

8. CLIMA ORGANIZACIONAL

Autor: Lic. Sebastián Schanz

8.1. INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional, también llamado Ambiente Laboral, Clima Laboral, o Ambiente Organizacional se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización. El mismo está fuertemente relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

El Clima Laboral se puede analizar a nivel individual y a nivel organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como Clima Psicológico. Es en el nivel organizacional generalmente en donde se le conoce como Clima Organizacional o Clima Laboral. Se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones individuales de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones.

El Clima Organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento.

Este concepto se ha desarrollado, alrededor de los años 50 o 60. Aparece como uno de los primeros conceptos de psicología organizacional, que lo que pretendía era entender que hacía que las personas estuvieran satisfechas en el trabajo, motivadas y que tuvieran un buen desempeño.

El concepto ha venido mutando y cambiando a través del tiempo y tuvo un largo periodo de inactividad. Sin embargo, en las últimas dos décadas y fomentado principalmente por grandes organizaciones como Google, Amazon, Mercado Libre, entre otras, ha resurgido y ha vuelto a tener fuerza.

8.2. DEFINICIÓN

El Clima Laboral se puede definir como el significado compartido de los miembros de una organización, respecto a los eventos, políticas, prácticas y procedimiento que experimentan, y comportamientos que observan.

Esta definición, claramente indica que el Clima Laboral no es un fenómeno individual, ya que habla de significado compartido, el Clima Laboral es un fenómeno social. Se construye única y exclusivamente por las interacciones sociales y el significado que le damos a los eventos que suceden dentro de las organizaciones y como nosotros como grupo social, las interpretamos, las vivimos y como coincidimos en que esas vivencias son las que nosotros tenemos dentro de la organización.

La definición de clima organizacional es sencilla. Este concepto se refiere al ambiente que se respira en un entorno laboral. Se entiende bien con un ejemplo. ¿Nunca ha entrado a un sitio y ha notado que existía mucha tensión en la situación? Quizás acaba de producirse una discusión, un problema con un cliente o simplemente, en ese turno les ha tocado trabajar juntas a 2 personas que no se llevan bien. La cuestión es que se nota tensión. Como es lógico, trabajar en esas

circunstancias no es sano, ni beneficioso para la empresa. Desde el momento en que 2 personas tienen que trabajar juntas es importante que nos enfoquemos en desarrollar un buen trabajo de equipo. Si no es cuando se da un clima organizacional perjudicial.

8.3. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

Cualquier empresa, de prácticamente cualquier rubro, lo que busca principalmente es mejorar sus procesos productivos, y hacer realizar sus tareas en forma eficiente haciendo buen uso de los recursos, para optimizar recursos y aumentar ganancias.

El Clima Organizacional tiene un papel de suma importancia a la hora de conseguir estos objetivos, porque está demostrado que cuando la gente se trabaja en un ambiente sano.

El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades.

El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

8.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del Clima Organizacional son las siguientes:

- Características del entorno en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.
- Interpretación de los sucesos, eventos e interacciones interpersonales por parte de los miembros de la organización.
- Las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico. Estamos ante un concepto que está cambiando constantemente.
- Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

8.4.1. Ventajas y desventajas del clima organizacional

Como veremos ahora en mayor profundidad, las consecuencias positivas pueden ser lograr los objetivos, la afiliación de nuevos clientes o la fidelización tanto de clientes preexistentes como de empleados, este es el famoso concepto de lograr que los empleados se pongan la camiseta de la empresa.

La mejora en la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización. Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo o ausentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

8.4.2. Beneficios de un buen clima en la organización

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

8.4.3. Peligros de un Clima Organizacional negativo

Por otro lado, nos encontramos con múltiples inconvenientes cuando el Clima Laboral, no es el adecuado:

- Falta de motivación.
- Baja productividad.
- Mayor ausentismo laboral.
- Falta de implicación o de interés por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen.

8.4.4. Factores que influyen en el clima organizacional

Algunos factores que influyen en el Clima Laboral y a los que hay que prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima en la empresa son:

- Relaciones entre compañeros.
- Relaciones entre personal y jefes.
- Líder y estilo de liderazgo.
- Comunicación interna (y externa).
- Espacio de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación en la empresa.
- Política salarial.
- Imagen de la empresa de cara al exterior.
- La propia forma de estar y sentir de la persona
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo

8.5. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS INSTRUMENTOS PARA SU MEDICIÓN

Hasta este momento, hemos hablado del Clima Organizacional, como un concepto totalmente abstracto. Aunque el ambiente de una empresa se puede percibir (algunas veces de forma manifiesta) es muy difícil medirlo en forma directa, ya que este concepto está influido por cuestiones intangibles, como puede ser la motivación o las relaciones interpersonales.

