortalecer el desempeño de las personas.
4. *Aplicación*: consiste en la puesta en marcha de las actividades diseñadas y todo lo que ello implica: disponibilidad de tiempo y esfuerzo por parte del personal, gestionar recursos.
5. *Sensibilización en los grupos a intervenir*: aunque se ve en el modelo como una fase, corresponde realmente a un proceso continuo que busca obtener comprensión y generar conciencia en las personas acerca de la importancia de mantener su desempeño en niveles positivos.
6. *Medición y Evaluación*: corresponde a la fase que busca verificar, en primer lugar, la efectiva ejecución de las actividades propuestas, en segundo término, conocer el impacto real de estas y, tercero, analizar nuevamente el nivel de desempeño.

En esta breve explicación resulta claro que algunas de estas fases de intervención, aunque tienen un foco distinto: el Desempeño, se parecen bastante a las sugeridas por el Centro de Investigación cuando de gestión del CO se trata. Esto se da específicamente en: la segunda etapa del Modelo en Uso que puede equipararse con la *búsqueda de explicaciones*, la etapa de *estructuración de planes* similar a la de diseño del modelo de la ASTD y las etapas cuatro y cinco del Modelo en Uso que corresponden a la sexta del modelo de la ASTD.

No obstante, se presentan algunas diferencias entre los modelos que conviene comentar.

Se incluye, en el de la ASTD, la sensibilización a los grupos a intervenir. En este caso no se refiere sólo a socialización, sino, además, a generar conciencia sobre la importancia de la gestión en todos los niveles de la organización.

En el de la ASTD la evaluación es vista con mayor detalle. Allí se hace énfasis sobre la importancia de establecer indicadores operativos, de logro y estratégicos que permitan hacer control al proceso de mejoramiento.

En el Modelo de la ASTD es más explícita la relevancia de conjugar las estrategias de mejoramiento con las prácticas y políticas organizacionales, con las metas y con los planes estratégicos (Craig, R 2003).

En resumen existen similitudes y diferencias apreciables entre los modelos. Las primeras sugieren la posibilidad de adaptar el de la ASTD al campo de la gestión del CO. Las segundas indican la posibilidad de que, con la adaptación, se superen algunas de las desventajas del Modelo en Uso. Es decir que, se considera aplicable y adaptable el Modelo de la ASTD a la gestión del CO por razón de contemplar las metas de la organización y las expectativas de la alta dirección. También, por incluir dentro de uno de sus pasos fundamentales la sensibilización del personal, que no es sólo el hecho de informar resultados, sino que va más allá, hasta el nivel de obtener comprensión por parte de las personas en relación con la importancia de gestionar esta realidad del trabajo.

MODELO PROPUESTO

Antes de presentar el modelo adaptado y las sugerencias que se desprenden de cada una de las etapas, conviene seguir, especialmente con los jefes o en el caso de la formación del personal del área de gestión humana, algunas actividades previas que buscan obtener un nivel óptimo de competencia para la gestión del CO. Es así como esta propuesta de adaptación contempla inicial-

mente cuatro pasos fundamentales, a saber, (1) Sensibilizar, (2) Enseñar y Entrenar, (3) Aplicar y (4) Mejorar, a continuación nos referimos brevemente al significado de cada uno de ellos.³

La Sensibilización, (S) en este caso, consiste en lograr el compromiso de las personas que serán responsables de la gestión del CO, a través de la comprensión de la importancia de la gestión de esta realidad del trabajo, la cual posee, según se ha referenciado en la literatura científica, una importante capacidad para determinar la satisfacción del personal, su motivación y compromiso (Toro, 1998 y 2001) y, por tanto, su desempeño y productividad (Toro, 2002). Cabe señalar que en general se ha considerado que esta gestión les corresponde a las personas con mando en la organización (Caruso y Salovey 2005., Stone, 2007., Goleman, Boyatzis y Mckee, 2007. y Hackman 1986). Por lo que formar a los jefes en este tipo de gestión constituye un elemento central para el logro de las metas.

Enseñar y Entrenar (E), que son conceptos distintos desde el punto de vistas teórico, se refieren en este caso concreto a favorecer y propiciar la apropiación de conocimientos y desarrolla habilidades a las personas responsables de gestionar el CO, para que, con ello, puedan introducir cambios en sus comportamientos y así lograr resultados más efectivos en la gestión que realizan.

Aplicar (A) consiste en la operacionalización del aprendizaje y el entrenamiento. Es decir, en realizar las acciones específicas planteadas y programadas para mejorar la calidad del CO. También en ejecutar las acciones que favorezcan no sólo el logro de los objetivos, sino además, un proceso de retroinformación que servirá para el paso que sigue.

Mejorar (M) en este caso se trata del

ajuste que se debe realizar a los programas, a las estrategias, a las metas y actividades con el ánimo de lograr eficiencia y eficacia y, de esta manera, una mayor productividad en la gestión.

Conviene seguir estos cuatro pasos en el proceso formativo y de desarrollo de habilidades de las personas que, por razón de su rol en la organización, se verán enfrentados o tendrán una responsabilidad central en la gestión del CO o en el acompañamiento y asesoría de otros grupos.

De otro lado decíamos atrás que las fases propuestas por la ASTD están básicamente enfocadas en el mejoramiento del desempeño, una realidad diferente al Clima Organizacional. Sin embargo, nos interesa aquí explorar el modelo como una herramienta para la gestión de esta realidad de la vida social del trabajo. Por esta razón analizaremos cada una de las etapas del Modelos de la ASTD enfocados no sobre el mejoramiento del desempeño sino de la calidad del CO. Se presentarán además algunas recomendaciones gerenciales que facilitarían la gestión del CO.

1. Analizar la calidad actual del CO de la empresa Vs. las metas o expectativas gerenciales.

Consiste en elaborar un apropiado diagnóstico de los hechos, problemas, oportunidades o brechas en la calidad del CO mediante instrumentos de diagnóstico y métodos apropiados, válidos y confiables.

Conviene que la empresa se asegure de contar con instrumentos validos, confiables y estandarizados, no sólo porque así lo exige la ley⁴, sino porque, con base en la información que estos suministran, la organización tomará decisiones fundamentales en relación con la gestión de los asuntos de las personas.

³ Metodología SEAM, la cual se ha presentado en los talleres como parte fundamental del éxito del modelo de mejoramiento.

⁴ En Colombia está estipulado por la ley 1090 de 2006. y en la resolución número 2646 de 2008 se indica la importancia de contar con instrumentos de medida con calidades psicométricas adecuadas.

Se recomienda:

- Verificar que el instrumento de medida cuente con condiciones de calidad psicométrica.
- Verificar que el tamaño elegido para la muestra del diagnóstico sea representativo de la organización. Esto en el caso de no optar por examinar a toda la población.
- Asegurarse de que las personas asisten al momento del diagnóstico por voluntad propia y no de manera obligada.
- Posterior al diagnóstico, verificar, explorar y cuantificar la similitud o distancia entre el resultado obtenido y las metas y expectativas de la gerencia.

Puede verse que esta fase es similar a la segunda etapa presentada en el Modelo en Uso, sin embargo, conviene llamar la atención sobre algunas diferencias.

Se especifica en este caso la relevancia de contar con instrumentos de medida confiables y válidos para el diagnóstico.

Las metas y expectativas de la gerencia resultan fundamentales a la hora de identificar la brecha. En este caso no se trata sólo de conocer la calidad del CO, sino la distancia de este en relación con los propósitos organizacionales.

2. Analizar las casusas que explican el estado actual de la calidad del CO en relación con las metas.

Se trata de identificar las circunstancias, antecedentes, agentes determinantes y consecuencias de la calidad actual del CO en la organización y los equipos de trabajo, mediante ayudas y métodos apropiados como grupos nominales, grupos focales, entrevistas a profundidad, entre otros.

Conviene que previamente la organización y los equipos tengan establecida la meta en términos de la calidad del CO esperado. Ésta puede definirse con base en resultados de estudios anteriores, si se cuenta con esa información, o a través de la expectativa de los miembros de los equipos y

directivos de la organización, en cuyo caso la meta será más subjetiva pero, aún así, útil para analizar el CO.

Esta fase consiste, en específico, en dar sentido a los resultados del estudio, intentado explicar, no sólo las razones que dan lugar al nivel actual de CO sino, también, a la distancia (si existe) que hay entre el CO diagnosticado y el esperado. Conviene aclarar que se entiende por CO esperado el resultado que en términos de metas y expectativas se anticipa obtener. Es decir, está relacionado con la anticipación subjetiva que hacen las personas de la empresa, específicamente la alta gerencia, en relación con el resultado que se obtendrá.

Es importante que en esta fase participen todas las personas de la organización, independientemente de si estuvieron no presentes en la fase diagnóstica, pues se trata, en este caso, de una realidad ampliamente influenciada por la calidad de la percepción de las relaciones entre los compañeros (Toro, 2009c) y entre los colaboradores y sus jefes (Toro, 2009d). También en esta etapa es fundamental el uso de métodos válidos y confiables.

Se recomienda.

- Trabajar en grupos primarios.
- Favorecer la participación de todas las personas de la organización.
- Considerar relevantes todas las respuestas o explicaciones dadas por las personas.
- Hacer un listado de los hechos cotidianos que explican los resultados obtenidos y la amplitud de la brecha.
- Asegurarse que cada persona del grupo participa y tiene la posibilidad de plantear sus observaciones y argumentos.
- No juzgar ni debatir en un primer momento las argumentaciones de los grupos, pues se trata de la evaluación de una realidad subjetiva que tiene sentido para cada persona.
- Evitar que se obstaculice la posibilidad de participación de las personas en los

grupos, por el contrario, deberá contarse con mecanismos que la faciliten y promuevan.

Se espera que como resultado de este análisis se obtenga un producto fundamental, a saber, un listado de hechos y situaciones del trabajo cotidiano que dan sentido y explican las brechas en la calidad del CO y su nivel actual. A diferencia del Modelo en Uso, no sólo se trata del análisis de la situación que explica los resultados, sino, también, de la explicación de la distancia entre el CO obtenido y el esperado, lo que permite incluso, verificar el establecimiento de la meta y obtener información que permita el logro de la misma.

Debe favorecerse en esta fase que el personal tenga claridad en relación con que las estrategias que se implementarán son, en buena medida, su responsabilidad y que las áreas de Gestión Humana y los consultores internos o externos, son sólo facilitadores y garantes del proceso de mejora, más no los responsables directos por las actuaciones de los equipos.

3. Diseñar una intervención orientada a cerrar la brecha o mantener el nivel de CO actual, según sea la situación de la organización.

Consiste en plantear estrategias para cada grupo y para la organización, orientadas al cambio, eliminación o mejora de las realidades de trabajo que están afectando, de forma poco positiva, la calidad del CO de la empresa y los equipos. También para mantener aquellas que aseguran niveles adecuados y satisfactorios de esta realidad.

Como insumo básico, la organización y cada equipo deberá contar en esta fase con el listado de hechos cotidianos que explican los bajos niveles en la calidad del CO y con sugerencias de posibles soluciones, todo ello planteado por los mismos miembros de los equipos. También será necesario que existan otras fuentes de información para diseñar la estrategia. Por un lado,

puede contarse con un referente externo de comparación. También con un referente interno. Esto último es posible cuando algún grupo de la organización se destaca entre los demás por su calidad del CO y cuando ha identificado las razones que explican sus resultados más positivos. No se trata de copiar o calcar formas de gestión sino de conocer qué hacen los equipos con CO más convenientes.

