



GESTIONAR PERSONAS

Las claves de un correcto clima laboral



ÍNDICE

- 1. Áreas clave para la evaluación del personal**
- 2. Clima laboral: situación actual y situación deseada**
- 3. Controle los cinco aspectos clave del clima laboral**
- 4. Elaboración de un programa de formación en la empresa**
- 5. Evaluación de la productividad**
- 6. Evaluación de los equipos de trabajo**
- 7. Evaluación de los puestos de trabajo en función de la satisfacción**
- 8. Matriz para la identificación de las políticas y directrices seguidas respecto al personal**
- 9. Motivar: Desarrollar sesiones creativas con su equipo**
- 10. Sesiones creativas mediante la utilización del correo electrónico.**

ÁREAS CLAVE PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Una de las tareas clave de todo nivel de mando es la de evaluar continuamente el desempeño o *performance* del personal que trabaja bajo supervisión. Cuando los niveles superiores evalúan a su personal, no sólo obtienen una visión más precisa de su comportamiento, sino que, al mismo tiempo, tienen la oportunidad de dar a los empleados bajo su mando una retroalimentación precisa, que es lo que les va a permitir mejorar sus niveles de desempeño. Una revisión bien hecha pone en relieve las fortalezas y debilidades de cada empleado. Sin esa evaluación, la mayoría de los empleados ni siquiera son conscientes de sus deficiencias y, en consecuencia, nunca podrán solucionarlas. Así, es muy posible que un empleado que no esté rindiendo todo lo que se espera de él no sepa cómo mejorar sus conocimientos y habilidades, sin una guía específica.

Existen muchos enfoques y métodos para hacer este tipo de evaluación, pero, en todo caso, lo importante es centrarse en los aspectos clave de la misma. En el esquema que mostramos más adelante nos hemos centrado en **los cinco indicadores** que van a determinar la calidad del desempeño de un empleado. Luego, si usted lo considera necesario y dependiendo de las características y necesidades muy concretas de su empresa, puede introducir nuevos indicadores o subdividir los que veremos en sub-indicadores más específicos y dirigidos a áreas más particulares.

Evalúe uno por uno a sus empleados utilizando, para cada aspecto o indicador, **una escala del 1 al 5**, en la que:

- 1 = No satisface los requerimientos mínimos del puesto.
- 2 = Desempeño por debajo de las expectativas.
- 3 = Cumple las expectativas estándares del puesto.
- 4 = Supera las expectativas estándares.
- 5 = Supera con creces las expectativas: desempeño excepcional.

Veamos el esquema.

Primera parte: Evaluación

1	Conocimientos y habilidades	¿Posee el empleado los conocimientos técnicos y de los procedimientos de la empresa que son necesarios para cumplir satisfactoriamente sus responsabilidades?	1	2	3	4	5
----------	------------------------------------	---	----------	----------	----------	----------	----------

2	Productividad	¿Demuestra el empleado que se preocupa por lograr resultados concretos en su trabajo? ¿Trabaja el empleado de manera consistente, su necesidad de supervisión continua, demostrando que desea destacarse y sobresalir?	1	2	3	4	5
3	Responsabilidad	¿Demuestra el empleado que se preocupa por solucionar los problemas de una manera cuidadosa y pensada y no para salir del paso? ¿Está dispuesto el empleado a trabajar horas extras cuando es necesario o cuando se presenta una crisis? ¿Se preocupa el empleado por el logro de los objetivos globales de la empresa?	1	2	3	4	5
4	Interacción	¿Mantiene el empleado relaciones de trabajo positivas y constructivas con sus compañeros y con sus superiores? ¿Sabe controlarse y actuar con profesionalidad y respeto ante una crisis?	1	2	3	4	5
5	Iniciativa	¿Aporta el empleado nuevas ideas para mejorar su trabajo y el desempeño global de la empresa? ¿Sabe presentarlas de forma organizada y profesional?	1	2	3	4	5

Segunda parte: Deficiencias detectadas

¿Cuáles son las deficiencias que en cada uno de los factores o indicadores del desempeño caracterizan al empleado?	
1	Conocimientos y habilidades
2	Productividad

3	Responsabilidad	
4	Interacción	
5	Iniciativa	

Comentarios y observaciones

CLIMA LABORAL: SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN DESEADA

Un clima laboral positivo constituye un ingrediente indispensable para crear una empresa capaz de crecer y desarrollarse de manera constante y progresiva. El concepto de clima laboral ha sido definido como:

El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, experimentadas o sentidas o por las personas que componen la organización y que influyen sobre la conducta de las mismas.

De la definición anterior puede deducirse que:

- El clima laboral depende de la **percepción** que tiene el personal de la empresa respecto a la forma como la empresa facilita y estimula o no su trabajo en la organización.
- En consecuencia, la evaluación del clima debe hacerse siempre desde la perspectiva del personal, no de los niveles de mando.
- El clima laboral influye directamente en los comportamientos que adoptan los miembros del personal en su interacción entre sí y hacia la propia organización.

De ahí la importancia de su conocimiento y evaluación.

Parámetros utilizados

Para la evaluación básica del clima laboral se utilizan usualmente siete parámetros o dimensiones. La descripción de cada uno de ellos es la siguiente:

1	Limitaciones y restricciones
	Las personas que trabajan en la empresa, ¿perciben que existen muchas limitaciones y restricciones para la realización de sus trabajos (normas, políticas, reglamentos, instrucciones precisas, a las que deben conformar sus tareas), en vez de permitirles que realicen sus trabajos con una amplia flexibilidad y autonomía?
2	Niveles de responsabilidad
	Las personas que trabajan en la empresa, ¿perciben que se les da suficiente responsabilidad en lo que se refiere al logro de los objetivos de sus áreas de trabajo? ¿Dispone el personal de un espacio amplio para tomar decisiones respecto a la forma en que debe realizar su trabajo sin necesidad de recurrir continuamente a sus superiores para que aprueben esas decisiones?

3	Normas de calidad del trabajo
	Las personas que trabajan en la empresa, ¿perciben que la organización pone especial énfasis en la calidad del trabajo y en los niveles de excelencia que deben lograrse? ¿Hasta qué punto el personal percibe que la empresa establece metas de calidad y comunica el compromiso que debe asumir cada empleado con ellas?
4	Reconocimientos y recompensas
	Las personas que trabajan en la empresa, ¿perciben que son recompensadas y reconocidas por el trabajo bien hecho, en vez de ser sólo ignoradas, criticadas o castigadas por lo mal hecho?
5	Claridad organizativa
	Las personas que trabajan en la empresa, ¿perciben que la empresa está bien organizada y que sus objetivos están claramente definidos (las metas de la organización y las de cada una de sus áreas operativas no son confusas, desordenadas o erráticas)?
6	Cordialidad y apoyo
	Las personas que trabajan en la empresa, ¿perciben que la amistad es una norma valorada por todo el personal, que sus miembros confían los unos en los otros y se ofrecen y prestan el apoyo requerido? ¿Existe la percepción de que las buenas relaciones prevalecen en la organización?
7	Liderazgo
	Las personas que trabajan en la empresa, ¿perciben que una parte importante de su personal está dispuesto a aceptar el liderazgo, la guía y la dirección de los más capacitados? Cuando surge la necesidad, ¿los miembros del personal se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo, la organización les recompensa y valora cuando lo hacen y el resto del personal les acepta y admite (la organización no está dominada por uno o dos miembros, ni depende de ellos)?

Ahora bien, al evaluar el clima laboral de su empresa, es importante tanto conocer cuál es la **situación actual** como determinar cuál es la **situación deseada**, ya que sólo de esa manera se puede elaborar un plan de trabajo para lograr que el clima responda al perfil deseado.

En las páginas siguientes encontrará dos cuestionarios, similares entre sí, ambos con una escala del **1 al 7**.

En el primero de ellos, "**Clima actual**", deberá reflejar la situación del clima laboral de la empresa, tal y como se percibe en el momento de la evaluación. Los resultados de esa escala se corresponden con el **diagnóstico del clima laboral actual**.

El segundo cuestionario tiene como título "**Clima deseado**" y sus resultados reflejarán cuál debería ser el clima imperante en la empresa.

Nota importante

El segundo cuestionario debe completarse después de finalizado por completo (todo) el primer cuestionario.

La diferencia entre un cuestionario y el otro indicará las áreas en las que debe centrarse la atención de los mandos de la empresa para mejorar el clima existente y, en consecuencia, elevar la productividad general de la organización.

Los resultados arrojados por ambas escalas pueden, luego, transferirse a un único cuadro o gráfico (diseñado según los criterios del evaluador) en el que se muestren los dos “perfiles”: el actual y el deseado del clima laboral de la empresa.

Dependiendo del tamaño de la empresa, es posible que sea conveniente que la misma mecánica de evaluación se aplique en las diferentes áreas operativas y sus niveles jerárquicos.

IMPORTANTE:

- La calificación en puntos que se asigne a cada declaración o al conjunto de ellas **no es importante** en sí misma, ya que no se puede determinar por anticipado cuál es un clima laboral “bueno” o “malo” para todas las empresas (no existe un clima que sea perfecto a nivel universal). **Lo importante**, en realidad, es determinar **cuáles son las diferencias o discrepancias** que existen entre el clima actual y el clima deseado.

Veamos los dos cuestionarios.

Cuestionario 1

CLIMA LABORAL: CLIMA ACTUAL

1	Limitaciones y restricciones percibidas por el personal	En exceso	Muchas	Bastante	Algunas	Pocas	Casi ninguna	Ninguna
		1	2	3	4	5	6	7
2	Responsabilidad delegada en el personal	Ninguna	Casi ninguna	Poca	Alguna	Bastante	Mucha	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
3	Normas de calidad percibidas por el personal	Ninguna	Casi ninguna	Pocas	Algunas	Bastante	Muchas	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
4	Reconocimientos y recompensas existentes	Ninguno	Casi ninguno	Pocos	Algunos	Bastante	Muchos	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7

5	Claridad organizativa percibida por el personal	Ninguna	Casi ninguna	Poca	Alguna	Bastante	Mucha	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
6	Buenas relaciones interpersonales existentes	Ninguna	Casi ninguna	Poca	Alguna	Bastante	Mucha	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
7	Nivel de aceptación del liderazgo por el personal	Ninguno	Casi ninguno	Poco	No suficiente	Bastante	Alto	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7

Comentarios:

Cuestionario 2

CLIMA LABORAL: CLIMA DESEADO

1	Limitaciones y restricciones percibidas por el personal	En exceso	Muchas	Bastante	Algunas	Pocas	Casi ninguna	Ninguna
		1	2	3	4	5	6	7
2	Responsabilidad delegada en el personal	Ninguna	Casi ninguna	Poca	Alguna	Bastante	Mucha	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
3	Normas de calidad percibidas por el personal	Ninguna	Casi ninguna	Pocas	Algunas	Bastante	Muchas	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
4	Reconocimientos y recompensas existentes	Ninguno	Casi ninguno	Pocos	Algunos	Bastante	Muchos	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
5	Claridad organizativa percibida por el personal	Ninguna	Casi ninguna	Poca	Alguna	Bastante	Mucha	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
6	Buenas relaciones interpersonales existentes	Ninguna	Casi ninguna	Poca	Alguna	Bastante	Mucha	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
7	Nivel de aceptación del liderazgo por el personal	Ninguno	Casi ninguno	Poco	No suficiente	Bastante	Alto	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7

Comentarios:

CONTROLE LOS CINCO ASPECTOS CLAVE DEL CLIMA LABORAL

En adición a nuestro **Diagnóstico Clima laboral: situación actual y situación deseada**, cuya visión recomendamos conjuntamente con este, es importante que al evaluarlo, la atención se centre los cinco elementos clave del clima laboral de una empresa, un departamento o unidad. Los tres primeros factores en su conjunto, constituyen lo que en dicho Instituto definen como **Confianza**.