Aquí podríamos introducir algunos otros conceptos que pueden resultar interesantes a la hora de saber cuál es el clima laboral dentro de una empresa.

Los conceptos son **Medida directa y medida indirecta**:

Una medida directa, se da cuando el valor es obtenido por comparación con una unidad conocida (patrón); grabada en el instrumento de medida. Si queremos medir por ejemplo cuántos centímetros tiene una mesa, tomamos un metro que tiene grabado el patrón centímetros, y vemos cuántas veces entra ese patrón dentro de la mesa.

Por otro lado, una medida indirecta se da cuando realizando la medición de una variable, podemos calcular otra distinta, por la que estamos interesados.

La mayoría de las medidas relacionadas con el clima laboral, serán medidas indirectas.

Entonces, la pregunta que nos puede surgir en este momento es:

¿Se puede realizar un diagnóstico del Clima Organizacional?

Cuya respuesta sería, Sí, aunque siempre serán cuestiones en las que la clave estará en cómo interpretamos los datos.

La herramienta más usada para medir el Clima Organizacional es la encuesta.

8.5.1. Encuesta de clima organizacional

Realizar cuestionarios sobre el clima laboral es la mejor manera que tenemos de medir cómo está el ambiente de nuestra empresa. No obstante, sí es importante que tengamos en cuenta una serie de consejos antes de realizar la encuesta:

- Plantear preguntas cerradas, que no son ni más ni menos, que preguntas en las que solo se permite contestar mediante una serie cerrada de alternativas.
- Utilizar escalas de satisfacción para las respuestas: muy de acuerdo, poco de acuerdo, etc.
- Realizar encuesta con regularidad ya que hemos visto que estamos ante un concepto dinámico.
- Combinar las encuestas con entrevistas sobre el clima organizacional donde la persona pueda desarrollar sus opiniones.

8.5.2. Tipos de Clima Organizacional

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas, categorías o perspectivas, que nos pueden interesar medir del clima organizacional:

1. **La estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, los procedimientos, los trámites, las normas, los obstáculos, entre otras limitaciones.
2. **La responsabilidad:** Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la autonomía en la toma de decisiones.
3. **La recompensa:** Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la recompensa recibida por la tarea realizada.
4. **El desafío:** Se refiere a los riesgos que deben afrontar en el desarrollo de los objetivos organizacionales.
5. **Las relaciones:** Son las percepciones de los miembros de la empresa sobre el ambiente de trabajo, es decir las buenas relaciones entre pares y subordinados.
6. **La cooperación:** Es lo que sienten los miembros de la organización sobre la ayuda que reciben de los directivos y los demás integrantes de la empresa.

8.6. LIDERAR UN EQUIPO, Y ESTILOS DE LIDERAZGOS

Dentro de los factores que influyen en el Clima Organizacional, se planteó la cuestión del líder y el estilo del liderazgo, por eso resulta importante conocer conceptualmente a quien se puede considerar como un buen líder, o un líder positivo.

8.6.1. ¿Qué es ser un buen líder?

Aunque pueda parecer una obviedad, no lo es tanto. Si hiciésemos una encuesta preguntando cuáles características serían importantes en un buen líder, seguro que escucharíamos respuestas de este tipo:

- Una persona que manda sobre los demás.
- Una persona muy carismática.
- Una persona que tiene la habilidad de ser capaz de convencer a los demás.
- Una persona a la que se la escucha de manera reverencial.

Si buscamos definiciones de un buen líder, podemos encontrar una que indica que un líder es una persona que es referente para un grupo. Es una persona que encabeza algún movimiento, grupo o institución y que se ha ganado el respeto de las otras personas que lo siguen y apoyan en sus acciones o decisiones.

Esta definición, es bastante interesante, porque en primer lugar plantea el concepto de *referente*, la cual parece ser la palabra más apropiada para denominar la relación del líder con el grupo. Esta persona es la que marca el camino o dirige al equipo porque se ha ganado el respeto de cada componente por diversos motivos:

- Con sus conocimientos.
- Con su manera de comunicarse con los demás.
- Por ser capaz de tomar decisiones.
- Por saber gestionar un momento de crisis.
- Por apoyar y entender a cada integrante.

Podríamos nombrar varias más, pero estas son las más relevantes y las que mejor reflejan, que para que un líder pueda ser considerado como bueno debe tener fortalezas en muchos ámbitos.

Si se tuvieran que plantar algunas características para definir a un buen líder, podríamos plantear las siguientes:

- **Confianza en sí mismo:** esto no implica una falta de humildad. Pero si se presenta una situación de crisis, el líder debe tener la suficiente confianza en sí mismo para poder tomar decisiones sin dudar.

- **Capacidad de tomar decisiones:** Esta característica está ligada de manera indisoluble a la anterior. No se trata de que solo sea capaz de decidir, también debe tener criterio al momento de hacerlo. Muchos jefes toman decisiones arbitrarias que el equipo no comparte o respeta.

- **Comunicativo:** Es imposible que exista un buen líder que no sea comunicativo. El líder se debe a su equipo, necesita comunicarse con ellos para conocer todo lo que ocurre. También es necesario que sepa transmitir las motivaciones que tiene a la hora de tomar ciertas decisiones.

- **Autocontrol emocional:** Un líder no puede desquiciarse o perder el control de sí mismo. No importa cuál sea la situación, debe ser capaz de actuar bajo presión.

- **Trabajar más que los demás:** Este punto es curioso porque muchas personas visualizan al líder como una persona que trabaja poco mientras que su equipo hace todo. La realidad es que debe ser todo lo contrario. El líder debe ser siempre el que más trabaja y el que más ayuda a los demás cuando están desbordados. Debería ser el primero en llegar y el último en irse.

- **Planificación y organización:** Gestionar a un equipo implica tener dotes para coordinar a las personas. Debe controlar todo el proceso en todo momento.

- **Carismático:** Quizás es la característica de un líder positivo más conocida. Todos nos imaginamos al líder como una persona sonriente y persuasiva.

- **Agradable y educado:** Se trata de la persona que representa al equipo y a todo su trabajo, por ello es importante que tenga carácter y sea capaz de relacionarse con soltura.

- **Empático:** Es imprescindible también que el líder sea empático, sobre todo a la hora de entender a los miembros de su equipo. Para poder sacar el máximo potencial del grupo siempre debe conocer el estado de ánimo de cada integrante.

- **Cooperativo:** Siempre tiene que estar ahí, dispuesto a ayudar en lo que haga falta.

- **Justo:** Este punto tiene relación con lo que comentábamos antes del criterio. En cualquier situación o problema debe ser capaz de interpretar lo que sucede y tomar la decisión más justa que pueda.

- **Responsable:** Si una persona llega a ser líder es porque se ha ganado la confianza de los demás. Esto implica hacerse responsable de sus decisiones y de las acciones de su equipo.

- **Optimista:** Una de las responsabilidades del líder, aunque no exclusiva de él, es mantener alta la motivación del equipo. Para conseguirlo, sin duda es imprescindible que mantenga siempre una actitud positiva.

8.6.2. Una breve mirada histórica

Para comenzar a dar una breve reseña histórica, podemos plantear una serie de interrogantes que seguramente fueron las que dieron comienzo, e incentivaron el estudio del Clima Organizacional.

- ¿Qué ocurre con las personas dentro de una organización?
- ¿Cuáles son las causas que determinan el comportamiento de los individuos?

- ¿Cuáles son los elementos o factores que motivan el actuar de las personas?

- ¿Cómo afecta el estado de ánimo y los sentimientos de las personas en la eficiencia y en la productividad de la organización?,

A través del tiempo se han ido estudiando y haciendo mediciones para tener pautas y buscar respuestas a estas preguntas.

El comienzo de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales, como factor preponderante en el aumento o la disminución de la productividad en una organización, tiene como punto de partida formal y más conocido, el surgimiento y la creación de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos. Esta teoría nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales.

La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas, la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos, describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales.

En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador.

Propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones, adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Siguiendo esta misma línea, se establece que la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos sus trabajadores se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener de sus ambientes laborales, visualizando a la organización como un organismo social que tiene vida y culturas propias.

Otra teoría que nació, casi en paralelo, en los años cincuenta fue la Teoría de Sistemas. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, y se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto.

Con sus acciones y en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al papel de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás el suyo. Esta interacción cambia o refuerza su papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización.

En los años 60, aparece una nueva teoría, producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico.