Es indispensable también para el diseño tener a la mano los planes de acción de los equipos en relación con los objetivos y metas de productividad. Esto con el ánimo de que los planes de CO se integren a los primeros, evitando, con ello, generar actividades adicionales que en muchos casos agotan el tiempo y generan reacciones de aversión en las personas.

Ya con los insumos dispuestos, cada equipo deberá definir y determinar cuáles estrategias implementará. Se sugiere elegir aquellas que, con una menor inversión, afectan en mayor medida la calidad del CO. Al respecto, conviene saber que mejorar la calidad del trato entre los compañeros, asegurar que las relaciones son respetuosas y que se da y recibe ayuda puede afectar de manera muy positiva la calidad del CO (Toro, 2009c), también mejorar la calidad del estímulo, el acompañamiento y las posibilidades de participación otorgadas por los jefes (Toro, 2009d).

Cómo puede verse, intervenir aspectos relacionados con la vida social en el trabajo y cuya gestión y mejora no depende de las decisiones administrativas o políticas organizacionales, sino de la participación, el concurso y el compromiso de las personas de los equipos puede tener un efecto determinante en la gestión del CO.

Se recomienda

- Tener claridad en relación con las metas de los equipos y de la organización.
- Conocer las expectativas de la alta ge-

rencia acerca de los niveles esperados de CO.

- Facilitar la participación de los equipos en la elección de las estrategias más apropiadas.
- Conocer, a través de la participación, cuáles serían las mejores opciones para mejorar los aspectos menos positivos.
- Elegir las estrategias con base en criterios de costo, oportunidad, factibilidad, efectividad, apoyo organizacional, entre otros y por su nivel de aporte a los objetivos organizacionales.
- Incluir dentro de las estrategias actividades que dependen de la actuación de las personas del equipo. Esto favorece el compromiso, dado el control social que puede darse por parte de los compañeros (Cincel, 2008a, Cincel 2008b y Cincel 2008c).
- Elegir sólo aquellas actividades que dependen de la acción colectiva del grupo y en las cuales se cuenta con los recursos apropiados. Resulta inconveniente plantear estrategias que no se ejecutarán.
- Utilizar la creatividad para favorecer la eficiencia y efectividad de las estrategias.
- Asegurarse de que las personas conocen las estrategias implementadas y su responsabilidad en la ejecución de las mismas.
- Disponer del espacio y los recursos para desarrollar las actividades.

Un producto fundamental de esta fase consiste en obtener un repertorio de posibilidades de tratamiento y solución para cerrar la brecha o mantener el CO en niveles positivos.

4. Poner en marcha la intervención diseñada

Como su nombre lo indica consiste en operacionalizar las estrategias y actividades presupuestadas. Esto tiene efectos positivos si se ha mantenido claro el propósito de la acción, si se ejecuta con base en los

lineamientos establecidos (metas y objetivos de los equipos y la organización) y si se reconoce como una actuación beneficiosa para las personas.

Se recomienda:

- Recopilar información de los efectos de las actuaciones durante su ejecución para poder evaluar su eficacia.
- Actuar de acuerdo con los lineamientos preestablecidos.
- Persistir y esforzarse en la actuación. Esto es posible si las personas comprenden que su actuación y el esfuerzo que en ella inviertan los llevará a resultados que consideran valiosos o positivos, además si obtienen retroalimentación sobre el efecto y alcance de sus actuaciones.
- Ajustar el plan, las estrategias y las actividades si estas resultan contraproducentes, inocuas o imposibles de realizar.
- Ser flexibles. Mantener claro el propósito. No esperar cambios espontáneos ni demasiado rápidos.

5. Gestionar el proceso de cambio requerido para mejorar o mantener los niveles de CO (sensibilizar).

Aunque aparece aquí como una fase, la gestión del cambio es permanente durante el proceso de mejoramiento de la Calidad del CO, iniciando desde la etapa previa al diagnóstico y terminado con la evaluación de la eficacia de las acciones de mejora. Esta gestión del cambio consiste en controlar, conocer y anticipar los posibles efectos que el cambio traerá, incluyendo los esperados, positivos o no y los inesperados.

Conviene contemplar que todo proceso de cambio necesariamente impactará todas las dimensiones de la organización, a saber, la tecnológica, la económica, la organizacional, la social y la personal (Toro 2002). Mantener presente este axioma garantiza que los equipos y la empresa anticiparán y controlarán los efectos adversos que puede suscitar el cambio.

Como puede verse este consiste en una diferencia fundamental entre el Modelo en Uso y el de la ASTD, pues se trata más como un proceso de gestión del cambio que como una fase de socialización.

Se recomienda.

- Dar claridad acerca de la importancia del mejoramiento de la calidad del CO.
- Generar conciencia acerca de la importancia del mejoramiento de la calidad del CO.
- Verificar y analizar las consecuencias de los cambios planeados, efectos directos, colaterales, esperados y no esperados.
- Mantener conciencia de la importancia de introducir dentro del repertorio conductual de los equipos, comportamientos que favorezcan mejores niveles de la calidad del CO.

Es importante comprender en este proceso que si bien inicialmente mejorar la calidad del CO puede demandar tiempo y esfuerzo adicional, una gestión cuidadosa y consistente favorece que ésta se convierta en parte de la cotidianidad.

6. Medir y evaluar el impacto de la intervención.

Como en cualquier otro proceso es importante que se generen indicadores que permitan examinar objetivamente el logro de los resultados, estos podrán ser cualitativos o cuantitativos, siempre que se asegure que se cuenta con información objetiva para medirlos.

Es fundamental que la organización y los equipos favorezcan el planteamiento de indicadores de logro, es decir de aquellos que efectivamente permiten verificar que la meta propuesta se alcanzó. Es importante no considerar los indicadores operativos como información de la efectividad de las estrategias desarrolladas, pues estos sólo indican si una actividad se realizó o no y en qué proporción.

La organización podrá considerar los resultados de una medición del CO como indicador de logro de las mejoras en la calidad del CO. Sin embargo, es importante que se definan y contemplen otro tipo de indicadores, a los cuales se les haga seguimiento con mayor frecuencia, y que evidencien si el plan y las estrategias tienen efectos positivos sobre la calidad del CO.

Se recomienda.

- Establecer indicadores operativos si se quiere conocer la aplicación de las actividades propuestas.
- Definir indicadores de logro para conocer el impacto de las estrategias diseñadas.
- Plantear indicadores estratégicos que permitan conocer el impacto de la gestión del CO sobre las metas organizacionales.
- Medir con la frecuencia y en los momentos determinados por la empresa.
- Dar retroalimentación al equipo y a la empresa acerca del nivel del logro de la meta.
- Asegurarse de que las personas comprenden que el logro de la meta depende más de sus actuaciones, su gestión y su compromiso, que de las gestiones de la empresa.
- Plantear indicadores objetivos, fáciles de calcular y medir. Conviene que la información que los alimenta no resulte una carga de trabajo adicional y que pueda obtenerse fácilmente.

Para mejorar el CO, una organización requiere asegurar que

- Los equipos cuentan con los recursos para gestionarlo.
- La calidad del liderazgo de los jefes de la empresa sea adecuada.
- Se favorezcan y mantengan altos niveles de compromiso en el personal.

Cabe señalar que la ausencia de cualquiera de estos elementos puede entorpecer el proceso de mejoramiento e incluso generar efectos contraproducentes.

Ventajas del modelo adaptado

Se puede generar una mayor sensibilidad por parte de los grupos si la sensibilización se hace de manera consciente y corresponde a una etapa formal del proceso de mejoramiento del CO.

La aplicación de este proceso exige una mayor integración entre los planes estratégicos de la empresa y la gestión del CO, lo que le da un lugar más relevante a esta gestión.

Se especifica la importancia de la capacitación y formación del personal que será responsable principal de la gestión del CO.

Se orienta a la organización en el planteamiento de indicadores operativos, de logro y estratégicos lo que facilita hacer mediciones parciales antes de realizar una nueva medición del CO.

Al contemplar las metas de la organización y las expectativas de los jefes se favorece su compromiso con la gestión del CO.

CONCLUSIONES

Existen similitudes entre los modelos planteados (en Uso y ASTD) pero las diferencias resultan relevantes para la adaptación del modelo.

Con esta adaptación se superan las desventajas mencionadas del Modelo en Uso. No obstante, se requiere mayor evidencia de la efectividad de este, pues, por ser un modelo reciente, hasta el momento las organizaciones no han tenido la oportunidad de implementarlo. Por ello conviene examinar la conveniencia del modelo a través de investigaciones e indicadores que demuestren su efectividad.

El éxito de ambos modelos depende de los recursos e importancia que les otorgue la organización, por lo que su éxito no sólo está determinado por su claridad y relevancia, sino, también, por el apoyo que se consigue por parte de las directivas y la organización.

Referencias

- Caruso, D., Salovey, P (2005). *El Directivo Emocionalmente Inteligente. La inteligencia Emocional en la Empresa*. Madrid: Alga.
- Cincol. (2008a). *Gestión del Clima Organizacional a través de los Líderes de Equipos*. Versión 2. Medellín. Documento inédito.
- Cincol. (2008a). *Entrenamiento breve para Mandos en la Gestión del Clima Organizacional*. Versión 2. Medellín. Documento inédito.
- Cincol. (2008c). *Seminario Gerencial sobre Diagnóstico del Clima Organizacional*. Versión 2. Medellín. Documento inédito.
- Craig, R (2003). *The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. New York: Mc Graw Hill.
- Goleman, D. Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002) *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard
- Hackman, R. (1986). The Psychology Of Self-Management in Organizations. En: *Psychology and Work: Productivity, Change, And Employment*. Washington: APA.
- Reichers A. y Schneider, B. (1990). Climate and Culture: an evolution of constructs En *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Ed. Jossey Bass Publishers.
- Sanín, A. (2006). *Propuesta Metodológica para la gestión del Clima Organizacional*. Vicerrectoría Administrativa. Universidad de Antioquia- Inédito-
- Sanín, A. (2008). Taller presimposio. Propuesta Metodológica para la gestión del Clima Organizacional. En *V Simposio Internacional de Clima Organizacio-*

- nal, Agentes Facilitadores y Diferenciadores*. Medellín, Colombia. Documento inédito.
- Sanín, A (2009). *Taller: Metodología para la gestión del Clima Organizacional*. Medellín: Cincel.
- Stone, F (2007). *Coaching, Counseling and Mentoring*. US: Amacon.
- Toro, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17, (02).
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad*. Medellín: Cincel.
- Toro, F (2009a). Análisis Psicométrico de la Encuesta ECO IV de Clima Organizacional por países. En Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M., Sanín, A. (2009) *Clima Organizacional, Una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana*. Primera Edición. Medellín: Cincel.
- Toro, F (2009b). Efectos sobre el Clima Organizacional de una Experiencia de Formación de Líderes. En Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M., Sanín, A. (2009) *Clima Organizacional, Una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana*. Primera Edición. Medellín: Cincel.
- Toro, F (2009c). Relación entre el Clima Organizacional y el Indicador de la Calidad de la Vida de Relación. En Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M., Sanín, A. (2009) *Clima Organizacional, Una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana*. Primera Edición. Medellín: Cincel.
- Toro, F (2009d). Relación entre el Clima Organizacional y la Imagen Gerencial. En Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M., Sanín, A. (2009) *Clima Organizacional, Una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana*. Primera Edición. Medellín: Cincel.