

ÍNDICE

Prólogo por Nicolás Majluf 13

INTRODUCCIÓN 19

La inteligencia colectiva 19

¿Por qué trabajar sobre clima? 22

Tratando de hacer “duro” un tema “blando” 23

La influencia (y la presión) del ranking social en la gestión del clima 25

El modelo evolutivo de clima laboral 26

CAPÍTULO 1

LA INTELIGENCIA COLECTIVA 31

¿Podemos aprender a ser más inteligentes colectivamente? 33

Conceptos claves del capítulo 1 38

CAPÍTULO 2

EL CLIMA ES UNA RELACIÓN 39

Primer principio del modelo evolutivo: El clima es una relación 41

Entender la gestión del clima como la gestión de una relación 42

 Clima laboral y cultura organizacional: ¿cuál es la diferencia? 46

 Herramienta 1: Encuesta de autoevaluación para jefatura y colaboradores . . . 49

Conceptos claves del capítulo 2 51

CAPÍTULO 3

DESDE LO MÁS VISIBLE A LO MENOS VISIBLE 53

Segundo principio del modelo evolutivo: Aquello que es más visible no necesariamente es lo más profundo.	55
La parte de abajo del iceberg	59
Herramienta 2: Índice de contribución de las actividades claves de trabajo	63
Herramienta 3: Mapa de contribución al clima de las actividades claves	65
Conceptos claves del capítulo 3	67

CAPÍTULO 4

TODO S PODEMOS APORTAR A LA GESTIÓN DEL CLIMA,

PERO NO DE LA MISMA FORMA 69

Tercer principio del modelo evolutivo: Como en toda relación, la gestión del clima requiere la acción de distintos roles.	71
Rol de los gerentes	72
Rol de las jefaturas	73
Rol de las personas	74
Herramienta 4: El modelo de plan de acción para la gestión de clima que genera madurez	76
Patrones en los planes de gestión del clima	76
Subsistemas implícitos en los roles	78
Cuándo se producen disfuncionalidades	82
Conceptos claves del capítulo 4	85

CAPÍTULO 5

EL CONCEPTO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DEL CLIMA

ORGANIZACIONAL 87

Cuarto principio del modelo evolutivo: Si las relaciones maduran, la gestión del clima también.	89
Cuatro etapas en la ruta de madurez de la gestión del clima	90
Etapa 1: Desconcierto y frustración	94
Etapa 2: Activismo	96
Etapa 3: Comprendiendo	98
Etapa 4: Gestionando	102
Conceptos claves del capítulo 5.	105

CAPÍTULO 6

HACIENDO QUE LA GESTIÓN DEL CLIMA MADURE. 107

Las palancas para hacer madurar la gestión del clima	109
Las palancas claves para hacer madurar la gestión del clima, los <i>do</i> y los <i>don't</i>	111
Palancas entre el nivel 1 y 2. Del “Desconcierto y frustración” al “Activismo”	111

Herramienta 5: Pauta reunión entendimiento de resultados encuesta de clima112
Palancas entre el nivel 2 y 3, del “Activismo” al “Comprender”115
Palancas entre el nivel 3 y 4, del “Comprender” al “Gestionando”116
Palancas para sostener el nivel 4, “Gestionando”120
Rol de la Gerencia de Capital Humano122
Los roles de una gestión de clima sustentable125
Estructura de un plan de gestión de clima integrado126
Sobre el rol de los gerentes126
Herramienta 6: El instrumento de diagnóstico de madurez128
Conceptos claves del capítulo 6132

CAPÍTULO 7

LOS NIVELES MÍNIMOS EN LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL 133

Quinto principio del modelo evolutivo: El ranking de jerarquía en las dimensiones de clima135
Conceptos claves del capítulo 7140

CAPÍTULO 8

DINÁMICAS Y PRÁCTICAS DE TRABAJO 141

Antes de cambiar las prácticas, entendamos las dinámicas143
Mejorando las prácticas, mejoramos las dinámicas146
Ejemplos de buenas prácticas para mejorar el clima148
Herramienta 7: Matriz de evaluación de prácticas de mejora del clima152
Conceptos claves capítulo 8154

CAPÍTULO 9

EL TABLERO DE CONTROL DE LA INTERVENCIÓN DE CLIMA

ORGANIZACIONAL 155

¿Por qué un tablero de control del plan de gestión de clima?157
Tablero de control del modelo evolutivo de gestión de clima161
I. Modelo de gestión163
I.1. Prácticas de gerenciamiento163
I.2. Estructura organizacional165
I.3. Sistemas y procesos165
I.4. Infraestructura166
I.5. Compensaciones y beneficios167
I.6. Políticas de negocio y de capital humano167
II. Cultura168
II.1. Valores implícitos y explícitos168

II.2. Dinámicas grupales e interáreas169
III. Equipos170
III.1. Madurez de la gestión del clima en el área170
III.2. Prácticas de clima instaladas170
IV. Individuos.170
IV.1. Perfil de la masa crítica de personas171
IV.2. Madurez laboral de la masa crítica171
Herramienta 8: El “check list” para el tablero de control172
Del tablero de control al plan de gestión de clima177
Herramienta 9: plan de gestión para la madurez del clima179

CAPÍTULO IO

INTERVIENIENDO DESDE EL MODELO EVOLUTIVO	181
-----------------------------------------------------------	------------

EPÍLOGO

CLIMA ORGANIZACIONAL Y MADUREZ SOCIAL	187
--------------------------------------------------------	------------

Referencias bibliográficas193
--------------------------------------	------