



## Cómo crear un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo

- *Un clima laboral positivo fomenta y sustenta la motivación y el buen desempeño de los empleados, así como mejores resultados en los servicios de salud.*
- *Un buen liderazgo y buenas prácticas de administración contribuyen a un clima laboral positivo.*

El clima laboral es el “tiempo del lugar de trabajo”. Así como el tiempo puede afectar las actividades diarias, el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados. En toda organización existe un clima laboral. En una organización, el clima de determinado grupo de trabajo puede diferir del clima organizacional actual. Los grupos de trabajo de alto desempeño pueden funcionar bien incluso en organizaciones aquejadas de problemas como la disminución de fondos, un liderazgo débil de superiores o problemas similares.

El clima de los grupos de trabajo influye en los resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Los grupos de trabajo caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados. En el sector salud, un buen clima de grupo de trabajo conduce a mejoras en la prestación de servicios y, por tanto, a mejores resultados de salud.

### Buen liderazgo y administración

El desempeño del cargo de los administradores es fundamental para los resultados de la organización. El clima de cada grupo de trabajo es, de por sí, un resultado intermedio de un liderazgo y una administración eficientes. Por lo menos el 50 por ciento de las diferencias en el clima de los grupos de trabajo puede atribuirse a las diferencias en las prácticas cotidianas de las personas que dirigen el grupo de trabajo.<sup>1</sup> Las prácticas de la organización que pueden ser afectadas por los administradores, como la creación de tareas y trabajos, sistemas de recompensa, políticas y procedimientos, y estrategia, también pueden tener un gran impacto.<sup>2</sup> A fin de influir en el clima de un grupo de trabajo, los administradores deben:

- entender las tres dimensiones clave del clima laboral;
- evaluar el clima de su grupo de trabajo; y
- tomar medidas para mejorar el clima de su grupo de trabajo.

### Tres dimensiones clave del clima laboral

**Claridad.** Un ambiente proporciona claridad cuando el grupo sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades en la organización en conjunto.

**Apoyo.** En un ambiente de apoyo, los miembros del personal piensan que cuentan con los recursos y el respaldo que necesitan para lograr los objetivos del grupo de trabajo.



**Retos.** Un ambiente de retos ofrece a los integrantes del grupo oportunidades para aprovechar al máximo su capacidad, tomar riesgos razonables para resolver problemas y descubrir nuevas formas de trabajar para llegar a ser más eficientes.

Las tres dimensiones son necesarias para mejorar el desempeño en el trabajo y lograr mejores resultados en cuanto a la atención de la salud. Por ejemplo, los miembros del personal que trabajan en un ambiente de retos pero carecen de apoyo o claridad a menudo experimentan estrés y frustración, que les impide ser más eficientes. Asimismo, sin retos o apoyo, incluso las personas a quienes les queda claro lo que se espera de ellas suelen encontrar poco estímulo intelectual o profesional en su trabajo. Por contraste, el buen equilibrio de claridad, apoyo y retos en el clima de un grupo de trabajo permite que el personal mejore su desempeño en el trabajo y logre mejores resultados.

### **Evaluación del clima**

Una evaluación del clima laboral actual es el primer paso vital para lograr mejoramiento. Un grupo de trabajo puede medir su propio clima usando una corta encuesta: la *Evaluación del clima del grupo de trabajo (ECGT)*. El clima del grupo de trabajo se mide de acuerdo con las percepciones de cada integrante del grupo. La ECGT consiste en ocho percepciones del clima, las cuales, de manera conjunta, miden el clima del grupo. Aunque la ECGT mide principalmente el clima del grupo de trabajo, también facilita que los integrantes del grupo entablen conversación sobre su clima en particular para que, juntos, puedan encontrar formas de mejorarlo. La ECGT fomenta un proceso participativo, es decir, los integrantes del equipo, incluido el administrador, primero responden a la encuesta individualmente y después discuten los resultados y toman medidas al respecto de manera conjunta.

La herramienta de la ECGT y la guía del facilitador pueden ser accedidas en:

<http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=96.9.htm&language=english&module=toolkit>.

Un clima de grupo de trabajo positivo es un resultado intermedio principal de los esfuerzos de desarrollo del liderazgo y la administración por mejorar el desempeño de los administradores y sus grupos de trabajo. Al dar seguimiento a la línea de base y a los cambios en el clima del grupo de trabajo. La ECGT aporta una contribución importante al monitoreo de las mejoras de los líderes y administradores para fortalecer la prestación de servicios de salud en los países en desarrollo. El uso de esta herramienta por parte de Management Sciences for Health muestra de manera constante una asociación entre los cambios positivos en el clima del grupo de trabajo y el logro de los objetivos del grupo de trabajo para mejorar la prestación de servicios de salud.

### **Toma de medidas**

Dado que el clima del grupo de trabajo es afectado por las acciones del administrador y los integrantes del grupo de trabajo, al mejorar el liderazgo administrativo y las prácticas operacionales mejorará el clima. De acuerdo con las deficiencias detectadas por el proceso de la ECGT, los grupos de trabajo podrían emprender las siguientes actividades: conocerse mejor unos a otros mediante eventos rutinarios o periódicos programados durante horas hábiles o después de éstas; aclarar expectativas mutuas en cuanto al desempeño del trabajo; definir y alinear el grupo de trabajo en torno a los objetivos y las aspiraciones en común; inspirar a los integrantes del equipo reconociendo sus logros; programar reuniones con regularidad para intercambiar información sobre los avances hacia los objetivos y el aprendizaje; fortalecer los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo; monitorear los avances; y usar los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor. Independientemente de las medidas que tomen los administradores u otros integrantes de un grupo de trabajo, éstos deben comunicarse eficazmente entre sí en formas que fomenten entendimiento y aprendizaje.

---

<sup>1</sup>Buckingham M, Coffman C. *First Break All The Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon and Schuster; 1999.

<sup>2</sup>Stringer R. *Leadership and Organizational Climate*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall; 2002.

**Dónde obtener más información:** Este informe se basa en el Capítulo 3 de *Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services*, el cual fue publicado con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo

Internacional mediante el Programa de Administración y Liderazgo, bajo el número de adjudicación HRN-A-00-00-00014-00. Ver [http://www.msh.org/resources/publications/LandM\\_handbook.html](http://www.msh.org/resources/publications/LandM_handbook.html).

**Referencias:**

Perry C, LeMay N, Rodway G, Tracy A, Galer J. Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations. Human Resources for Health. 2005; 3 (10) <http://dx.doi.org/10.1186/1478-4491-3-10>.

Última revisión: 6/12/06

(La versión en español se publicó el 22 de enero de 2008)

Producido en asociación con la Iniciativa para Maximizar el Acceso y la Calidad

Diseñado y producido por: The INFO Project at the Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs.

Este informe se produce gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, de Global, GH/PRH/PEC, bajo los términos de la Subvención No. GPH-A-00-02-00003-00.



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA