



MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS

CULTURA DE EMPRESA Y CLIMA LABORAL

Francisco Valencia Arribas

Referencia MBA/05/09

Índice

Índice.....	2
1. Objeto.....	5
2. Introducción.....	6
3. Clima Laboral	10
3.1. Percepción	12
3.2. Actitudes	14
4. Cultura de Empresa	16
4.1. Diferencia entre Cultura de Empresa y Clima Laboral	22
5. Elementos determinantes en el Clima Laboral.....	25
5.1. Elementos relativos a la organización.....	27
5.1.1. Tamaño de la organización.....	27
5.1.2. Tipos de organización, estructura y jerarquía	28
5.1.3. Cultura de Empresa	31
5.2. Elementos relativos a la gestión de recursos humanos	32
5.2.1. Condiciones físicas del lugar de trabajo	32
5.2.2. Seguridad e Higiene	33
5.2.3. Remuneración.....	35
5.2.4. Liderazgo	39

5.2.5.	Participación	42
5.2.6.	Empowerment.....	43
5.2.7.	Delegación	44
5.2.8.	El conflicto	46
5.2.9.	Comunicación	50
5.2.10.	Enriquecimiento del puesto	54
5.3.	Elementos relativos al trabajador	58
5.3.1.	Motivación.....	58
5.3.2.	Calidad de Vida Laboral.....	61
5.3.3.	Satisfacción Laboral.....	64
5.3.4.	Aptitudes	67
5.3.5.	Actitudes	69
5.3.6.	Relaciones interpersonales.....	71
5.3.7.	Capacitacion para el desempeño.....	73
6.	El efecto del Clima Laboral en la organización	75
7.	Investigación y análisis del Clima Laboral.....	79
7.1.	Elementos de análisis del Clima Laboral	83
7.2.	Métodos de investigación.....	86
8.	Acciones de mejora del Clima Laboral	93

8.1.	Clima de Tipo Autoritario.....	95
8.2.	Clima de Tipo Participativo	96
8.3.	Acciones de mejora.....	97
8.3.1.	Mejora de las condiciones físicas del puesto de trabajo	97
8.3.2.	Ajuste o rediseño del puesto de trabajo.....	106
8.3.3.	Potenciamiento de las relaciones interpersonales	111
8.3.4.	Círculo de Calidad	113
8.3.5.	Ajuste del sistema de retribuciones	114
8.3.6.	Conciliación de la vida laboral y familiar	114
8.3.7.	Plan de desarrollo laboral	116
8.3.8.	Implantación de una evaluación del desempeño	118
8.4.	Cuestiones necesarias.....	120
9.	Conclusiones.....	125
10.	Bibliografía.....	129

1. Objeto

Este documento contiene la TESIS final correspondientes al programa del Master en Administración y Dirección de Empresas (MBA) del Instituto Técnico de Enseñanzas Aplicadas (ITEAP).

CULTURA DE EMPRESA Y CLIMA LABORAL

Los datos de contacto del alumno son los siguientes:

Francisco Valencia Arribas

Referencia de matrícula: MBA/05/09

Dirección: (Omitido por seguridad. Contactar en www.francisco-valencia.es)

Tlfno: (Omitido por seguridad. Contactar en www.francisco-valencia.es)

E-Mail: (Omitido por seguridad. Contactar en www.francisco-valencia.es)

2. Introducción

El principal recurso activo de la mayor parte de las empresas actuales son las personas que la integran. Son personas las que definen planificaciones, en todos sus ámbitos, y las que establecen y cumplen procesos y procedimientos que permiten alcanzar los objetivos que ellos mismos establecen. Son también las personas las que, en definitiva, se relacionan con el entorno de la empresa (proveedores, partners, mercado objetivo, clientes, competidores, etc).

Cada una de estas personas, cada individuo, tiene, y espera satisfacer en todo o en parte con su puesto de trabajo, determinadas necesidades, intereses y motivaciones de todos los ámbitos (económicos, de desarrollo profesional, de reconocimiento, personales, etc).

Y cada una de estas personas trabajan dentro de una organización que también tiene ciertas metas u objetivos que lograr, marcados por los socios o la dirección de la empresa.

Sería una situación ideal que los objetivos de la empresa coincidieran con los intereses de cada uno de los individuos que la componen, pero dado que esto es una utopía, deben establecerse mecanismos que permitan aunar ambos intereses, es decir, que el cumplimiento de los objetivos de la empresa permitan a cada individuo satisfacer necesidades propias.

Una adecuada gestión por objetivos permite unificar los intereses económicos de la empresa con los intereses económicos de sus empleados, pero las personas son entidades mucho más complejas, y sus intereses, por lo tanto también lo son.

Una persona necesita afecto, necesita sentir que su aportación es importante para la compañía, necesita sentirse integrado en un equipo, necesita mantener despierta su propia personalidad, hacer valer sus decisiones, etc.

Es decir, cada persona necesita tener cubiertas no solo sus necesidades económicas, sino también sus necesidades humanas. Si una empresa les permite satisfacer ambos grupos de necesidades, estará dando motivos a la persona para colaborar con ella. La famosa pirámide de Maslow refleja adecuadamente esta idea.

Estas personas motivadas apoyarán las decisiones de la empresa, colaborarán intensamente para alcanzar los objetivos de la misma, transmitirán empuje a sus compañeros para que colaboren en su empeño... es decir, se convierten en los ideales colaboradores y aliados de la empresa, siendo ésta la situación deseable, en la que la empresa favorece la consecución de los objetivos, intereses y motivaciones de las personas que la integran, y al revés.

En el extremo contrario tenemos aquellas personas que no tienen motivaciones personales para sentirse identificado con la empresa o, pero aún las que sus intereses personales están enfrentados con los intereses de la empresa.

Existen muchos factores que permiten indicar el grado en que los intereses de la empresa colaboran en alcanzar los intereses de cada uno de los individuos de la empresa y, como estos, motivados por la consecución de dichos objetivos, participan activamente en la consecución de objetivos de la empresa. Uno de estos indicadores, tal vez especialmente reseñable debido a su capacidad de marcar el comportamiento de los trabajadores hacia la empresa, es el denominado Clima Laboral.

En esta Tesis vamos a definir y describir el denominado Clima Laboral, analizando los factores que inciden en el mismo, y viendo como éste puede suponer un dinamizador o un obstáculo para los objetivos de la empresa, cómo puede medirse el estado del clima y cómo puede enfocarse hacia el punto de máximo beneficio para la empresa y para los recursos que la integran.

Por otra parte, relacionaremos el concepto de Clima Laboral con el de Cultura de Empresa. La Cultura de Empresa es en síntesis la transmisión de conocimiento en cuanto a normas, costumbres, maneras, etc acerca de la empresa, o según éstas son vistas por sus empleados.

Puede suceder que, junto con la información de Cultura de Empresa transmitida, también se transmita un sentimiento, positivo o negativo, hacia la empresa, que predispone a quien recibe la información de un modo positivo o negativo hacia la empresa y su entorno, y estableciendo de antemano su propia percepción del Clima Laboral de la empresa. Este es el efecto que pretendo analizar en el

documento, junto con un conjunto de ideas orientadas a gestionar adecuadamente el impacto de dicho efecto.

3. *Clima Laboral*

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera o Clima Laboral. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Existen varias definiciones de Clima Laboral, aunque aquí vamos a hacer especial referencia a la que se define como el **conjunto de percepciones, sentimientos y experiencias globales que los individuos de una organización tienen de las cualidades, atributos o propiedades de la misma, que son relativas a su ambiente de trabajo, y que influyen sobre su conducta hacia la empresa, reflejo de la interacción entre la empresa y el trabajador.**

Esta definición no debe entenderse no como la percepción de un individuo aislado dentro de la empresa, sino como se entiende el término “clima” hablando de meteorología, es decir, entendiendo el clima como las condiciones meteorológicas promedio de una región, tomado en una región suficientemente amplia y en un plazo de tiempo suficientemente amplio. No tiene, por lo tanto, significado que en un momento determinado esté lloviendo, sino si a lo largo del tiempo se trata de una zona lluviosa o no. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente o clima organizacional.

Esta definición, que voy a utilizar el resto de la tesis, contradice sensiblemente la volcada por Nicolás Seisdedos Cubero, quien afirma que el Clima Laboral es

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.

Otra definición de Clima laboral es la arrojada por Forehand y Gilmer en 1965: “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.

Para la tesis, utilizaremos la primeramente enunciada, teniendo además en consideración que estas percepciones de los trabajadores, afectarán al comportamiento de los mismos ante la empresa y, por lo tanto, a su rendimiento en el trabajo, y a la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

Se parece más, por lo tanto, a la definición de Alexis P. Gonçalves: “El Clima Laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Laboral se mide la forma como es percibida la organización”

Dado que la definición de Clima Laboral escogida es global, (volviendo a la comparativa con clima meteorológico), se incluyen en la misma percepciones derivadas de todos los factores que la mente de los empleados y su capacidad de comunicación con otros consideren, como:

- Procesos de gestión de la empresa
- Estructura formal e informal
- Entorno físico: condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones)
- Valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación.

La importancia del conocimiento del Clima Laboral se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, un departamento dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que otro departamento el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

3.1. Percepción

Si hemos definido Clima Laboral como la percepción de los recursos humanos de una Organización acerca de dicha organización, de su actividad para la misma, y

de cómo ésta responde a sus propias necesidades, debemos acotar el término de percepción para tener Clima Laboral correctamente definido.

Según P. Stephen Robbins, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia de la persona, de sus necesidades, sus objetivos, su experiencia y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, etc.

La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán la percepción de cada individuo, y la transmisión de estas percepciones individuales al resto de personas de la empresa, irán creando el Clima Laboral.

Confirmando nuestra afirmación, Newstrom afirma que “Lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una

disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.”

3.2. *Actitudes*

Uno de los factores que marcan la percepción y, por lo tanto, el Clima Laboral, es la actitud de cada individuo. No todo el mundo responde igual ante determinado estímulo, ni siquiera entienden o perciben el mismo estímulo del mismo modo. Un individuo con una actitud positiva ante la vida (por ejemplo) verá mucho más reducido un determinado problema que un individuo pesimista ante el mismo problema.

Entonces, dado que las actitudes son los sentimientos que determinan la percepción de los empleados respecto de su entorno y, en última instancia, su comportamiento, al detectar un detrimento en el Clima Laboral, debería atacarse la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el Clima Laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes

negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Una administración dirigida a crear un Clima Laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

Es importante indicar que estos elementos que se han descrito hasta ahora, conforman un círculo vicioso que puede conducir a un serio problema dentro de la organización, debido a su retroalimentación.

Es decir, una mala actitud hará que la percepción del entorno sea mala, y se cree un mal Clima Laboral. Un mal Clima Laboral negativizará la actitud de los recursos.

4. *Cultura de Empresa*

La cultura, entendida en sentido amplio de la palabra, es un conjunto de valores, costumbres y conocimientos, que se han ido creando a lo largo del tiempo y han sido influenciados por los distintos modos de vida, rasgos distintivos, religiones, capacidades y otros elementos de las sociedades predecesoras. La cultura engloba modo de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles (cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio), pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

A medida que el tiempo pasa, estas presunciones, se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una

presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa.

Según Robbins, la Cultura de Empresa, se refiere a “un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

En definitiva, parece que el concepto de Cultura de Empresa nació para denominar a todo aquello que ocurría en la empresa y que no se podía explicar con otros elementos formales de la planificación. Se incluían así, por ejemplo, los procedimientos no establecidos y que sin embargo se seguían por tradición o costumbre. Con el tiempo se fue descubriendo que el conjunto de aspectos que iba acumulándose en lo que se llamaba Cultura de Empresa era tan voluminoso y trascendental como el resto. El concepto había llegado a incluir aspectos que en principio habían pertenecido al terreno de la planificación explícita.

Fenómenos tales como la coordinación espontánea entre departamentos, o delegación de facultades puntuales, que no estaban explícitamente establecidas, entraban a formar parte de ese cuerpo heterodoxo denominado Cultura de Empresa.

Los teóricos de los Recursos Humanos asumen hoy que, frente al sistema formal de la organización, existe un sistema informal, más difícil de gestionar, y que responde a la configuración de una serie de parámetros agrupados en lo que denominamos Cultura de Empresa: la tradición, la costumbre, la impronta de los dirigentes, la motivación de los trabajadores, etc.

Necesariamente esa Cultura de Empresa impacta, condiciona y corrige la estructura formal definida. Veamos ahora más concretamente cuales son los componentes de esta cultura que podemos decir que se compone de "productos subjetivos" proporcionados por cada subsistema de la organización empresarial:

- **El subsistema ideológico** construye todos los símbolos por los cuales se transmite la cultura por medio de:
 - Unos valores entendidos como los patrones que guían la manera de ser o de actuar que la organización considera ideal, y que hacen que las personas y las conductas a las cuales se les atribuyen estos valores sean consideradas idóneas.
 - Unas creencias ligadas a las actitudes, normas y valores, que sirven de elemento explicativo de la actuación de la organización, independientemente de su confrontación con el mundo objetivo.
 - Unos mitos que suelen ir ligados a los orígenes de la organización y que sirven de paradigma para la actuación de todos sus miembros.

- Unos ritos o secuencias de actos simbólicos, pautados y repetitivos, realizados en determinadas circunstancias y que son utilizados por la organización para transmitir su cultura.

- **El subsistema sociológico** proporciona las pautas ideológicas adaptativas que ha de seguir cada componente de la organización y que encuentra su expresión en los siguientes ámbitos:
 - Individual: Con la adaptación de las pautas de comportamiento del individuo a las aceptadas por la organización y, al mismo tiempo, con al influencia que pueden tener estas en la formación de las conductas de grupo.
 - Grupal: Con la conformación de una dinámica de actuación grupal de acuerdo con las estrategias escogidas por la organización por tal de alcanzar sus objetivos.
 - Sistema de rols: Como una delimitación o ampliación de los papeles que juegan los diferentes componentes de la organización en la consecución de los objetivos de ésta.
 - Liderazgo: Se refiere, por una parte, tanto a las personas que lo ejercen, como a las maneras de ejercerlo respecto a cada miembro de la organización, i de otra parte, su influencia en la generación de las pautas de conducta que van conformando la cultura de la organización.
 - Sistemas de recompensas: ligados a la adecuación de las conductas individuales y de grupo con los valores y creencias de la organización.

- **El subsistema tecnológico** proporciona los aspectos instrumentales que predominan en la organización que se manifiesta por medio de:
 - La organización del trabajo: considerada como la más adecuada.
 - La tecnología dominante utilizada y relacionada con la interpretación que la organización hace del contexto global que le rodea.
 - Las condiciones físicas del trabajo, entendidas como la interpretación que hace la organización de su relación con el medio físico que le rodea.

Estos productos subjetivos darán la pauta a los comportamientos de los miembros de la organización, tanto mediante formas explícitas (por escrito, de palabra, etc.) como implícitas. Éstas últimas también son o han de ser conocidas por todos los componentes, por tal de adaptar sus pautas de comportamiento a la dinámica de la organización.

A la vez, estos productos subjetivos proporcionan unos modelos de conocimiento de la realidad, por medio de los cuales todos los miembros interpretan su realidad individual y grupal dentro de la organización y coordinan su comportamiento. Estos modelos de conocimiento y patrones de comportamiento son lo que podríamos definir como la cultura de la organización, y pueden ser heredados o Transmitidos.

En el primer caso, cada organización, al adaptarse a su entorno, acumula una memoria histórica que modela su cultura particular y la desarrolla según la

capacidad instrumental de la que se ha podido servir. La cultura, en este proceso de acumulación, forma normas y valores adaptativos y los plasma en utensilios.

En los patrones de comportamiento transmitidos, en cambio, la organización, en un proceso de enculturación, trata de transmitir, como pautas de conducta adecuada a todos sus miembros, todos los valores, normas y utensilios acumulados anteriormente, a sus nuevos componentes.

Estos mecanismos de herencia y transmisión requieren un lenguaje simbólico determinado que impregne todos los procesos de comunicación dentro de la organización y que proporcione una conducta organizacional particular que sirva para transmitir todos los éxitos conseguidos por la organización y sus valores asociados en términos: de eficacia, para conseguir los objetivos fijados; de eficiencia, para que estos sean alcanzados en los plazos y con los costes previstos; y de funcionalidad, para conseguir unas respuestas adaptativas al entorno y su evolución.

La Cultura de Empresa condiciona las actuaciones de la organización. Este condicionamiento se ve reflejado en:

- El carácter y alcance de las estrategias elaboradas en la construcción de su futuro.
- La dimensión y naturaleza de su estructura organizativa según sus objetivos, estrategias y rasgos culturales.

- La provocación y selección de comportamientos adecuados a los dos puntos anteriores.

Así pues, conviene la implicación de todos y a todos los niveles, de manera que permitan a la organización transmitir mediante una buena Cultura de Empresa una imagen óptima tanto hacia el cliente interno como hacia el externa, para ello es básico una concienciación empresarial adecuada y equilibrada.

En definitiva, el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas en una compañía”, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

4.1. Diferencia entre Cultura de Empresa y Clima Laboral

La literatura consultada afirma que la cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del Clima Laboral. Frecuentemente el concepto de Clima Laboral se confunde con el de Cultura de Empresa, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un Clima Laboral que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la Cultura de Empresa es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la Cultura de

Empresa, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

En el presente estudio sí que me atrevo a relacionar estos dos elementos más allá de la afirmación anterior, considerando que el Clima Laboral es un elemento de los varios que conforman la Cultura de Empresa, es decir, que al transmitirse información de empresa (normas, procedimientos, organización formal e informal, capacidades, posicionamiento de la compañía, fondo de mercado y capacidades, etc, etc) también se transmite la información que yo consideraría como parte del Clima Laboral, es decir, como los elementos objetivos de la Cultura de Empresa son percibidos por los empleados de la organización.

Por lo tanto, la Cultura de Empresa en su conjunto, estaría formada por elementos objetivos y por datos subjetivos. Estos últimos conformarían lo que se denomina Clima Laboral.

Dentro de que sea un subconjunto, efectivamente, aplica la descripción anterior, ya que mientras que los datos objetivos de la compañía perdurarán con el tiempo, los datos subjetivos son más cambiantes. Por ejemplo, un mal Clima Laboral puede haber sido creado por una sola persona, que continuamente transmite quejas acerca de los datos objetivos de la empresa al resto de sus compañeros. Si esta persona tiene capacidad de comunicar, carisma, y credibilidad, el resto de los compañeros podrían asumir como suyos estas continuas quejas, creando un clima desagradable. Si esta persona modifica su actitud, o es trasladada o

retirada, paulatinamente se podría recuperar un Clima Laboral adecuado, pero manteniéndose intacta la parte objetiva de la Cultura de Empresa.

5. Elementos determinantes en el Clima Laboral

Este capítulo va a tratar de describir algunos de los elementos que pueden ser influyentes en el Clima Laboral de la empresa. Hay que tener en consideración que el Clima Laboral surge como la comunicación entre los individuos de una organización de la percepción que cada uno de estos individuos tiene acerca de elementos objetivos. Es por ello que es prácticamente imposible identificar todos los elementos, ya que depende de la percepción de las personas, el que formen parte o no del Clima Laboral. No obstante, si destacaremos los más significativos, y, al menos, aquéllos en los que la dirección puede influir (medir y actuar).

Vamos a agrupar estos elementos determinantes en:

- Elementos relativos a la organización
 - Tamaño de la empresa
 - Tipo de la empresa
 - Estructura
 - Jerarquía
 - Cultura de empresa

- Elementos relativos a la gestión de recursos humanos
 - Condiciones físicas del puesto de trabajo
 - Higiene y seguridad laboral

- Remuneración, salarios y gratificaciones
- Liderazgo
- Participación, Delegación y Empowerment
- El conflicto
- Comunicación
- Enriquecimiento de la tarea

- Elementos relativos al trabajador
 - Aptitudes
 - Actitudes
 - Motivaciones
 - Relaciones interpersonales
 - Capacitación para el desempeño
 - Grado de satisfacción
 - Calidad de Vida Laboral

5.1. Elementos relativos a la organización

5.1.1. Tamaño de la organización

Una categoría de análisis de las organizaciones es el tamaño. El tamaño de la organización se mide a través del número de empleados que, de forma permanente, trabajan en la empresa. El tamaño afecta significativamente a la estructura que la organización presenta. Con esto nos estamos refiriendo a si se trata de una organización grande, pequeña o mediana.

En primera instancia, una persona que colabora en una organización pequeña, tendrá un peso sobre la organización mayor, y un mayor conocimiento de la empresa, que si su organización fuera de un mayor tamaño. Otros efectos de una empresa pequeña son:

- Los conflictos pueden afectar a una parte más importante de la empresa, pero su resolución suele ser más rápida.
- La estructura y los caminos de información son más conocidos.
- El Clima Laboral es más homogéneo
- Etc.

En general, la problemática, análisis, diagnóstico y reconducción del Clima Laboral es idéntico al de una gran empresa, si bien los procesos necesarios se simplifican. En el apartado de diagnóstico hablaremos algo más extenso sobre el efecto del Clima Laboral en empresas pequeñas.

5.1.2. Tipos de organización, estructura y jerarquía

Para conocer una organización, es imprescindible conocer, en primer lugar, cuál es su actividad, o a qué se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Dentro de su misión y objetivos, las organizaciones poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quien, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones. Por lo tanto esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene.

Las estructuras ordenan a las organizaciones, son el sostén, tienen firmeza y permanencia en el tiempo. Son el conjunto de puestos que se relacionan entre sí y se distribuyen según determinados criterios, como ser: pueden pasar por las distintas tareas, por la distribución geográfica o por el tipo de clientes que se atiende.

No podemos percibir a simple vista la estructura completa de una organización, es por ello que se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización. Éstos permiten percibir la totalidad de la

estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuánto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Un mal Clima Laboral surge, evidentemente, del malestar de las personas que componen la organización. Adquiere la consideración de Clima Laboral debido a que las personas que la componen comparten sus ideas, sus inquietudes, sus malestares, y finalmente las inquietudes o quejas detectadas por unos acaban siendo compartidas por otros.

El efecto que provoca esta comunicación, y que es importante controlar y gestionar es la llamada organización informal. En efecto, en una empresa hay dos tipos de organizaciones:

- **Organización Formal:** Es la referida hasta ahora. La Organización formal se refiere a la que podemos llamar intencional, es decir, la que se diseña y estructura conscientemente y que suele reflejarse representada en documentos oficiales de la empresa. Es conocida por todos y no sólo en su composición externa (organigrama), sino también en sus detalles internos

(líneas de autoridad, comunicación, etc). A primera vista puede parecer que una organización formal debe ser una estructura rígida o, al menos, poco flexible, ya que en ella, al estar definidos los papeles de cada uno y las responsabilidades asociadas, puede hacernos pensar que no deja margen a la iniciativa personal; y, sin embargo, una organización formal bien estructurada no debe ser inflexible ni limitante, sino mas bien al contrario, debe conseguir un ambiente de trabajo que posibilite la contribución individual, tanto actual como futura, puesto que así, con toda seguridad, se podrá contribuir a alcanzar las metas previstas con mayor eficacia. En definitiva, la organización formal debe ser flexible, debe proporcionar la posibilidad de aprovechar, en cualquier momento, la iniciativa personal, el talento creativo y las capacidades individuales, procurando, desde luego, encauzar las aportaciones individuales que se generen en el seno del grupo hacia el logro de las metas del propio grupo y de la organización en su conjunto.

- **Organización Informal:** Por el contrario, la organización informal se caracteriza por no poseer objetivos comunes y conscientes y surge por el juego de relaciones informales que se generan entre personas pertenecientes a los grupos diseñados en la estructura formal. El profesor Keith Davis la define como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre si”; por eso, estas organizaciones no aparecen representadas en los organigramas de la empresa y, sin embargo, conviene tenerlas en cuenta ya que en ocasiones, pueden contribuir al logro de las metas u objetivos de la organización formal. Como ejemplo de organizaciones informales

podríamos citar al grupo de trabajadores que toman café juntos todas las mañanas.

Al margen de su modo de difusión dentro de la empresa, el verdadero origen de un mal Clima Laboral suelen ser uno o varios motivos más o menos identificables, con el que uno, varios o todo el colectivo de trabajadores se siente identificado y perjudicado.

5.1.3. Cultura de Empresa

Ya hemos hablado en esta Tesis acerca de la Cultura de Empresa, y de su relación con el Clima Laboral. Aunque hemos posicionado el Clima Laboral como parte de la Cultura de Empresa, pero de un modo más cambiante, debemos posicionar también a la Cultura de Empresa como influyente en el Clima Laboral. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Asumir esta cultura es percibida por los trabajadores de maneras diferentes. Como ya se ha apuntado, de esta percepción dependerá el Clima Laboral en que se desenvuelvan.

5.2. Elementos relativos a la gestión de recursos humanos

5.2.1. Condiciones físicas del lugar de trabajo

Es de esencial importancia el marco laboral físico impuesto a las personas por elementos externos, que tiene repercusiones importantes en el comportamiento de los mismos. Entre los elementos influyentes podemos mencionar la distribución física del espacio laboral y la del equipo, la cantidad de iluminación, entre otras.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

La iluminación debe ser de tal manera que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El ruido producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o máquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

En cuanto a la temperatura, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época del año en que nos encontremos y a la naturaleza de la tarea.

5.2.2. Seguridad e Higiene

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas. Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Por lo tanto, la higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la Cultura de Empresa. De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el Clima Laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción. Por lo tanto, hay muchas razones por las que la empresa debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.

Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos”, concienciando a los miembros de la empresa en materia de Higiene y Seguridad, capacitándolos para que conozcan cuales son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.

El cuidado de la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad.

5.2.3. Remuneración

Otro importante factor objetivo, material, que nos permitirá conocer el grado de satisfacción del individuo es su remuneración, lo cual repercutirá directamente en su percepción y sobre el Clima Laboral.

Dentro del término remuneración se incluyen todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización abona a sus trabajadores por la labor realizada. Es decir, salarios, jornales, beneficios, incentivos, etc. se encuentran incluidos en el término.

Según Keith Davis, “la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”.

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo, es decir, las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir,

sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza.

El pago es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el Clima Laboral, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos. Podría decirse que lo más importante para la empresa es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el empleado.

Es importante aclarar, que no siempre las compensaciones son motivadores efectivos. Para Saul W. Gellerman, en su libro “Gerencia por Motivación”, las compensaciones más que motivar, permiten retener al personal. Es más probable que la remuneración haga que el empleado permanezca en la organización a que se comprometa más fuertemente con la efectividad o rentabilidad de la misma.

Para Gellerman un aumento de sueldo es motivador sólo cuando es de tal magnitud que permite al empleado un cambio seguro y radical en sus condiciones financieras. Es sobre esta base que afirma que los planes que se traducen en una serie de pequeños aumentos en el nivel salarial no son motivadores, ya que todo aumento esperado ya es propiedad del individuo. Según esta primera aproximación se puede afirmar que el nivel remuneratorio es condición necesaria, pero no suficiente, para lograr la motivación del personal.

Es significativo considerar, también, que el dinero no es lo único que motiva sino que existen importantes variables en relación con el trabajo que llevan a la satisfacción en el mismo, entre las que están como expresamos anteriormente, el trabajo que representa retos, desempeñar labores interesantes, contar con una supervisión competente y un desarrollo profesional, con sistemas de comunicación eficientes, que contribuyen al bienestar del individuo dentro de la organización.

Para que la compensación sea apropiada la empresa debe contar con un sistema de remuneraciones, que se origina en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización sean distintos,

entonces, al admitir la existencia de diferencias respecto del “impacto” de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y por puestos.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen pensando siempre en términos de costos/beneficios, esto es, cuando fijan una remuneración esperan un resultado de su “inversión”.

Los sistemas de remuneraciones, son un “conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa”. Estos constan de dos aspectos centrales, uno es el que intenta medir el grado en que cada puesto contribuye al logro de los resultados de la empresa, el intento de fijar la “importancia” o “criticidad” que cada puesto tiene, lo cual se logra mediante técnicas de evaluación de puestos, asegurando que exista de esta manera, equilibrio en el nivel interno. El otro es aquél que permite a la empresa comparar sus niveles salariales con los vigentes en el mercado. Se emplean para ello estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar así que exista equilibrio externo.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Los empleados desean sistemas de salarios que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en el mercado, es probable que haya mayor motivación y satisfacción.

No sólo el pago debe ser equitativo, sino que, y sobre todo de cara al Clima Laboral, también los empleados deben percibirlo así. Es decir, que la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe, más bien es la percepción de equidad. Las percepciones de los empleados respecto a su pago se ven influidas por la exactitud de sus conocimientos y su comprensión sobre el programa de compensaciones.

Para los empleados, se alcanza el pago equitativo cuando la remuneración que reciben es igual al valor del trabajo realizado, teniendo en cuenta además lo que estén recibiendo otros empleados que desempeñen la misma labor. Entonces la percepción de los empleados respecto a lo equitativo o no equitativo del sueldo puede tener un efecto dramático en la productividad de la empresa, disminuyendo entre otras cosas las tasas de ausentismo. Además, la comunicación efectiva de la información respecto al pago, aunada a un Clima Laboral que genere confianza de los empleados hacia la dirección, puede colaborar para que los empleados tengan percepciones más exactas respecto a su pago.

En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de remuneraciones sobre bases firmes.

5.2.4. Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura

es esencial para el análisis del Clima Laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

Según Stephen P. Robbins, y en consonancia con lo ya redactado en esta Tesis, “La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.

Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones:

- La primera es la parte emprendedora, que consiste en definir la misión de la empresa
- La segunda función es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

Según Fleishman, “Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

5.2.5. Participación

Para Davis, la participación, “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación

difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”.

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo y su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona.

Para que las personas se sientan que participan es necesario que se les tenga confianza, que se les dé reconocimiento por sus ideas y que los controles sean flexibles.

5.2.6. Empowerment

El empowerment consiste en entrenar al personal de la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas. De este modo, se permitirá dotar a las personas bien entrenadas de responsabilidades y de participación en la toma de decisiones con respecto a su trabajo.

Según Keith Davis, “Empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.

Desglosando la definición: “ofrecer mayor autonomía dentro de ciertos límites”, es decir, normas que sirvan de guía a los empleados y que permitan canalizar la energía en una determinada dirección. Con respecto a “compartir información con los empleados”, significa hablar sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización aunque a veces se pensaría que eso llevaría al caos y a la anarquía. Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización. Por último, “darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”, conduce a que los empleados se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

Pocos cambios en los negocios han sido recibidos y son sin embargo tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados. “Facultar”, ofrece el potencial de explotar una fuente sub-utilizada de capacidad humana, en otras palabras implica liberar poderes que las personas ya tienen.

5.2.7. Delegación

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a un empleados pero éstas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas mas específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

Tanto la delegación como el empowerment implican que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. El poder debe ser igual que la responsabilidad. Si el poder es mayor que la responsabilidad, el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones. Por otro lado, si la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Se disponen de muchos instrumentos conductuales para otorgar poder a los empleados. Uno de los más importantes se apoya en el uso de varios programas de administración participativa, que conceden a los empleados grados variables de propiedad percibida, intervención en diversos pasos del proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de la capacidad de elegir en su entorno de trabajo.

La práctica de la participación, el empowerment y la delegación, trae aparejada beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso, proceso mas eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el Clima Laboral, entre otras; y

para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla"), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Es probable, también, que la rotación y el ausentismo disminuyan y que la productividad aumente en calidad y cantidad, porque los empleados sienten que trabajan en un lugar más adecuado y que tienen más éxito en sus labores.

5.2.8. El conflicto

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización, que puede llegar a dañar seriamente su funcionamiento.

Dicho esto, hay que indicar que no todos los conflictos ni todo en los conflictos es malos. Tienen tanto un lado positivo, como un lado negativo. Por ejemplo, es clásico el conflicto existente en las empresas entre la fuerza comercial y los grupos de operaciones, porque unos venden los que otros no pueden producir. Este conflicto clásico permite a la empresa ir avanzando hacía la dirección que marca el cliente, otorga mayor conocimiento del negocio y del mercado a la fuerza productiva, empuja a la empresa hacia la evolución, mientras que, al tiempo, mantiene una firme base cualitativa.

Se puede definir el conflicto, como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa en algo que la otra parte estima.

Desde el punto de vista tradicional se debe evitar el conflicto porque indica un mal funcionamiento dentro de una organización. Sin embargo, desde el punto de vista de las relaciones humanas, el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier organización, y no necesariamente tiene que ser malo, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma. El más reciente punto de vista, el de la escuela interaccionista, postula que “el conflicto es absolutamente necesario para que una organización se desempeñe con eficacia”.

Este último punto de vista, no propone que todos los conflictos son buenos, sino que algunos conflictos sustentan las metas y objetivos organizacionales mejorando su desempeño, estas son formas funcionales o constructivas de conflicto. Existen, por otro lado, conflictos que tienden a disminuir el desempeño organizacional, estas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. Entonces el criterio que diferencia a ambos conflictos es el desempeño de la organización.

Las causas de los conflictos pueden ser externas e internas. Las primeras residen en las circunstancias que envuelven a las partes. En el ámbito de la organización, estas causas son muy variadas, indefinición de funciones, presiones del superior o de los otros departamentos, etc. Las causas internas consisten en las prioridades y en los rasgos de personalidad de las partes en conflicto, los gustos,

los valores y las preferencias personales son muy diversos, la incompatibilidad psíquica son una fuente frecuente de conflictos interpersonales. En todos se da la confluencia de causas externas e internas en proporción diferente en cada caso.

También, la acción de estas dos clases de causas da al conflicto un doble contenido; el componente sustantivo, cuando implica desacuerdos sobre políticas y prácticas, distribución de recursos, conceptos de “papeles”, etc y el componente afectivo o emocional, consistente en los sentimientos de rechazo que se desarrollan entre las partes (cólera, desconfianza, resentimiento, miedo, rechazo). Éste último componente, puede adoptar distintas formas: insatisfacción de necesidades personales, necesidades personales incompatibles y diferencias y semejanzas en el estilo personal.

Sin embargo, los conflictos tienden a proliferarse de tal modo que un conflicto predominantemente sustantivo tiende a generar sentimiento de rechazo y, por otro lado, un conflicto con un fuerte contenido afectivo tiende a generar desacuerdos. Para resolverlos hemos de atender a ambas clases de causas.

Todo conflicto tiende a engendrar otras concepciones, que pueden ser de varias formas:

- Una o ambas partes pueden introducir otro problema sustantivo que tiene mayor legitimidad que el problema que realmente los separa.

- Las partes implicadas en un conflicto emocional tienden a crear desacuerdos sustantivos que las ayudan a justificar sus sentimientos y a acentuar la separación entre las partes.
- Los conflictos sustantivos pueden crear problemas emocionales debido a dos mecanismos, el primero es el de la necesidad de consistencia y el segundo está ligado a la táctica de la competencia, el debate y la negociación de diferencias sustantivas.

El conflicto es, en cierto modo inevitable, debido a la confluencia de las causas que acabamos de describir. Un conflicto no es necesariamente malo y destructivo. Un conflicto moderado puede tener efectos positivos, y bien conducido puede favorecer la innovación que nace del contraste. Por otro lado puede debilitar a los participantes y lograr rigidez en la organización.

Existen pruebas suficientes de que, en primer lugar es más efectivo afrontar un conflicto que evitarlo y en segundo lugar el conflicto interpersonal -entre personas, entre éstas y organizaciones o entre organizaciones- puede ser manejado provechosamente.

Hay muchos modos de abordar un conflicto que pueden definirse en termino de dos dimensiones: el grado en que los protagonistas se esfuerzan por satisfacer sus intereses personales y el grado en que se esfuerzan por mantener una relación satisfactoria con la otra parte. Puede darse tanto en situaciones competitivas como cooperativas y no es necesariamente malo.

La naturaleza del conflicto interpersonal es cíclica, se repite con cierta periodicidad, las partes no están siempre en conflicto manifiesto. Durante períodos de tiempo el conflicto se mantiene en estado latente hasta que surge un incidente que lo llamamos detonante, lo dispersa y lo hace manifiesto.

Es también de naturaleza dinámica, el problema alrededor del cual gira el conflicto modifica su mismo contenido. Puede estar en una situación de escalada - tendencia hacia un mayor grado de conflicto- o en una situación de desescalada - tendencia a decrecer.

Los factores que bloquean la confrontación son las exigencias del trabajo, las normas que rigen en la organización, el concepto de contenido o roles, la imagen pública, la percepción de la vulnerabilidad del otro, la percepción de la propia vulnerabilidad a la táctica del otro, el temor de no encontrar reciprocidad si se da un paro para la conciliación, las barreras físicas que impiden la interacción, entre otros.

5.2.9. Comunicación

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su Clima Laboral para saber como son percibidas por sus empleados, si su cultura es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye un elemento básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación, a través del cual se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Una comunicación efectiva no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia sí es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del Clima Laboral. Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una

organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación (feedback) precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, “la existencia de un clima tensionante dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un Clima Laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización”.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la

organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el Clima Laboral y, consecuentemente, la Calidad de Vida Laboral

5.2.10. *Enriquecimiento del puesto*

En el desarrollo de la estructura de la organización, es necesario tener en cuenta no solo términos de eficiencia y eficacia dentro de la empresa, sino aspectos relacionados con el bien estar de la persona que ocupará cada puesto de trabajo.

Según Robbins, “Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, que les ofrezcan una variedad de tareas, que se aliente el logro, la libertad, que ofrezcan oportunidades de crecimiento y que otorguen responsabilidad, reconocimiento y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando”.

Ubicando a las personas en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos, se procura un ambiente de trabajo que satisface las necesidades individuales para que el desempeño sea mejor.

Algunos aspectos que han de considerarse para el correcto diseño del puesto son:

- **Variedad de habilidades:** permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a fatiga, a errores y a accidentes. Según Robbins, los puestos que implican muy poco desafío o reto desde el punto de vista mental causan aburrimiento, pero por otro lado, demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción”. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar (tareas muy rutinarias), desemboquen rápidamente en la apatía y el aburrimiento (monotonía). Por esto creemos que el “enriquecimiento de tareas”, que se traduce en descripciones de

puestos y competencias, realizadas de tal modo que produzcan una mayor motivación en la tarea, contribuiría a la calidad de vida laboral de los empleados y por ende beneficiaría al Clima Laboral.

- **Identificación con las tareas:** permite que los empleados se identifiquen con sus tareas. Cuando esto no ocurre, es probable que el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y que quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- **Significación de tareas:** esto se refiere al grado de impacto que, de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene el trabajo en otras personas. Éste aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad. El punto clave es que los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la organización.
- **Autonomía:** gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Ésta característica del trabajo otorga a los empleados cierta discrecionalidad y control sobre sus decisiones de trabajo. Por otro lado, la ausencia de autonomía, puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso a la apatía.
- **Retroalimentación:** se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre el desarrollo de su propio trabajo. Cuando no se

proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

Lo ideal sería que un puesto de trabajo cubriera estos cinco puntos. Si se cumplieran todos ellos, es más probable que el trabajador encontrara en su puesto de trabajo una actividad motivante, mejorando su percepción de la empresa.

Pero puesto que el enriquecimiento del trabajo debe ocurrir desde el punto de vista personal de cada empleado, no todos los empleados se inclinarán por funciones enriquecidas si se les da la opción de elegir. Es decir, no hay puestos “buenos” y puestos “malos” sino una positiva o negativa percepción de un puesto por parte de la persona que lo ocupa.

Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona. Aquí se trata de la hipótesis de que importantes sectores de la población sienten satisfacción cuando su trabajo les exige una inversión importante de sus talentos y capacidades. En esta perspectiva, el trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo de nuestro potencial resultan insustanciales, poco desafiantes y, en consecuencia, desmotivadoras.

El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

- **Horizontal:** también llamado “ampliación del puesto”, consiste en incrementar el número y la variedad de las tareas que un individuo desarrolla. Esto puede lograrse mediante la rotación o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnología (más productos, más clientes, etc.). Aquí se apunta fundamentalmente a la diversidad.
- **Vertical:** consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea. Esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones, incrementa la libertad, independencia y responsabilidad del empleado y proporciona retroalimentación. Aquí se apunta más a la intensidad o profundidad, disminuyendo los costos en supervisión y control y tomando decisiones más cerca de los problemas.

El enriquecimiento del trabajo ofrece beneficios tanto para el individuo, con respecto a su crecimiento, autorrealización y satisfacción laboral; para la organización, con empleados intrínsecamente motivados y con un mejor desempeño, menor ausentismo y conflictos laborales; y para la sociedad, permitiéndole un uso pleno de recursos humanos, organizaciones más eficaces, etc.

5.3. Elementos relativos al trabajador

5.3.1. Motivación

La motivación es el impulso y el esfuerzo que se realiza para alcanzar un objetivo. Es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera

energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

El concepto de motivación conduce al de Clima Laboral. El ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al Clima Laboral en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones.

Cuando los empleados están motivados, se genera un Clima Laboral agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el Clima Laboral tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.)”.

La motivación es como una fuerza impulsora en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor importancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas

positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada.

Stephen Robbins define a la motivación aplicada al ámbito laboral como la: voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Es decir, predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización.

La motivación puede surgir desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, o puede provenir desde el exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

Esta última, está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, dinero.

Podemos ver que si se dedicara mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa.

5.3.2. Calidad de Vida Laboral

La Calidad de Vida Laboral de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costes por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de

utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser *productivo*” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

Un buen Clima Laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral, es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el Clima Laboral se deteriore.

El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades.

La idea es que los trabajadores sean desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo.

Los esfuerzos por mejorar la Calidad de Vida Laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la

empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo.

Otros aspectos son los que permiten mejorar la calidad de vida laboral son relativos a la dinámica y prestaciones con que cuenta el empleado al realizar su trabajo, como horarios, beneficios sociales, ubicación del centro de trabajo y posibilidades de transporte, conciliación de la vida personal y profesional, etc.

5.3.3. Satisfacción Laboral

Como diferencia con la Calidad de Vida Laboral, puede decirse que la satisfacción laboral es como se percibe por los recursos la Calidad de Vida Laboral, es decir, que la Calidad de Vida Laboral es un conjunto de acciones que desde la administración de la empresa se realizan al objeto de lograr una correcta satisfacción laboral por parte de los empleados.

El Clima Laboral está condicionado, por consiguiente, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Podría definirse a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar

insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el Clima Laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

5.3.4. Aptitudes

El término aptitud comporta muy diversas acepciones, desde la capacidad para hacer algo, pasando por la capacidad de llegar a ser algo, junto con otras potencialidades y capacidades de acción que integran la personalidad. Las aptitudes, por tanto, hacen referencia a una predisposición personal hacia determinados campos y están sujetas a evolución en el individuo. Las aptitudes

están determinadas en cada persona de forma innata pero, también, se puede producir un desarrollo de las mismas como consecuencia de las mismas como consecuencia del aprendizaje.

Las aptitudes no suelen aparecer todas al mismo tiempo, hay factores que determinan una mayor precocidad de aparición y desarrollo, estos son: Clima, Ambiente, medio familiar, factores orgánicos, constitución y temperamento.

Las aptitudes o habilidades determinan ciertas preferencias de la persona y lógicamente, hacen que existan ciertas actividades en las que la persona se desenvuelve mejor. Podemos definir las aptitudes como capacidades de que se dispone para realizar actividades, que facilitan el desenvolvimiento en la sociedad, en general, y en el mercado de trabajo, en particular y, que aportan la capacidad básica del comportamiento laboral y social. Existen aptitudes muy diferentes y muchas clasificaciones de las mismas, de forma genérica pueden clasificarse en sensoriales, motrices o intelectuales.

Entonces, las aptitudes equivalen a las capacidades para realizar la tarea que le es encomendada a la persona. Su relación con el Clima Laboral es clara, y está relacionada con el diseño del puesto de trabajo y su adecuación a la persona que lo va a ocupar.

Si las aptitudes del recurso son elevadas para el puesto, se frustrará pronto, se aburrirá, y se empeorará su percepción de la empresa. Si son insuficientes, se

sentirá incompetente para el puesto, y la tarea asociada al mismo no se verá satisfecha, ocasionando perjuicios a la empresa.

5.3.5. Actitudes

No es lo mismo mirar el mundo con unas gafas de cristal color de rosa que con unas gafas oscuras. Nuestras actitudes son las gafas que cada uno de nosotros utiliza para mirar a su alrededor y a sí mismo, o, como dice Robert Dilts, las actitudes son los filtros a través de los cuales percibimos la realidad.

Esos filtros son imprescindibles, ya que la realidad es tremendamente compleja y los filtros nos permiten simplificarla y centrar nuestra atención en unos aspectos y no en otros. Sin filtros no podríamos funcionar, por tanto, decir que una actitud es un filtro no implica valoración negativa (ni positiva) alguna.

Nuestras actitudes no son los únicos filtros que utilizamos, los sistemas de representación también funcionan como filtros de la enorme cantidad de información que recibimos continuamente. Los sistemas de representación clasifican la información según el canal sensorial y prestan más atención a unos canales que a otros. Las actitudes juzgan y valoran la información y la filtran en función de la etiqueta que les hayamos asignado.

Les ponemos etiquetas a las cosas, y esas etiquetas dirigen nuestro pensamiento en un sentido o en otro. Cuando nos encontramos ante algo que hemos calificado

como ‘interesante’ nuestras reacciones son muy diferentes de las que tenemos cuando nos encontramos frente a algo que hemos calificado de “aburrido”.

Las etiquetas que le ponemos a la realidad son de muchos tipos. A grandes rasgos podemos distinguir tres categorías:

- Por una parte tenemos las opiniones que formamos sobre la realidad exterior (por ejemplo, los niños son ruidosos, el ruido es molesto)
- Después tenemos las opiniones que formamos sobre nosotros mismos, sobre nuestra identidad (se me da bien el dibujo, soy una persona nerviosa)
- Por último formamos valores y escalas de valores, que son los que nos permiten decidir que es más importante y establecer prioridades. Muchas veces nuestros conflictos internos se deben a conflictos entre valores del mismo nivel (por ejemplo, necesito dedicarle más tiempo a mi trabajo puede entrar en conflicto con necesito dedicarle más tiempo a mi familia)

En cualquiera de esas tres grandes categorías nos encontramos que, con frecuencia, se identifican las actitudes con aquellas ideas que podemos expresar verbalmente y de las que somos conscientes, pero si entendemos las actitudes como los filtros que hacen que prestemos atención a unos aspectos de la realidad y no a otros es fácil darse cuenta de que muchos de nuestros filtros no se expresan verbalmente, sino que los asumimos de forma tácita.

Muchas de nuestras actitudes están fuera de nuestro nivel de atención consciente, lo que quiere decir que reaccionamos ante ellas sin siquiera darnos cuenta. Puede suceder incluso que esas actitudes tácitas estén en contraposición con las ideas que defendemos conscientemente.

Lógicamente, la percepción de la realidad depende, entonces, de la actitud de los recursos que la viven. Dado que el Clima Laboral depende de esta percepción, nos encontramos que cuanto más positiva sea la actitud de los recursos, mejor será el Clima Laboral de la empresa.

5.3.6. Relaciones interpersonales

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo. De otra parte, y como ya hemos visto en esta Tesis, los grupos pueden ser formales e informales. Los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo

cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una meta de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

Los empleados se encontrarán más satisfechos con su condición laboral si se sienten integrados en un grupo. De echo, este es una de las bases de la conocida pirámide de Maslow, que define las necesidades de los humanos para poder alcanzar un grado de satisfacción que conduzca a la superación de los mismos.

5.3.7. Capacitación para el desempeño

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la empresa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza

durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal; también, las que están estructuradas débilmente, quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal. Las técnicas enumeradas anteriormente son útiles al proporcionar algunas ideas para un desarrollo efectivo del personal; de éstas se pueden derivar una selección de actividades que encajan en cada programa específico.

Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

6. El efecto del Clima Laboral en la organización

Esta Tesis tiene sentido porque se parte de la idea de que el Clima Laboral puede ser medido, y que como resultado de estas medidas pueden tomarse acciones que permitan reconducir dicho Clima Laboral. Además, es imperativo que, como resultado de esta reconducción del clima laboral:

- Redundará en una mayor eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos de la empresa
- Las personas que integran la empresa tendrán más entusiasmo, más motivación, se sentirán fuertes y tratarán de encontrar su propia autosuperación, mejorando el primer aspecto.

Por ello, es necesario disponer de herramientas y procesos capaces de medir y analizar el estado del Clima Laboral, y disponer de la capacidad de implementar medidas que tiendan a mejorarlo.

Un mal clima laboral, tiene efectos adversos para la organización:

- Mayor número y gravedad de conflictos entre los empleados
- Mayor índice de rotación entre los recursos de la empresa
- Absentismo laboral
- Enfermedades y bajas derivadas del stress y ansiedad entre los empleados

- Bajo rendimiento en el trabajo
- Costes derivados de la selección y capacitación de recursos nuevos continuamente
- Transmisión de una imagen negativa al entorno (clientes, proveedores, etc)

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El Clima Laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un Clima Laboral relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, a parte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad - que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”-. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al

trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del Clima Laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente- conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un Clima Laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

Haremos mención al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. Según LAZARUS, el “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

Por último, un elemento que puede resultar muy nocivo para la organización, al salir de su microentorno, y afectar su entorno. Si los recursos de la empresa perciben como negativos los datos objetivos de la misma, y sus niveles de motivación, proactividad y compromiso están bajos, podrían transmitir una imagen negativa de la empresa al entorno que la rodea, especialmente a sus clientes, provocando un efecto negativo sobre los ingresos directos de la empresa.

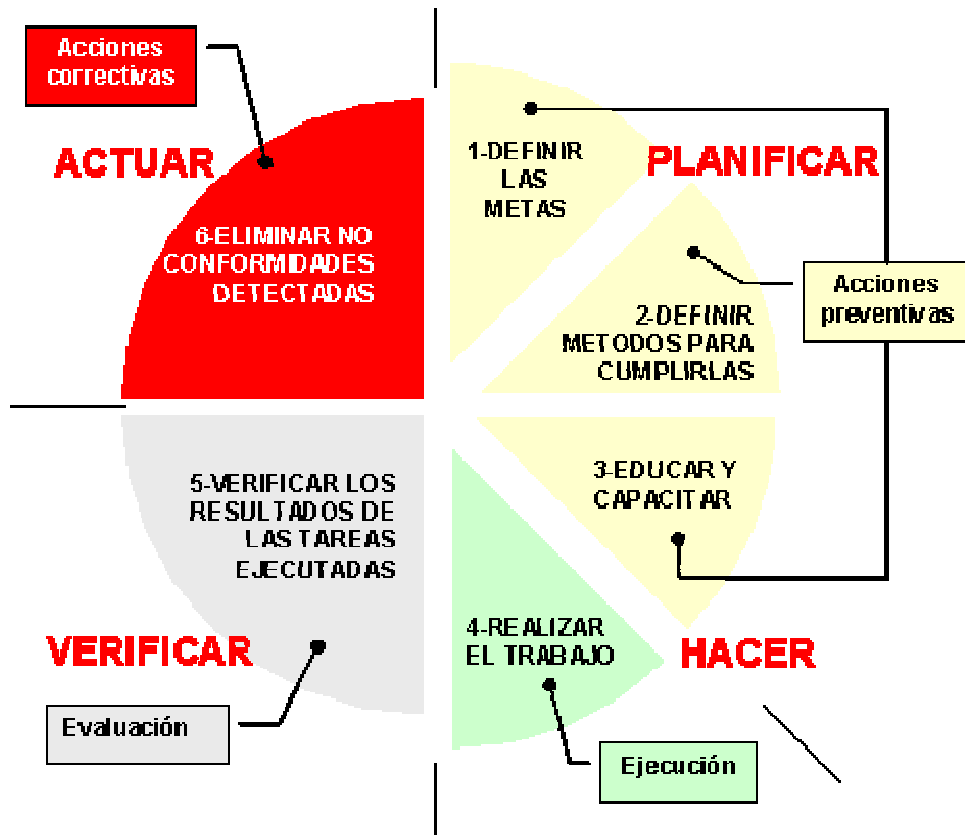
7. Investigación y análisis del Clima Laboral

Como hemos visto a lo largo de este estudio, queda claro que el desarrollo de las organizaciones depende en gran medida del comportamiento de sus recursos humanos hacia la misma, por lo que se hace necesario asociar los intereses de la empresa a los intereses de los recursos humanos y, más allá de los intereses, será necesario atender las necesidades y expectativas del personal.

Pero no siempre es sencillo conocer cuales son las expectativas de los recursos. Como se ha visto, el clima Laboral es lo que surge de la comunicación entre los empleados acerca de sus propias percepciones de datos objetivos, y que esta percepción dependerá de la actitud de cada persona hacia la empresa.

Por ello, es necesario conocer estas percepciones y actitudes, y actuar sobre los valores objetivos (los únicos que permiten ser alterados), para con ello ir mejorando el clima, siempre que además se satisfagan los intereses de la empresa.

Este proceso debe ser continuo y cíclico dentro de la organización, es decir, debe conformar un proceso de empresa más. La siguiente figura, denominada ciclo PDCA (del inglés Plan, Do, Check, Act) empleada en la mayoría de las metodologías de calidad, representa esta idea:



Es decir, como en cualquier planificación, deben establecerse objetivos (que elemento del clima se pretende mejorar, por ejemplo), definir métodos y estrategias para alcanzar el logro, ponerlas en marcha, comprobar el resultado de estas actuaciones, y volver a medir el estado del clima para detectar nuevos elementos que puedan estar perjudicándolo.

El problema es que el clima no se mejora o empeora de un modo inmediato, es decir, que desde que se aplica una medida hasta esta hace influencia en el Clima Laboral puede pasar mucho tiempo, en función del tipo de organización. Es más,

si existen varios elementos que afectan gravemente al Clima Laboral, es posible que la subsanación de uno de ellos no tenga impacto alguno sobre el clima, al prevalecer los demás.

Asumida, entonces, la importancia que representa para las organizaciones conocer y comprender las percepciones y actitudes de sus empleados, el paso siguiente es diseñar instrumentos que permitan medir exactamente estas percepciones y actitudes.

Una medición correcta, con instrumentos que garanticen validez y confiabilidad, nos conducirá a detectar cuáles son las verdaderas necesidades de los empleados, además de ayudarnos a determinar y evaluar sus expectativas futuras.

Una estrategia de trabajo es la de diseñar y desarrollar las herramientas más adecuadas para obtener información confiable y precisa que proporcione, a la empresa bajo estudio, elementos para el conocimiento y la mejora del Clima Laboral.

Mediante este modo de investigación, no sólo se mide el grado de satisfacción de los empleados frente a su ambiente de trabajo, sino que también implica asumir la responsabilidad de interpretar los hallazgos y participar con la dirección de la empresa en el desarrollo de mejoras.

En una investigación sobre Clima Laboral lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran. Esta calidad por último influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

Al realizar un estudio de Clima Laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el Clima Laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la Calidad de Vida Laboral.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la

satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

7.1. Elementos de análisis del Clima Laboral

Este apartado describe aquéllos elementos que deberían medirse al objeto de conocer el estado del Clima Laboral en la organización. Dado que conocer con exactitud cada uno de los apartados bajo medida no es sencillo, debe planificarse bien qué elementos deben medirse, y cómo hacerlo.

Primeramente cabe señalar la existencia de dos escuelas de estudio de Clima Laboral:

- **Enfoque dimensional:** se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones -por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.
- **Enfoque tipológico:** en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.

En base a ello deberíamos medir diferentes parámetros en cada uno de los subclimas que se identifique, o bien suponer que el clima es único para la organización, y que por tanto el estudio, las actuaciones y los resultados esperados serán lo mismo por todo el área empresarial.

A continuación se muestran las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el Clima Laboral:

- **Flexibilidad:** el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- **Responsabilidad:** el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos, es decir, cuánto de autónomos son los recursos en la realización de sus tareas.
- **Recompensas:** el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- **Claridad:** el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.
- **Espíritu de equipo:** el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo

común. Debe analizarse el grado en que los recursos se apoyan los unos a los otros, y defienden intereses comunes.

- **Comunicación:** Debe analizarse el modo en que fluye la comunicación dentro de la empresa, si ésta es sólo vertical o existe una adecuada comunicación horizontal, etc.
- **Conflictos:** Existencia y gravedad de los conflictos que surgan en la organización. Como son resueltos, proactividad e interés de los implicados en su solución.
- **Relaciones sociales:** Es importante ver el grado en que los recursos de la empresa se aceptan los unos a los otros, en planos no estrictamente laborales, sino también personales
- **Estructura formal e informal:** Sobre todo el análisis de la organización informal emergente de la organización, dará una clara idea del estado del Clima Laboral. También en qué medida la organización formal se va adaptando y es coincidente con las necesidades de la empresa, mientras se adapta a los recursos que la componen. Es importante saber quien tiene más liderazgo dentro de la organización informal, y conocer sus inquietudes, dada su capacidad de transmisión y convencimiento al resto del equipo.
- **Rendimiento:** Variaciones en el rendimiento en la realización de determinada actividad, es una buena alarma para saber que “algo está pasando”.
- **Seguridad, higiene y condiciones físicas del lugar de trabajo:** Deben analizarse continuamente los cumplimientos por parte de las personas de la organización, tanto responsables como no, de las normativas y mejores

prácticas en torno a seguridad e higiene en el trabajo. Una falta de atención en los mismos podría ser indicador de baja motivación, bajo interés y, en definitiva, mal Clima Laboral.

- **Motivación:** Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.

Un diagnóstico del Clima Laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo ésta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

7.2. Métodos de investigación

Antes de aplicar los métodos de investigación es necesaria la división del colectivo global objeto de la investigación en grupos homogéneos, atendiendo a niveles jerárquicos o a departamentos o áreas de actuación, puesto que el Clima Laboral es un componente multidimensional formado por el conjunto de diferentes climas que conviven en una misma organización.

Posteriormente, dentro de estos grupos, pueden emplearse diversas técnicas de investigación:

- **Cuestionario:** El cuestionario estaría compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones anteriormente citadas y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la empresa objeto de investigación.
- **Entrevista:** Podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa, con el fin de confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como más importantes.
- **Dinámica de grupos:** El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos.

Entre las alternativas para estudiar el Clima laboral, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como :

- **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general

y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo

- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general,

la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

A la hora de elaborar un diagnóstico, hay que tratar cada uno de los grupos creados como independientes, aunque posteriormente se analicen los datos objetivos de manera conjunta entre todos. De este modo, el estudio discurre de un modo más sencillo y observable, por lo que es obligada la adaptación de estos métodos de investigación a cada grupo.

Si en el grupo es posible mantener el anonimato, el estudio puede consistir en la contestación por escrito a una serie de sencillas preguntas relacionadas con cada una de las dimensiones objeto de estudio. Si en el grupo no es posible mantener el anonimato, más útil que la utilización de un cuestionario, es una sencilla reunión informal entre el gerente y sus trabajadores con el fin de detectar posibles problemas o incidencias. Es fundamental, en este sentido un clima de confianza y objetividad.

Empleando cualquiera de estos métodos, se han de obtener datos relativos a premisas humanas, estructurales, relativas a la tarea y a las tecnologías, premisas que definen las características propias de una organización y que

influyen en la percepción personal del clima. Ésta información es fundamental a la hora de valorar las políticas de gestión que están siendo utilizadas y poder diseñar, si es necesario, aquellas que sean idóneas para la resolución de conflictos y la consecución de los objetivos organizacionales.

Siguiendo este enfoque y a los fines de un análisis, haremos una división de lo que hemos definido como constituyentes del Clima Laboral. Sin embargo, cabe destacar que en la realidad confluyen distintas situaciones y éstas premisas se entremezclan.

El Auditor realiza un diagnóstico presuntivo y acuerda con las Autoridades de la Empresa las variables a ser investigadas. En general hay variables que habitualmente se investigan, y que coinciden con las analizadas como factores que afectan al clima laboral:

- **Elementos relativos a la organización:** Aspectos que le son propios al tipo de empresa, su estructura, su cultura, etc.
 - Tamaño de la empresa
 - Tipo de la empresa
 - Estructura
 - Jerarquía
 - Cultura de empresa

- **Elementos relativos a la gestión de recursos humanos:** Los aspectos referidos a la gestión de recursos humanos en una empresa son diversos pero a continuación, listaremos aquellos, que a los fines de nuestro análisis, constituirían los de mayor relevancia y que se condicen con los aspectos objetivos y subjetivos del Clima Laboral citados anteriormente en la teoría:
 - Condiciones físicas del puesto de trabajo
 - Higiene y seguridad laboral
 - Remuneración, salarios y gratificaciones
 - Liderazgo
 - Participación, Delegación y Empowerment
 - El conflicto
 - Comunicación
 - Enriquecimiento de la tarea

- **Elementos relativos al trabajador:** Se centran en cómo el individuo percibe el clima en función de la satisfacción de sus necesidades, en cómo filtra la información referente a sucesos acaecidos en su entorno. Éstas son premisas que están implícitas pero no será objeto de nuestra investigación su evaluación:
 - Aptitudes
 - Actitudes

- Motivaciones
- Relaciones interpersonales
- Capacitación para el desempeño
- Grado de satisfacción
- Calidad de Vida Laboral

Toda esta información es procesada, elaborada e interpretada, y con ella se generan bases de datos de las que se extrae la información cuantitativa y luego se hacen los entrecruzamientos de variables que permiten llegar a conclusiones cualitativas, para realizar las correcciones necesarias y establecer parámetros de trabajo con el personal.

Se ha de realizar un segundo informe para que la empresa pueda devolver a los encuestados los resultados y poder así abrir un dialogo con sus recursos humanos.

8. Acciones de mejora del Clima Laboral

El conocimiento del Clima Laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Según Rosen y Berger, los elementos que conforman los ambientes laborales productivos "y que se dan en las empresas sanas" son los siguientes. Todas las acciones que se describen a continuación deben estar orientadas a estas máximas:

- **Respeto real a la dignidad de las personas.** Evitando la retórica del mismo, se trata de demostrarlo y vivirlo con políticas verdaderas. En este sentido, la confianza es básica en los trabajadores. Para desarrollarla "junto al consecuente respeto" quienes conducen una compañía deben indicar el rumbo con el ejemplo; compartir la información buena y la mala; explicitar el pensamiento y el estilo personal en la toma de decisiones; evitar las críticas o los favores personalizados; aplicar premios y sanciones de modo equitativo; y, a la hora de recompensar, hacerlo públicamente.
- **Valorar y reconocer las destrezas - experiencias de los trabajadores.** Ellas valen para la empresa. Así, resulta clave expresar reconocimiento al equipo de trabajo; identificar qué es lo que los motiva; compensar los esfuerzos o logros obtenidos más que el tiempo empleado en ellos; prestar atención a los modales; y aprender a criticar acciones y no personas.

- **Calidad de la comunicación.** Aunque existen diferentes tipos de comunicación (verbal, escrita, no verbal), siempre se comunica. Es así como el silencio también es un mensaje. La comunicación debe ser clara y la información oportuna. Los problemas relacionados con el secreto (memorándum confidenciales, reuniones a puertas cerradas, rumores, etc.) aumentan el clima de temor o inseguridad. Existen algunas indicaciones valiosas para aprender a comunicar bien: Escuchar siempre antes de mandar; concentrar la atención evitando distractores; ser asertivo para explicitar lo que se espera de los empleados; promover la información periódica (memoranda, boletines, intranet, etc.); y saber enfrentar-negociar los conflictos.
- **Cuidado de la conducta ética.** Existe un estudio de Vardi y Weiner (2001) que, al correlacionar Clima Laboral y ético de la empresa con conductas negativas al interior de la misma, llegó a la conclusión de que a mejor clima laboral menos conductas negativas (uso privado del teléfono o de fotocopiadora, atrasos o ausencias sin permiso, acepto de sobornos, almuerzos largos, sabotaje, trabajo lento deliberado, gasto excesivo de insumos, favoritismo hacia personas, echarle la culpa a otros, abuso verbal o sexual, robo a colaboradores, etc.).

En fin, debemos tener presente que pasamos la mayor parte de nuestra vida adulta trabajando, por lo que resulta básico transformar el trabajo "y el lugar en que se lleva a cabo" en una experiencia grata y crecedora. Una forma de focalizar el esfuerzo hacia la mejoría de los ambientes laborales es cuantificarlo con indicadores mensurables.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Laboral y sus variantes:

- Clima de tipo autoritario
- Clima de tipo participativo

8.1. Clima de Tipo Autoritario

- **Autoritarismo explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.
- **Autoritarismo Paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin

embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

8.2. *Clima de Tipo Participativo*

- **Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.
- **Participación en grupo:** Existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

8.3. Acciones de mejora

8.3.1. Mejora de las condiciones físicas del puesto de trabajo

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde aparcamiento en las cercanías de la empresa hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada empleado. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la actividad.

Además de estudiar las cuestiones fundamentales respecto al diseño del lugar de trabajo, es preciso realizar análisis y mejoras sobre determinados factores, como son: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.

- **Iluminación:**

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga

largo tiempo, sobre todo cuando hay que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

Al abordar el tema de la iluminación es preciso atender a varios factores importantes, según Schultz: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa.

La intensidad, o grado de brillantez, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación. Aún no se sabe hasta qué punto una buena iluminación contribuye al rendimiento. Sin duda el nivel óptimo depende de la índole de la tarea que va a ejecutarse. Si consiste en manipular con mucha precisión partes diminutas (por ejemplo; la fabricación de relojes o el montaje de aparatos electrónicos), se requerirá más iluminación que en otra clase de trabajos.

La magnitud del contraste entre el objeto y el ambiente general influye en la intensidad luminosa que se necesita. Mientras menor sea el contraste, mayor deberá ser la brillantez. El resplandor (o sea la cantidad de luz que se refleja en las paredes y en otras superficies) es otro factor que se combina con la intensidad, lo mismo que en el tipo de iluminación.

Otro factor es la distribución de la luz en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual.

La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular. Ello se debe en parte a la tendencia natural de la vista a vagar por el cuarto. Cuando una persona dirige la vista la zona más oscura, la pupila se dilata, y se contrae al volver la vista al área brillante. Esta actividad constante puede causar fatiga ocular. Por eso, cuando usted estudie o trabaje en un escritorio es necesario que tenga una lámpara en el techo y otra sobre el escritorio. De este modo la distribución de la luz en todo el cuarto será muy uniforme.

Otro factor que reduce la agudeza visual y ocasiona fatiga es el resplandor, que se debe a una luz de mayor intensidad de aquella a la que está acostumbrado al ojo. El resplandor no sólo ocasiona fatiga visual también disminución visual y por ende más equivocaciones.

El mejor sistema de evitar el resplandor consiste en iluminar uniformemente el área de trabajo, ello se consigue utilizando iluminación indirecta que son mucho mejores.

Además de los aspectos físicos de la iluminación, hay también un factor psicológico al examinar la distinción entre luz natural y la artificial. Existe la necesidad fisiológica de contar con cierta cantidad de luz natural. Pasar ocho horas diarias bajo luz artificial perjudica la salud, el cuerpo humano necesita cierta dosis diaria de luz natural., de no recibirla , algunas funciones químicas no se realizan debidamente.

- **Ruido:**

Es causa común de quejas en la vida moderna. En el hogar, en las calles muy transitadas y en la oficina y la fábrica sufrimos lo que se llama contaminación por ruido. En estos ambientes el ruido nos irrita y nos pone nerviosos, nos impide conciliar al sueño y nos produce problemas físicos como ola sordera.

Se sabe que ciertas intensidades pueden dañar el oído. Así, si un trabajador diariamente oye cierto nivel de decibelios durante largo tiempo sin duda terminará por sufrir pérdida de la audición. El contacto breve con niveles de 100 a 125 decibelios puede provocar sordera temporal, a veces sobreviene sordera permanente cuando el sonido supera los 150 decibelios, cuando lo normal son entre 10 decibelios como por ejemplo, la respiración y los 74 decibelios del motor de un automóvil.

El ruido demasiado intenso ocasiona otros daños fisiológicos, al ser sometido un individuo a un ruido de 95 a 110 decibelios, se le constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo. Además el ruido constante aumenta la presión arterial. Con ruidos fuertes también se eleva la tensión muscular.

Y como si los efectos fisiológicos no fueren ya muy graves, algunos psicólogos afirman que el ruido puede alterar el equilibrio psíquico. Los que trabajan en ambientes demasiado ruidosos son más agresivos, desconfiados e irritables que los que laboran en una atmósfera normal.

No todos los ruidos son igualmente molestos ni distraen en la misma medida. Una de las características más importantes del ruido es su constancia o intermitencia. Los ruidos intermitentes son mucho más molestos que los constantes. El ser humano puede adaptarse a los del primer tipo. Al introducir un ruido en el ambiente, produce molestia por su contraste con la tranquilidad que reinaba antes. Al cabo de poco tiempo, ya no nos percatamos de su presencia. Se integra al ambiente, porque nos hemos adaptado a él. También podemos adaptarnos a sonidos intermitentes que aparecen en forma periódica; sin embargo, nos cuesta más adaptarnos a los de aparición irregular.

Es importante advertir que esta adaptación tal vez se realice sólo a nivel consciente. Es decir, posiblemente los trabajadores no oyen el fuerte ruido de la maquinaria, pero no dejan de producirse las consecuencias fisiológicas. El oído se deteriora, disminuye el calibre de los vasos sanguíneos y cada vez se requiere más energía para seguir trabajando al mismo ritmo.

Otras características del ruido pueden ocasionar malestar, la repetición, el tono y la necesidad de oír un ruido en el trabajo. Los sonidos extraños distraen más que los conocidos, los tonos demasiados graves o agudos molestan más que los de tono intermedio. Al parecer el ruido causa menos tensión si forma parte del trabajo, por ejemplo, a las secretarias no les molesta el ruido de teclear en el ordenador, pero al ejecutivo le impide concentrarse en la lectura de un informe.

Así pues, no todos los ruidos son iguales: hay ruidos que perturban mucho, otros que apenas se perciben y otros suaves y tranquilizadores como el rumor del mar. Como en todo lo demás, se dan diferencias individuales en la tolerancia a un ruido, una persona permanecerá impasible ante un ruido y otra se pondrá furiosa.

¿Qué efectos produce el ruido en la productividad?, Hemos dicho que puede distraer, perturbar, ensordecen, alterar las actividades fisiológicas y fatigar.

¿Afectan también a la capacidad de trabajo? debido a los efectos nocivos que ocasiona, se supone que aminora también la eficiencia laboral.

Por ejemplo, se ha demostrado que la producción disminuye luego de introducir el ruido, pero transcurrido un lapso, la producción aumenta y rebasa los niveles anteriores, desde luego el trabajador debe gastar más energía para compensar los efectos fisiológicos del ruido.

- **Color:**

Se ha exagerado un poco la utilidad que la buena combinación de colores tiene para los hogares, oficinas o talleres. Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. Pueden crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Por ejemplo, el equipo contra incendios, rojo; las zonas de peligro, amarillas; el equipo de primeros auxilios, verde.

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión. Así, una pared blanca refleja más luz que una oscura. Por lo tanto, con el uso apropiado de colores se logra que un cuarto se vea más brillante o más oscuro.

Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Una pieza pintada de color oscuro dará la impresión de ser más pequeña y estrecha de lo que en realidad es. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor plenitud y apertura.

Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorará al pintarlo de nuevo. Si se pinta del color adecuado, estarán más contentos en su ambiente de trabajo. Sin embargo, es poco lo que puede afirmarse con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

- **Música:**

Desde mediados de la década de 1940 se ha observado un aumento extraordinario en el número de oficinas y talleres que instalan música de fondo. Lo mismo que en el caso del color, se han aventurado hipótesis exageradas sobre el efecto que la música ejerce sobre la producción y satisfacción de los trabajadores. Se afirma que se ven más felices, ponen más empeño en sus labores, faltan menos cansados al final de la jornada.

La eficacia de la música depende del tipo de música. Se dan diferencias individuales respecto a las preferencias musicales. Es probable que un grupo de empleados jóvenes prefiera un género distinto al de otro grupo cuyos miembros son mayores de 45 años.

La música de fondo resuelve el problema de las preferencias individuales al no permitir ninguna: además, según se observa en los elevadores y en los centros comerciales, es tan inocua que no ofende casi a nadie (y tampoco entretiene). Casi toda la que se utiliza en las industrias pertenece a este género.

- **Temperatura y Humedad:**

Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente. Hay quienes se sienten más contentos y dinámicos cuando hace frío, otros prefieren el calor. Algunos muestran profunda depresión cuando llueve durante varios días y otros apenas se percatan del mal tiempo.

El nivel óptimo de temperatura oscila entre 23 y 25 ° C y de humedad entre 25 y 50 % . Esas temperaturas no tienen relación con la del exterior.

Podemos soportar temperaturas extremadamente altas y (si bien tardamos una semana o más para acostumbrarnos) mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos periodos.

El ser humano se adapta a temperaturas extremas, pero cabe preguntar ¿su rendimiento es igual que en condiciones más cómodas? esto se complica por la existencia de dos circunstancias más que, junto con la temperatura, producen lo que se llama temperatura real (la del termómetro recibe el nombre de temperatura absoluta). esas variables (humedad y movimiento del aire) se influyen en forma recíproca.

La corriente de aire facilita la evaporación, con lo cual uno se siente más fresco. A una temperatura de 26° C con un 60% de humedad, pero sin circulación de aire, nos sentimos menos cómodos que cuando hay movimiento de aire a la misma temperatura y humedad.

La producción merma en casos de calor y humedad excesivos; pero aún en los pocos casos en que la producción se mantiene estable, los trabajadores se ven obligados a gastar más energía para mantener su rendimiento. Los trabajadores manuales deben hacer pausas frecuentes cuando son excesivos el calor y la humedad. Toleran mejor tales extremos si el movimiento de aire es adecuado.

La motivación es un elemento decisivo en la eficiencia del empleado cuando la temperatura es excesivamente alta o baja. Los motivados pueden conservar una eficiencia laboral constante en condiciones de intenso calor y frío.

Al parecer el calor y la humedad influyen menos en el trabajo mental que en el físico.

La inversión que haga la empresa en la instalación de sistemas de aire acondicionado en sus plantas y oficinas aportará grandes beneficios: tener empleados productivos y contentos. Cuando no sea posible instalar este sistema, puede utilizar ventiladores que reducen las molestias del calor.

8.3.2. Ajuste o rediseño del puesto de trabajo

Una de las conclusiones que puede obtenerse de un estudio del Clima, es el rediseño de los puestos de trabajo, a fin de adaptarlos y lograr de ellos una mejora en la Calidad de Vida laboral de quien lo ocupa, al tiempo que se obtiene mejor rendimiento empresarial de ese puesto. Algunos de los elementos que hay que considerar en el diseño son:

- **Retos:** Implica tener en cuenta la pericia y el pensamiento creativo, la primera consiste en todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo y lo segundo se refiere a cómo enfoca la gente los problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas combinaciones; todo esta bien relacionado con la motivación. Por esta razón, es fundamental que los directivos asignen a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca.

- **Libertad:** la clave para la creatividad es dar a la gente autonomía, es decir, dar a los empleados libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortaleciendo la motivación y dando sentido de titularidad, de que el trabajo que están realizando y sus resultados les pertenecen. La libertad permite que las personas enfoquen los problemas de manera que saquen el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo. Las actividades desarrolladas pueden representar un gran esfuerzo para ellas, pero pueden utilizar sus puntos fuertes para afrontar el reto.
- **Recursos:** los dos recursos principales que afectan la creatividad son el tiempo y el dinero. Cuando se trata de asignar recursos a un proyecto los directivos deben decidir la financiación, las personas y otros recursos que un equipo necesita para llevar a cabo una tarea, y deben saber lo que razonablemente puede permitirse la empresa a la hora de asignar recursos para éstos. Luego deben llegar a un acuerdo puesto que un equipo de empleados puede estar muy entusiasmado por llevar a cabo un proyecto, pero si la administración le restringe los recursos esto ocasiona un detrimento de la creatividad y de la motivación de los empleados.
- **Trabajo en equipo:** los directivos deben conocer a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, para esto, al contrario de lo que se piensa, deben hacerlo con un equipo interdisciplinario, con enfoques de trabajo complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes, esto aunado con que los integrantes compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Además los integrantes deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los integrantes

del equipo pone sobre la mesa. Estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.

- **Estímulos de los directivos:** cuando las personas tienen una motivación intrínseca se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador, por tanto los directivos deben en el momento de seleccionar al personal analizar muy bien que el posible candidato sea el adecuado para el puesto a desempeñar, ya que por más motivación extrínseca que se de a un empleado, éste no va rendir todo lo que se espera de él cuando el trabajo por sí mismo no satisface sus intereses. Además, es fundamental que a los empleados se los estimule haciéndolos sentir como una parte fundamental de la empresa, comprometiéndolos con ella no sólo con los estímulos de tipo económico, sino con los de tipo personal.
- **Apoyo de la organización:** el ánimo que se recibe de los directivos realmente fomenta la creatividad en el cargo, pero ésta se mejora verdaderamente cuando el empleado percibe que toda la organización lo respalda. Es decir, la motivación intrínseca de las personas aumenta cuando son conscientes de que quienes les rodean están entusiasmados con sus trabajos.

Al diseñar el puesto de trabajo, además de los aspectos anteriores, deberá evitarse en la medida de lo posible que se den efectos como aburrimiento, monotonía, y fatiga:

- **Aburrimiento y Monotonía:** Dos consecuencias fundamentales de la fragmentación de tareas (el aburrimiento y la monotonía) son importantes

elementos del ambiente psicológico del trabajo. El aburrimiento, llamado también fatiga mental, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo. A veces ocasiona un estado de malestar general (inquietud, tristeza y fastidio) que nos deja sin energía y sin motivación alguna. Algunos que realizan labores aparentemente interesantes se quejan de que son tediosas y monótonas. El que está profundamente motivado para producir el mayor número posible de unidades diarias se aburrirá menos que aquel que no lo esté. En términos generales el aburrimiento indica que disminuye la eficiencia y crece la variabilidad en el ritmo de trabajo. Algunas compañías ensayan la rotación de puestos, es decir, el personal se encarga de una actividad y luego de otra: a veces cambia de trabajo cada dos horas. Se consigue el éxito sólo si las actividades no son muy semejantes a la original, pues de lo contrario el cambio será prácticamente nulo. Los programas de rotación de puestos aminoran el tedio y elevan la satisfacción con el trabajo. Otra manera de contrarrestar el aburrimiento, consiste en enseñar a los empleados el valor y el significado de su trabajo. Su interés aumenta cuando se les indica cómo las tareas (o una parte de lo que hacen) encajan dentro de la operación global de la planta y dentro del producto final.

- **Fatiga:** Los efectos de esta variable dependen directamente del aburrimiento, a pesar de diferir profundamente las causas de ambas. Hay dos tipos de fatiga: la psicológica (que se parece al aburrimiento) y la fisiológica, debido al excesivo uso de los músculos. Aunque esta última no es una condición psicológica del trabajo, sí forma parte del ambiente interno del trabajo. Los dos tipos pueden mermar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, la rotación del personal y los accidentes. Dada su notoria influencia en la conducta laboral, la fatiga ha sido objeto de amplias investigaciones en psicología industrial. Por

experiencia personal sabemos que, cuando estamos muy cansados, sentimos tensión, irritabilidad y debilidad; además nos es difícil concentrarnos, pensar de modo coherente o trabajar bien. La productividad guarda estrecha relación con la sensación de fatiga; es decir una fatiga excesiva predice con bastante certeza que la producción no tardará en mermar. En la mayoría de los trabajos físicos, los empleados señalan que se sienten más cansados al iniciar las labores, vuelven a sentirse así poco antes de la comida y hacia el final de la jornada. De ellos se deduce que la fatiga psicológica no se acumula con el transcurso del periodo laboral, sino que es intermitente pues aparece y desaparece por lo menos tres veces al día. Ello significa que otros factores (la motivación, entre ellos) además del trabajo propiamente dicho intervienen en este tipo de fatiga. Se requieren intervalos de descanso en las labores que suponen trabajo físico pesado. La experiencia demuestra que deben introducirse antes que aparezca la fatiga. Cuando más intensa sea ésta antes de la pausa, mayor habrá de ser el periodo de reposo. La capacidad de ejecutar trabajos físicos varía mucho entre las personas. Estas difieren en su salud general y resistencia física, y estos factores influyen en la rapidez y eficiencia con que cumplen sus deberes. La edad es otro factor de importancia; los más jóvenes suelen conservar un alto rendimiento de esta índole. La fatiga merma la calidad y cantidad en cualquier tipo de actividad. Lo más probable es que no pueda suprimirse por completo, pero una buena gerencia sabe reducir al mínimo sus efectos negativos.