Durante las últimas décadas ha comenzado a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización. Las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible

del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration) traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”. Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él. Esta óptica puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos.

La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, además del desarrollo del bienestar de aquel, con la finalidad de influir en él, y aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

Considerando lo expresado anteriormente, podría decirse que el empleado tenderá a mostrarse más motivado por su entorno, si el ambiente en el que se mueve le es ameno, si se siente adecuadamente remunerado, si le gusta y se siente cómodo en sus funciones, si mantiene una relación abierta con sus compañeros y si cuenta con un jefe que tiene efectivamente cualidades de liderazgo como las ya nombradas. Todo esto genera involucramiento y como consecuencia de ello, se incrementa la productividad y la eficiencia en el desempeño de las tareas y/o servicios que presta el empleado.

Por otro lado, ocurrirá que el empleado no será productivo si el ambiente en donde trabaja le es hostil, o percibe una atmósfera plagada de decisiones injustas, falta de comunicación, confusión en la misión y visión de su organización. Si a lo anterior, se le suman sus presiones económicas, psicológicas y situacionales, se forma una mezcla en donde difícilmente podrá ofrecerle a la empresa el mejor resultado en sus funciones o una alta productividad.

Por lo tanto, una organización que ofrezca las características adecuadas para incentivar al trabajador se preocupe de sus expectativas, de sus metas y necesidades (especialmente de los talentosos y productivos), tendrá una ventaja competitiva con respecto a aquellas que no toman en cuenta el clima laboral de su propia organización.

En virtud de lo expuesto anteriormente, acerca de la importancia del sujeto humano dentro de la empresa y el valor que ella le da a las relaciones sociales dentro de la misma, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, es importante resaltar que una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual.

Por lo tanto, se puede desprender que el trabajo en equipo (bien entendido), la realización de reuniones informativas, pero también reuniones interactivas, la cercanía de los equipos directivos, el trato respetuoso y cordial, y las presencias de competencias de liderazgo en las jefaturas, e idoneidad de los líderes, resultan ser también una excelente práctica para mejorar las relaciones humanas.

8.7. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El estudio del comportamiento organizacional involucra una serie de conocimientos relacionados con la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.

Mediante el estudio del comportamiento organizacional se puede observar el comportamiento de los individuos en la organización y facilitar la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

Pero no solo se trata de observar y comprender, la idea es que esto permita a la organización tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia y productividad por parte de sus integrantes.

8.7.1. Factores clave del comportamiento organizacional

Pueden clasificarse en cuatro áreas:

- **Personas y grupos:** Las personas que trabajan en una empresa forman parte del sistema social interno, que está formado por individuos divididos en grupos grandes y pequeños. Existen grupos informales o extraoficiales, como también existen grupos formales y oficiales. La población encargada de realizar el trabajo dentro de una empresa está compuesta por personas muy diversas, con distintos niveles de educación, cultura, conocimientos y habilidades. Muchas veces ocurre que las personas pretenden imponer su forma de trabajo, dejando de lado su compromiso para con la empresa. La alta gerencia debe estar atenta a estas situaciones y preparada para afrontar este tipo de situaciones. Los grupos humanos se caracterizan por su dinamismo: se forman, cambian y se desintegran.
- **Estructura:** En toda empresa las personas están relacionadas en forma estructurada para que su trabajo pueda coordinarse efectivamente. La ausencia de estructura genera caos, además de serios problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.
- **Tecnología:** El principal aporte de la tecnología es el incremento de la productividad de los trabajadores. Asimismo, influye en las tareas que realizan las personas y afecta significativamente las relaciones laborales. Tal es así que por ejemplo los trabajadores de la construcción no se relacionan de la misma manera que los de un casino.
- **Entorno:** toda empresa funciona en un contexto de un ambiente interno y otro externo; y es parte de un sistema más extenso que incluye muchos otros elementos como el gobierno, las instituciones estatales, el sector privado, las familias, entre otros tantos. Así, las empresas reciben la influencia de su ambiente externo, el cual afecta el comportamiento de las personas que trabajan en ellas.

8.7.2. Importancia del comportamiento organizacional

La importancia del comportamiento organizacional radica en los siguientes puntos:

- Ayuda a predecir qué hará la gente en el interior de las empresas.
- Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
- Busca resultados eficaces a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
- Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
- Incluye la capacidad de entender a los empleados.
- Se retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
- Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- Es un requisito básico para poder tener éxito en la conducción de una empresa.
- Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.