Cuanto más alta sea la evaluación en esos cinco elementos o factores, más positivo y gratificante será el clima laboral y, en consecuencia, más productivo y creativo será el personal. Veamos el esquema del **GPTW Institute**.

1	Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es abierta y está disponible para todos. • Existe un alto nivel de competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales. • Integridad en el mantenimiento de una visión coherente de la empresa o unidad. 	C O N F
2	Respeto	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa apoya y estimula el desarrollo profesional y muestra que valora justamente las personas. • Se pide la colaboración de los subalternos para las decisiones importantes. • Debida atención hacia el personal en cuanto individuos que tienen una vida privada. 	I A N Z
3	Equidad	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia en el trato: trato igual para todos. • Imparcialidad y ausencia de favoritismo en las recompensas, promociones, ascensos. • Ausencia de discriminación y posibilidad de apelar las decisiones no aceptadas. 	A
4	Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> • En el trabajo personal y en la contribución individual. • En el trabajo hecho por el propio equipo de trabajo. • En los productos y/o servicios de la empresa y en la forma como participa en la vida de la comunidad. 	
5	Camaradería	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ser uno mismo. • Atmósfera socialmente amigable y acogedora. • Sentido de “familia” y de “equipo”. 	

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Lo ideal es que en la empresa exista un **programa permanente** de formación o capacitación que permita no sólo comunicar nuevos conocimientos y habilidades, sino también re-entrenar o “reciclar” y actualizar el personal actual en las tareas que usualmente realiza.

La lista-control que incluimos en este **Diagnóstico** puede ser utilizada tanto para elaborar un programa permanente, un programa a medio plazo, como para la programación de actividades de formación puntuales y muy específicas.

En cada una de las 12 áreas que integran la guía hemos incluido diferentes asuntos:

- Los asuntos incluidos no deben ser considerados como una relación **exhaustiva** o cerrada, excluyente; es muy posible que, dependiendo de su situación y condiciones, cada empresa tenga que ampliar o modificar esas listas.
- Los asuntos incluidos constituyen, más que nada, **temas de reflexión** para estimular la atención del lector; en algunos casos se deberá elegir entre uno u otro de los asuntos incluidos en cada lista; en otros casos, los asuntos son complementarios.

LISTA CONTROL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

		Alternativas a considerar	Marque los que apliquen
1	OBJETIVOS DEL PROGRAMA	Mejorar las habilidades para realizar con más eficacia las tareas actuales.	
	¿Qué se pretende lograr con el programa de formación previsto?	Incrementar los actuales niveles de productividad.	
		Poner al personal en capacidad de afrontar nuevas tareas o modificaciones que se hayan introducido en las tareas actuales.	
		Preparar a parte del personal para ser promocionado a puestos superiores.	
		Reducir el nivel de accidentes y mejorar la seguridad en el trabajo.	

		Reducir los desperdicios y pérdidas.	
		Mejorar el flujo de producción u operaciones para eliminar “cuellos de botella”.	
		Para formar a nuevo personal.	
		Formar a parte del personal para que estos, a su vez, puedan formar a otros compañeros.	
		Formar al personal en los valores y objetivos de la empresa.	
		Desarrollar grupos de trabajo; por ejemplo, “círculos de calidad”.	
		Nuevas tecnologías o modificaciones de las actuales.	
		Otros objetivos específicos de la empresa:	
		a)	
		b)	
2	CONTENIDO DE LA FORMACIÓN ¿Qué debe aprender el personal?	Técnicas y habilidades muy específicas que el personal debe conocer; por ejemplo:	
		Estándares (de calidad u otros).	
		Formas para reducir los desperdicios y pérdidas.	
		Gestión de materiales.	
		Relaciones con la clientela.	
		Operación de equipos.	
		Ventas.	
		Informática.	
		Marketing.	
		Contabilidad, finanzas.	
		Formación para formadores.	

2	CONTENIDO DE LA FORMACIÓN ¿Qué debe aprender el personal?	Actitudes que deben ser mejoradas o modificadas.	
		Información sobre los productos o servicios actuales, productos o servicios nuevos o modificados.	
		Conocimiento de otras áreas de la empresa.	
		Otros posibles.	
3	LUGAR Y FORMA DE LA FORMACIÓN ¿Dónde y cómo se llevará a cabo el programa de formación?	Sobre la marcha, en el puesto de trabajo.	
		En un salón en la empresa.	
		Mediante una combinación de los dos anteriores.	
		Con el apoyo de cursos por correspondencia.	
		Con el apoyo de cursos online (<i>e-learning</i>)	
		Fuera de la empresa.	
4	PROFESOR O INSTRUCTOR ¿Quién se encargará de impartir el programa de formación?	Personal de la empresa (¿disponen del tiempo y de las habilidades necesarias?).	
		Otros empleados con mayor experiencia (¿disponen del tiempo y de las habilidades necesarias?).	
		Especialistas contratados fuera de la empresa.	
		Características y formación que deberán tener los profesores o instructores.	
5	MÉTODO ¿Qué método es el que asegura una mejor formación?	Conferencias.	
		Sesiones de discusión.	
		Demostraciones.	
		Simulaciones.	
		Exámenes finales.	

			Cursos programados.	
			Formación en el puesto de trabajo.	
			Una combinación de dos o más de los métodos anteriores.	
			Otros métodos:	
			a)	
			b)	
			c)	
6	AYUDAS APOYOS ¿Qué tipo de apoyos y ayudas audiovisuales y otras se utilizarán?	Y	Manual de instrucciones.	
			Guías.	
			Libros o textos disponibles en el mercado.	
			Películas, transparencias, <i>slides</i> , etcétera.	
			Planos o fotografías de máquinas.	
			Descripciones de productos.	
			Miniaturas o simulaciones de equipos.	
			Tele-conferencias.	
			Conexión a Internet.	
			Otras ayudas y apoyos necesarios:	
			a)	
			b)	
			c)	
7	INSTALACIONES Y FACILIDADES ¿Qué tipos de instalaciones y facilidades se necesitarán?		En el lugar de trabajo.	
			Un salón de conferencias.	
			La cafetería de la empresa.	
			Equipos especializados.	
			Ordenadores o computadoras.	
			Salón de video-conferencias.	
			Pizarras, rotafolios, retroproyectors, proyector de <i>slides</i> , micrófonos,	

		etcétera.	
		Mesas, asientos individuales (pupitres).	
		Materiales que necesitarán los asistentes.	
		Otras necesidades:	
		-	
8	PARTICIPANTES ¿Quiénes deben participar?	Todos los empleados de la empresa, del área.	
		Parte del personal (¿quiénes?).	
		Empleados antiguos, nuevos o ambos.	
		¿Asistencia voluntaria u obligatoria?	
		Empleados provenientes de diferentes áreas (¿quiénes?).	
		Otros:	
		a)	
		b)	
		c)	
9	CALENDARIO Y HORARIOS ¿Cuál será la extensión del programa? ¿En qué horarios se impartirá?	Duración total (en horas, días, semanas y/o meses).	
		Durante las horas de trabajo.	
		Conjuntamente con el trabajo.	
		Después de las horas de trabajo.	
		Fin de semana.	
		Duración de cada sesión.	
		Número de sesiones.	
		Otros:	
		a)	
		b)	

10	COSTES ¿Cuánto costará el programa?	Pagos a los profesores o instructores de la propia empresa.	
		Pagos a personal externo.	
		Coste de manuales, materiales, ayudas, apoyos y similares.	
		Alquiler externo de salones y otras facilidades.	
		Tiempo invertido en la preparación del programa.	
		Almuerzos, café y similares.	
		Acto de entrega de certificados.	
		Diseño e impresión de certificados.	
		Traslados de los profesores o instructores y/o de los asistentes.	
		Alquiler salones externos	
		Otros costes:	
		a)	
		b)	
		>c)	
d)			
e)			
11	CONTROLES ¿Qué tipo de controles se establecerán para verificar la eficacia del programa?	Comparación de los resultados con los objetivos.	
		Controles periódicos durante el desarrollo del programa: asistencia, aprendizaje, participación, etcétera.	
		Medición de las habilidades de los asistentes antes, durante y después del programa.	
		Registros que se llevarán.	
		Informes.	
		Exámenes periódicos o finales.	

		Seguimiento de los asistentes después de finalizado el programa.	
		Persona que tendrá a su cargo el proceso de control y seguimiento.	
		Otros:	
		a)	
		b)	
		c)	
12	COMUNICACIÓN ¿Qué métodos o vías se utilizarán para dar a conocer el programa personal?	Circular.	
		El boletín interno de la empresa.	
		Boletín mural.	
		Folleto especial dando a conocer el programa anual.	
		Comunicación verbal.	
		Solicitud de participación.	
		Publicidad interna que se hará del programa (fotos, reconocimientos, etcétera).	
		Acto formal para la entrega de certificados (cena, cóctel, con la familia o no).	
		Otros eventos de comunicación:	
		a)	
		b)	
		c)	

EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD (Responsabilidades)

Uno de los principales retos a los que se enfrenta todo gestor de personas es el de la evaluar su trabajo y el de sus colaboradores.

Esta herramienta se centra en evaluar determinados aspectos en función de **los conocimientos y habilidades que se poseen y el grado de cumplimiento de las responsabilidades básicas del puesto.**

RESPONSABILIDADES

Evalúe la forma en que cada uno de los mandos medios de su empresa cumple las funciones o responsabilidades inherentes a su posición utilizando una escala del 1 al 7, en la que:

1 = ACTUACIÓN MUY DEFICIENTE.

7 = ACTUACIÓN EXCELENTE.

		Muy deficiente—Excelente						
		1	2	3	4	5	6	7
A	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y RESPONSABILIDADES							
1	Conocimientos técnicos especializados necesarios para el cargo que ocupa.							
2	Buena comprensión del entorno en el que opera la empresa como base para el eficaz desarrollo de respuestas estratégicas a los cambios que se producen en dicho entorno.							
3	Conocimientos de lógica, matemática e informática como base para mejorar los procesos de toma de decisiones.							
4	Comportamiento humano que le facilitan excelentes relaciones con el personal bajo su mando.							

18	Informar con precisión y objetividad sobre los resultados logrados.								
19	Resolver conflictos interpersonales.								
20	Asignar el trabajo a sus subordinados.								
21	Mejorar su capacitación personal respecto al puesto que ocupa.								
22	Control de las operaciones bajo su mando.								
23	Implementar programas de mejora de la calidad.								
24	Lograr el compromiso de los subordinados en la implantación de los planes de la empresa y los elaborados para su área de responsabilidad.								
25	Comunicar órdenes e instrucciones.								
26	Delegar.								
27	Mejorar los hábitos de trabajo de los subordinados.								
28	Ocuparse y gestionar las quejas de los subordinados.								
29	Evaluar el rendimiento de los subordinados.								
30	Aplicar la disciplina de forma positiva.								
31	Ejecutar los cambios que se produzcan en el personal (ingresos, despidos, promociones, ascensos, etcétera).								
32	Velar por la salud y seguridad en el trabajo de los subordinados.								
33	Informar a sus subordinados sobre las actividades de la empresa y su área de responsabilidad.								
Comentarios adicionales sobre la persona evaluada.									

EVALUACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Sin lugar dudas, los equipos de trabajo pueden ser un instrumento importante para elevar la productividad de una empresa. Esto ha llevado a que, en ocasiones, se haya abusado de la práctica en el sentido de que se forman a la espera de que produzcan los resultados esperados, lo que con frecuencia no sucede.

Para que el rendimiento de los equipos se produzca en niveles altos, en especial en lo que refiere a la creatividad y a la búsqueda de soluciones nuevas más eficaces para la empresa, es necesario que los mismos cumplan una serie de características muy concretas. Evalúe sus actuales equipos en función de las mismas y, luego, determine qué medidas deben adoptarse para corregir cualquier deficiencia o fallo que se esté produciendo. Veamos esas características.

1	Orientación a los objetivos	Los miembros de un equipo no sólo deben conocer los objetivos globales de la empresa, sino, además, los objetivos del propio equipo. ¿Qué se espera de ellos en términos concretos y medibles?
2	Dimensión de los equipos	La cantidad de miembros de un equipo de trabajo está entre 6 y 9 integrantes. Más de esa cantidad crea confusión, mucho tiempo perdido, discusiones que se prolongan en exceso. Menos de esa cantidad no garantiza que se produzca un eficiente cruce de ideas y puntos de vista (que es una de las cosas básicas que se procura al formar un equipo).
3	Heterogeneidad de los integrantes	En especial cuando se trata de objetivos creativos, es preferible que los integrantes del equipo que posean características personales y profesionales diferentes; es la mejor manera de asegurar que los asuntos se analizarán desde múltiples puntos de vista.
4	Jerarquía	Idealmente, no debe haber diferencias de niveles jerárquicos entre los integrantes de un equipo; de existir, los miembros pertenecientes a los niveles jerárquicos más bajos se sentirán cohibidos y les será difícil expresar sus ideas con total libertad y espontaneidad.
5	Duración de las reuniones	La duración de una sesión de trabajo de un equipo no debe superar, por ninguna razón, las tres horas; en asuntos muy creativos, no debería ser superior a la hora y media. En caso de que se prevea que el asunto requerirá más tiempo, es preferible dividirlo en dos sesiones.

6	Incorporación de nuevos miembros	El ambiente del grupo debe ser flexible a la entrada de nuevos participantes y sus integrantes deben ser capaces de acoger e integrar positivamente a los recién llegados.
7	Clima de trabajo	En equipos de trabajo debe existir un clima de confianza entre sus miembros, evitando al máximo los conflictos interpersonales..
8	Cohesión de los equipos	Un equipo de trabajo debidamente cohesionado es aquel en que sus componentes comparten al 100x100 los propósitos y objetivos del equipo, entre ellos existe un clima de simpatía generalizada, las relaciones interpersonales alcanzan un cierto grado de profundidad y existe un amplio y recíproco sentimiento de confianza entre todos los integrantes.

Cada una de estas variables repercute positivamente en el rendimiento del grupo y la ausencia de cualquiera de ellas puede disminuir la eficacia y productividad del trabajo del grupo.

EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN FUNCIÓN DE LA SATISFACCIÓN

Como es sabido, una de las formas más eficaces para incrementar la productividad, creatividad y rendimiento del personal es mediante la implantación de mecanismos que permitan elevar al máximo sus niveles de motivación. Ahora bien, también está demostrado que la mejor forma de motivar al personal es mediante la incorporación de **valores de satisfacción** en cada puesto de trabajo de la empresa.

Es lógico, pues, que los empresarios, directivos y ejecutivos se hagan la pregunta:

Los puestos de trabajo de mi empresa, ¿están diseñados de tal forma que sean capaces de estimular al personal y permitirle alcanzar altos niveles de satisfacción en el trabajo?

El presente **Diagnóstico** le permitirá evaluar **cada puesto de trabajo** desde el punto de vista de si incorpora, o no, valores de satisfacción. Este cuestionario se elaboró con base en los trabajos que realizaron Hackman y Oldham de la Universidad de Yale, EE.UU., y se centra en las características que **enriquecen** un puesto de trabajo y permiten que quien lo ocupe desarrolle no sólo su “fuerza de trabajo”, sino también su “inteligencia”.

INSTRUCCIONES

Este cuestionario se utiliza para evaluar todos y cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, al margen de su nivel jerárquico.

Para cada puesto de trabajo, califique las preguntas que aparecen a continuación en una escala de 1 a 5, en la que:

1	Se corresponde con las respuestas más negativas: MUY POCO, NO, NUNCA , y similares.
5	Se corresponde con las respuestas más positivas: EN UN ALTO NIVEL, SI, SIEMPRE , y similares.

Si para cada pregunta sus respuestas no se corresponden con ninguna de esas posiciones extremas, seleccione uno de los números intermedios de la escala (2, 3 o 4).

EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN FUNCIÓN DE LOS FACTORES DE SATISFACCIÓN

1	El puesto de trabajo, ¿exige que se trabaje en estrecho y permanente contacto con otras personas de la empresa y/o del exterior de ella?	1	2	3	4	5
2	¿Hasta qué punto la persona que ocupa el puesto puede decidir por sí misma la forma en que realizará su trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Hasta qué punto la persona que ocupa el puesto percibe y es consciente de que su trabajo forma parte de un gran sistema superior que va más allá de sus tareas y/o de sus objetivos inmediatos?	1	2	3	4	5
4	¿En qué medida el puesto de trabajo exige que se realicen muchas cosas diferentes utilizando una amplia diversidad de habilidades, conocimientos y talentos?	1	2	3	4	5
5	La persona que ocupa el puesto, ¿considera que su trabajo es importante dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
6	¿Con qué frecuencia los niveles de mando o compañeros de trabajo le hacen saber a la persona que ocupa el puesto lo bien que está realizando su trabajo?	1	2	3	4	5
7	¿Existe un mecanismo que le permita a la persona que ocupa el puesto saber si lo está haciendo bien o mal de tal forma que pueda corregir sus errores sin necesidad de ser el objeto de reprimendas y críticas continuas de sus superiores?	1	2	3	4	5
8	La persona que ocupa el puesto, ¿recibe información de otras personas de la empresa sobre las consecuencias positivas que tiene la eficaz realización de su trabajo?	1	2	3	4	5
9	El entorno en el que desarrolla su trabajo la persona que ocupa el puesto, ¿le estimula a sentirse orgulloso cuando realiza bien su trabajo?	1	2	3	4	5
10	La persona que ocupa el puesto, ¿expresa con frecuencia lo satisfecha que está con el puesto de trabajo que ocupa, lo feliz que se siente en él?	1	2	3	4	5
11	El puesto de trabajo evaluado, ¿implica altos niveles de responsabilidad?	1	2	3	4	5
12	Considerando el promedio del sector, ¿recibe la persona que lo ocupa una compensación económica adecuada?	1	2	3	4	5
13	¿La empresa se ha ocupado por elevar al máximo los niveles de seguridad en el trabajo respecto al puesto evaluado?	1	2	3	4	5

14	El puesto de trabajo evaluado, ¿le permite a la persona que lo ocupa desarrollar y potenciar sus habilidades, conocimientos y evolución personal?	1	2	3	4	5
15	¿En qué medida los supervisores del puesto de trabajo se preocupan por apoyar y darle una orientación positiva a la persona que lo ocupa?	1	2	3	4	5
16	¿Qué niveles de seguridad futura ofrece el puesto desempeñado?	1	2	3	4	5
17	En sentido general, ¿podría decirse que el puesto de trabajo es estimulante y retador? ¿Ofrece la oportunidad de ser creativo e imaginativo?	1	2	3	4	5
18	El entorno humano en el que se realiza el trabajo, ¿es amistoso, de ayuda y cooperación?	1	2	3	4	5
19	En comparación con el sector, ¿los beneficios sociales y otras compensaciones del puesto de trabajo se sitúan en un nivel adecuado?	1	2	3	4	5
20	La realización del trabajo, ¿ayuda a mejorar la opinión que tiene de sí misma la persona que lo ocupa?	1	2	3	4	5

EVALUACIÓN

Sume las puntuaciones obtenidas. La puntuación máxima es de **100** puntos para cada puesto de trabajo individualmente. Compare la puntuación obtenida por su empresa con el siguiente cuadro.

Total de puntos	Comentarios
De 0 a 65	El puesto de trabajo analizado muestra serias deficiencias en lo que respecta a la presencia de factores de satisfacción; es muy posible que la persona que lo ocupa no esté suficientemente motivada como para realizar los esfuerzos extra que usualmente requiere cualquier puesto de trabajo para ser desempeñado con excelencia.
De 66 a 90	Bien, pero se deberá trabajar para mejorar los factores deficientes.
De 91 a 100	EXCELENTE.

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y DIRECTRICES SEGUIDAS RESPECTO AL PERSONAL

En este **Diagnóstico**, que hemos elaborado a partir de los trabajos de Lattman, aparecen los **diez parámetros clave** que deben ser considerados para definir las políticas y directrices que aplica la empresa en el área del personal.

Nótese que, en el fondo, esos parámetros forman parte del **sistema de valores** dominante en la cultura de la empresa. En el **Diagnóstico**, además, hemos incluido tres posibles series de posiciones que pueden asumir, como **políticas y criterios generales respecto al personal**, los niveles de dirección de una empresa.

Este **Diagnóstico** puede ser útil, además, como guía para determinar:

- **Qué tipos de criterios sigue en la gestión de su empresa y, de ser necesario, cuáles de ellos debe modificar y en qué sentido.**

Nótese que la **posición ideal** que aparece en el extremo derecho del **Diagnóstico** se refiere a una situación de la gestión de una empresa en la que se ha llegado, primero, a la implantación plena de los principios de la **gestión por objetivos** y, segundo, a la adopción integral de un **estilo de gestión participativo**.

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y DIRECTRICES

	PARÁMETROS	POSICIÓN BÁSICA	POSICIÓN INTERMEDIA	POSICIÓN IDEAL
1	Valor que se asigna al personal	Constituye sólo un medio al servicio de la empresa.	El personal es portador de valores personales con los que la empresa tiene obligaciones éticas.	El personal es el sujeto y el objeto central de la empresa.
2	Actitud ante los intereses del personal	Se descuidan, no se toman en consideración	Se les considera como una obligación social de la empresa.	Los intereses del personal y los objetivos de la empresa son los mismos.
3	Evaluación, promoción del personal	Subjetiva, cada mano jerárquico la realiza siguiendo sus criterios personales.	Los mandos siguen los criterios establecidos por los altos niveles jerárquicos.	La evaluación se hace conjuntamente con el personal.

4	Satisfacción del personal, clima laboral	No interesa en absoluto, no se controla, no se hace nada para mejorarlo.	Se le atribuye la misma importancia que a la producción u operaciones.	Se considera que es uno de los principales objetivos de la empresa.
5	Establecimiento de los objetivos	Los mandos superiores deciden e imponen los objetivos.	Se establecen por consenso entre el personal y los mandos.	El personal establece automáticamente los objetivos.
6	Nivel de esfuerzo que se exige al personal	Muy bajo, tareas rutinarias que se pueden lograr si grandes esfuerzos.	Según las capacidades de cada empleado, requieren habilidades e inteligencia.	Muy alto, sólo se realiza con un gran esfuerzo.
7	Realización del trabajo	Siguiendo de forma estricta las instrucciones y especificaciones; el personal no dispone de autonomía.	Autonomía de realización dentro de normas y directrices generales.	Autonomía total del personal.
8	Controles	Constante y sobre todas las actividades del personal.	En función de los resultados.	Autocontrol, autogestión.
9	Estilo de dirección	Autoritario, burocrático.	Democrático.	Participativo total.
10	Nivel de delegación	Muy bajo, los mandos no confían en los subordinados.	Amplio, los mandos delegan en función de instrucciones generales.	Total, los mandos sólo controlan los grandes resultados.

MOTIVAR: DESARROLLAR SESIONES CREATIVAS CON SU EQUIPO

Se ha convertido en una práctica común en la mayoría de las empresas recurrir a las **sesiones creativas**, también conocidas como **tormentas de cerebros** (que es una traducción literal de la expresión en inglés **brain storming**). Este uso extendido implica que en más de una ocasión los niveles de mando deberán enfrentarse a la tarea de dirigir una de esas sesiones creativas. Y para ello deben estar debidamente preparados. No es algo que se puede improvisar.

Las **sesiones creativas** se fundamentan en algunas ideas desarrolladas por Alex Osborn a principios de los años 50. Desde entonces se vienen utilizando, con éxito demostrado, en todo tipo de grupo, empresas grandes y pequeñas, partidos políticos, universidades, comités de trabajo de distinta índole, etcétera. De acuerdo con Osborn:

- Las personas pueden ser más creativas si dejan de ser tan críticas con sus propias ideas y si trabajan en un ambiente relajado y exento de juicios precipitados, que les ayude a eliminar los “frenos” o bloqueos mentales que reducen sus capacidades y potencialidades para la generación de ideas.

Por su nombre se comprenderá que las sesiones creativas se fundamentan en la participación de varias personas, lo que implica que es imposible que un solo individuo pueda utilizar esta técnica. Aunque, en cierto sentido, las sesiones creativas podrían concebirse como “sesiones de trabajo”, es necesario señalar que no se trata de las reuniones comunes y corrientes, de las tantas que habitualmente se celebran en las empresas y que, por regla general, están caracterizadas por:

- Un líder autocrático que busca imponer sus propias ideas.
- Luchas soterradas para imponer las ideas personales de los participantes.
- Escasa participación de la mayoría de los participantes.
- Miedo a no plantear las propias ideas para no exponerse a hacer el ridículo.
- Repetidas interrupciones.
- Críticas y juicios precipitados.
- Ataques personales (encubiertos o no), burlas, comentarios maliciosos, etcétera.
- Mucho hablar, pero pocas ideas realmente nuevas.
- Y similares.

Lo que se procura, por el contrario, es que en el desarrollo de una real y verdadera sesión creativa no se repitan esas situaciones que cohiben la libre creatividad.

Un primer señalamiento: para la realización de una sesión creativa existen algunas “reglas de juego” **básicas, inalterables e inviolables** que deben ser conocidas por todos los participantes y es responsabilidad del **conductor** darlas a conocer. Esas reglas son, fundamentalmente, las siguientes:

Primera	El propósito de toda sesión creativa es el de generar la mayor cantidad posible de ideas con las que se podría solucionar el o los problemas planteados.
Segunda	Están totalmente prohibidas las críticas o juicios a cualquier idea planteada: todas las ideas deberán ser aceptadas y registradas (luego, se procederá a su evaluación).
Tercera	Es absolutamente necesario que los participantes se muestren dispuestos a dejar que sus mentes “corran” en libertad y a liberar las ideas que tengan, no importa cuán locas, estúpidas o extrañas puedan parecer en ese momento; de la cantidad, se obtendrá luego la calidad.

Si se pretende que una sesión creativa tenga éxito, es indispensable aplicar estas tres reglas fundamentales, sin excepciones. La ausencia o alteración de cualquiera de ellas puede provocar el fracaso de la sesión.

En las sesiones creativas existe un personaje que es clave y fundamental y de quien depende, en gran medida, el éxito de las mismas. Nos referimos al **conductor** de la sesión, también llamado **coordinador** o **líder**. El **conductor**, como su nombre lo indica, dirige los trabajos de la sesión.

La posición de conductor puede ser rotativa entre los distintos participantes si un mismo asunto exige más de una sesión. No es necesario que, para el rol de conductor, coordinador o líder se elija, entre los presentes, a la persona de mayor autoridad dentro de la jerarquía de la empresa. En muchos casos, y dependiendo del clima laboral existente en la empresa, asignar esta función a la persona de mayor autoridad en el grupo puede ser, incluso, contraproducente y negativo ya que su presencia tiende a cohibir a los participantes.

Las responsabilidades del conductor

Compruebe, con el siguiente esquema, si usted ha asumido y cumple de forma sistemática las responsabilidades que le corresponden cuando debe dirigir una sesión creativa.

			Sí	No
1	Instrucción	Instruir a los participantes sobre las normas y procedimientos que se aplicarán y se seguirán en la sesión.		
2	Participación	Provocar, estimular e, incluso, en algunos casos, “obligar” al más alto nivel de participación por parte de todos los participantes.		
3	Estimulación	Estimular el más alto nivel creativo por parte de los participantes, recurriendo a cualquier método adecuado: preguntas directas, solicitud de ideas a personas específicas, técnicas creativas, etcétera.		
4	Coordinación	El conductor es el responsable de mantener e incrementar la armonía y la productividad del grupo coordinando todos sus trabajos.		
5	Problemas y objetivos	Definir con claridad el problema que se pretende resolver, o el aspecto que se desea mejorar, así como establecer el o los objetivos específicos de la sesión.		
6	Control	Mantener el control sobre el desarrollo de la sesión, pero sin recurrir a excesos de autoridad.		
7	Atención y concentración	Evitar que el grupo se disgregue, se distraiga y se aparte del asunto que se pretende resolver en la sesión.		
8	Cordialidad	Una sesión creativa no debe constituir un trabajo aburrido; el conductor deberá mantener el justo equilibrio entre cordialidad e, incluso, carácter divertido de la sesión, manteniendo la necesaria disciplina de trabajo.		
9	Cierre informe	e Lograr que el grupo llegue a acuerdos finales sobre las ideas generadas y, conjuntamente con quien funja como “secretario”, redactar un informe final sobre los resultados de la sesión.		

SESIONES CREATIVAS MEDIANTE EL CORREO ELECTRÓNICO

Una de las técnicas creativas más utilizadas es la llamada “Brainstorming” (en inglés), conocida en castellano como “tormenta de ideas”, “lluvia de ideas”, “tormenta de cerebros” y otros apelativos. Como se sabe, esta técnica se basa en reunir un grupo de personas y pedirles que generen ideas sobre un tema específico, a partir de la premisa de que ninguna idea sea evaluada o analizada de inmediato, sino una vez que todos han generado y propuesto sus ideas.

Las técnicas propias de las tormentas de ideas son bien conocidas. Pero, en la actualidad, gracias a la difusión de los medios de comunicación electrónicos, en especial del correo electrónico, las intranets, y similares, ha surgido una versión que permite la celebración de una “reunión” de personas para desarrollar una sesión creativa sin que sea necesario que abandonen sus puestos de trabajo.

La “tormenta de cerebros electrónico” se realiza de la siguiente manera:

1. Las personas que intervendrán en la sesión creativa son notificadas del día y la hora en se iniciará la sesión.
2. El coordinador, en la hora convenida, se comunica con los participantes y les informa sobre el tema objeto de la sesión; es decir, el llamado “objeto creativo”.
3. Al mismo tiempo informa del ciclo que seguirán las ideas una vez generadas; para estos fines se asigna un número a cada uno de participantes (digamos del 1 al 6).
4. Se deja un tiempo prudencial para que las personas convocadas generen sus ideas: usualmente, basta con dos minutos y a los participantes se les pide que aporten tres o cuatro ideas.
5. Cuando termina el plazo establecido, cada participante debe enviar su lista de ideas al participante que le siga en la numeración; por ejemplo, el 1 al 2, el 2 al 3, etcétera, mientras que el último, el 6, la enviará al 1.
6. Cada uno de los participantes añade nuevas ideas o refinamientos que le hayan surgido con la lectura de la lista que ha recibido.
7. De nuevo, cuando termina el plazo establecido (dos minutos), las listas circulan siguiendo estrictamente la numeración establecida; en el ejemplo, en la segunda vuelta, el 2 la enviaría al 3, el 3 al 4, etcétera.
8. Cuando las listas han circulado entre todos los participantes, cada uno de ellos envía al coordinador la última lista que ha recibido (con sus añadidos).
9. El coordinador da por terminada la primera fase de la reunión creativa y reúne todas las listas y elabora una lista única de ideas.
10. Entre la primera y la segunda fase de la sesión pueden pasar horas para facilitar el trabajo del coordinador (no se recomienda más de dos horas para que el grupo no pierda el hilo del trabajo creativo).

11. En la segunda fase, con la lista final, cada uno de los participantes evalúa las ideas surgidas y procede a establecer su valoración o puntuación de las mismas; previamente, el coordinador habrá informado sobre el método de puntuación a utilizar y los criterios que se utilizarán para la valoración (véase, como referencia, el Instrumento **LA MATRIZ DE DECISIONES**, en este mismo sitio web).
12. Para la segunda fase se deja un lapso más amplio, pero nunca más de media hora.
13. Si existe un alto nivel de coincidencia en las valoraciones, se da por terminada la sesión; en caso contrario, las ideas que generen opiniones encontradas se someten de nuevo a fases sucesivas de puntuación hasta que se llegue a un consenso entre todos.

Respecto a las sesiones creativas tradicionales, este método plantea las siguientes **ventajas**:

- **Menor tiempo:** un grupo de seis personas termina la primera fase en no más de 15 minutos y todos pueden volver de inmediato a sus tareas regulares.
- **Pueden participar personas que estén distantes en la empresa** (incluso en ciudades o países diferentes), sin necesidad de traslados, que implican costes y tiempo.
- **Pueden incluso participar personas de fuera de la empresa** (por ejemplo, provee-dores, clientes, consultores o asesores, etcétera).
- Si el problema u objeto creativo es muy complejo, cada uno de los participantes **puede reunir a sus colaboradores para que participen de forma indirecta en la sesión y también aporten sus ideas** (en este caso el plazo de dos minutos se puede ampliar).
- **Facilita la participación de personas que tienen problemas para hablar en público.**