8.3.3. *Potenciamiento de las relaciones interpersonales*

- **Relaciones interpersonales laborales entre jefes y subordinados**

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del “contrato psicológico”. Éste consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa. De hecho este “contrato” define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa deben constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro?. Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado

comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

- **Relaciones interpersonales entre compañeros**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una meta de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

8.3.4. Círculo de Calidad

Se trata de un grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas. Este mecanismo ha contribuido a mejorar el Clima Laboral en las empresas donde se ha implementado. Existen varias razones por las que los directivos deberían contar con sus empleados en la toma de decisiones, entre ellas: los administradores no saben todo lo que hacen sus empleados, por tanto la participación permite que quienes saben más contribuyan más. El resultado puede ser decisiones de más calidad, la interdependencia de las actividades que realizan los empleados también requiere que se consulte con personas de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto aumenta la necesidad de comités y reuniones de grupo para resolver cuestiones que les

afectan de manera recíproca. Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla. Por último, la participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido.

8.3.5. Ajuste del sistema de retribuciones

La retribución es un factor directamente vinculado a la motivación, y por tanto, al desempeño de los empleados. La creencia generalizada de las organizaciones ha sido considerar que un incremento de la retribución elimina los problemas de motivación. Sin embargo, la realidad es que la retribución por sí misma no motiva, sino que sirve como medio a través del cual se pueden satisfacer las necesidades de los individuos, aunque produce el efecto contrario cuando no está bien gestionada. Por ello, el diseño de un buen sistema retributivo, teniendo en cuenta los elementos básicos (nivel de responsabilidad, el desempeño de la persona, la consecución de resultados y las competencias), adaptado a las necesidades de la empresa y utilizando la metodología existente, ayudaría a las empresas a clarificar los elementos que influyen en la retribución percibida, eliminar los agravios comparativos entre el personal y ajustar las diferencias por la falta de competitividad.

8.3.6. Conciliación de la vida laboral y familiar

Las primeras demandas de equilibrio trabajo-vida comienzan a aflorar a principios de los años setenta en los países más desarrollados tras la ruptura del modelo de referencia de la era industrial, en el que la estructura familiar clásica, la actividad

industrial centrada en el hombre sujeto a horarios y lugares de trabajo rígidos y la consagración de las mujeres a la atención de las responsabilidades reproductivas quiebra para dar paso a nuevas realidades.

Así, el notable crecimiento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, la pérdida de protagonismo de la familia tradicional de un solo mantenedor económico en pos de nuevas tipologías (familias con dobles ingresos, familias monoparentales, etc.) y el envejecimiento progresivo de las personas trabajadoras que integran las organizaciones empresariales han marcado un cambio cualitativo que, sin embargo, no ha sido asumido por el mundo de la producción.

Como consecuencia de esta evolución cada vez son más las personas que experimentan un conflicto creciente entre el trabajo y la familia. Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia, además de afectar a la persona trabajadora, tiene consecuencias negativas para la empresa. Cuadros de estrés, insatisfacción laboral, menor compromiso y rendimiento con los objetivos de la empresa, llevan a esta última a enfrentarse a costes crecientes en cuanto a productividad en descenso, peor calidad de vida y pérdida de personas empleadas cualificadas. Una actitud proactiva de las organizaciones respecto de este tema puede ser de gran ayuda teniendo en cuenta que no se trata sólo de la implementación de ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

Existen muchas maneras en que las empresas pueden ayudar a sus empleados y empleadas a equilibrar el trabajo y la vida privada. Las políticas de conciliación entre la vida profesional y la familiar están conformadas por un conjunto de disposiciones heterogéneas que tienen el denominador común de arbitrar medidas de integración entre la esfera productiva y la reproductiva, procurando tiempo a madres y padres para que puedan dedicarse de manera intensiva al cuidado de niños y niñas durante la etapa en que más lo necesitan.

8.3.7. Plan de desarrollo laboral

Wayne y Noe definen al "Plan de Carrera" como un "Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos."

Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

Una gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del talento humano se hace con claras necesidades de la organización. En un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los Recursos Humanos, los individuos buscarán acoplar sus necesidades y

motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la organización. Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo, con los de la organización. El Sistema de Planeación de Carreras deberá considerar adicionalmente que las necesidades de cada individuo así como las de la organización cambian permanentemente. Los primeros Planes de Carrera adoptados por las organizaciones estaban enfocados de manera rígida con una orientación hacia las necesidades organizacionales. Ernesto Yturralde recomienda incorporar inclusive a la familia del colaborador, involucrándola directa e indirectamente el procesos para generar una mayor compromiso que permita a todas las partes, alcanzar metas superiores y mejor desempeño.

El primer paso del proceso de los Planes de Carrera, es hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuyen al beneficio de la sociedad.

Las evaluaciones de carrera al tener dos caras, debe considerar:

- Para la Organización estar preparados para sostener:
 - Centros de Evaluación – que desarrollen Facilitadores internos y que a través de ellos se contemplen entrevistas y juegos de negocios.
 - Pruebas psicológicas – que orienten los intereses y competencias.
 - Evaluaciones de Desempeño – idealmente con la Evaluación 360°

- Plan de Capacitación – para desarrollar sus competencias.
 - Proyecciones de Ascensos – con la retroalimentación de sus superiores con relación a sus avances.
 - Planificación del Reemplazo – considerando igualmente el desarrollo para cubrir las posiciones.
- Para el Colaborador deberá proveerse:
 - Manuales con Descripción de Funciones – para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión.
 - Mapa de Carrera – que consideren las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento, recalcando que la antigüedad no avala los ascensos.
 - Sesiones sobre Planificación de Carrera – que se canalicen mediante sesiones de consultoría / coaching / mentoring.

8.3.8. Implantación de una evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la

administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación de desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación.

Se puede observar que en las organizaciones la evaluación no necesariamente la realiza la parte administrativa, también puede haber una autoevaluación la cual despierta la motivación del empleado y el compromiso de cumplir los objetivos a él propuestos.

Los administradores se han rehusado por tradición a evaluar a sus subordinados. Sin embargo, en una actividad tan importante como la administración no debería haber renuencia alguna a medir el desempeño con la mayor exactitud posible. En prácticamente todo tipo de actividades grupales, ya sea de carácter laboral o deportivo, siempre ha sido necesario calificar el desempeño de una manera u otra. Además, la mayoría de las personas, y sobre todo las más capaces, por lo general desean saber cuán aceptablemente hacen las cosas.

La evaluación es tan importante como la ejecución de las tareas que se deben realizar por parte de los trabajadores, ésta es una responsabilidad de línea o

autoridad formal y una función del staff o asesoría en la empresa. Para una mejor evaluación es necesario utilizar unos patrones de rendimiento y comportamiento, es por eso que las organizaciones han estandarizado los procesos para una mejor verificación de los mismos.

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

8.4. Cuestiones necesarias

Estas son algunas de las preguntas que los administradores de las empresas deberán plantearse para evitar caer en errores a la hora de mejorar el Clima Laboral. Por ejemplo, se ha dicho que un reconocimiento del trabajo realizado por los recursos mejora el Clima Laboral. Ahora, si a cada movimiento de un empleado le corresponde una felicitación, éstas dejarán de tener sentido, y no habrán cumplido su función:

¿Proporcionar buenos "beneficios" a los empleados trae garantía de un clima interno satisfactorio?

Los beneficios proporcionados por las empresas a los empleados no tienen demostrado una influencia muy fuerte sobre el nivel de satisfacción global de los encuestados. Pero es importante recordar el carácter "higiénico" de los mismos considerando la teoría de Herzberg, o sea, ellos contribuyen para eliminar la desmotivación. La motivación, por su vez, tiende a ser más influenciada por la valorización de la persona a través de las oportunidades de desarrollo profesional y autorrealización.

¿La satisfacción de los empleados aumenta con la edad de los mismos?

Según la ABRH (Asociación Brasileña de Recursos Humanos), Los resultados varían de una empresa para otra. Pero, en media, se observa que empleados con menos de 20 años presentan un nivel medio de satisfacción. Los que se encuentran en la faja de 21 a 30 años registran una disminución de un 5% en su índice y constituyen el grupo más insatisfecho. A partir de ahí, el nivel de satisfacción sube gradualmente hasta que el empleado complete los 50 años de edad. ¿Y a continuación? Actualmente, empleados con más de 50 años de edad presentan satisfacción decreciente, a pesar de que su índice aún se mantenga por arriba de los demás grupos (excepto los de la faja 41-50 años). Lo que más llama la atención cuando se analizan datos históricos es el siguiente aspecto: en media, hasta dos años pasados, el nivel de satisfacción se mantenía en crecimiento incluso después de los 50. Posibles factores contribuyentes para ese cambio: alteraciones en la legislación de seguridad social brasileña y valorización en baja, por parte de las empresas, de los empleados con edad mayor de 50 años.

¿Los empleados están desarrollando plenamente su potencial?

Según la misma asociación, uno de los análisis que se incluye recientemente en las encuestas de Clima Laboral se refiere a la percepción del encuestado en cuanto al pleno desarrollo (o no) de su potencial. En su estudio, de un conjunto de 10 empresas, un promedio del 58% de los encuestados señalaron que no están desarrollando todo su potencial mientras ejecutan sus actividades. De forma aislada, este porcentaje varía de un 46% (para la empresa que alcanzó el mejor resultado) hasta un 68% (empresa en la cual una mayor cantidad de empleados no están desarrollando todo su potencial).

Este resultado muestra una importante oportunidad de evolución organizacional, y con mayor intensidad por el hecho de que la variable que se está analizando presenta fuerte dependencia con el clima interno, o sea, el encuestado que considera no estar desarrollando todo su potencial está más insatisfecho con el conjunto de cuestiones que evalúan el clima. O viceversa: aquellos que se muestran menos satisfechos con el clima interno juzgan no estar desarrollando todo su potencial.

¿Y cuales son los principales factores que causan esto? O cuestionándose de otra manera: ¿cuáles son los mayores obstáculos al completo desarrollo del potencial de los empleados de las empresas? El más frecuente es la inexistencia (o carencia) de posibilidades de mostrar (poner en práctica) sus capacidades individuales.

En la próxima "pregunta-respuesta" se proveerán más datos sobre estos obstáculos y sobre como es posible utilizar estas informaciones para una mejora organizacional.

¿Realizar encuesta de clima es realmente necesario, marca una diferencia?

Es preciso recordar que solamente hemos logrado mejoras en alguna cosa cuando hemos evaluado y acompañado el desempeño de la misma de manera constante. Dentro del proceso para la calidad, por ejemplo, una de las recomendaciones es la de que se trabaje con hechos y datos. Por lo tanto, se hace evidente que necesitamos definir un conjunto de indicadores que sean válidos para medir la situación de determinado proceso. En cuanto a la gestión del clima laboral, no podría ser diferente. Y una evaluación periódica que englobe toda la empresa permite que se detecten diferencias entre áreas y oportunidades importantes de mejora. Pero ha de quedar claro que: la encuesta de clima no representa una solución por sí misma. Ésta es un instrumento de gestión del clima como un todo. La gestión en sí tendrá que ser llevada a cabo en el día a día. Es decir: estará mejor la empresa que se preocupa continuamente en mejorar la calidad de vida en el ambiente de trabajo y jamás hace encuestas sobre eso de aquella que hace encuesta pero no se preocupan por sus empleados. Ahora bien, la empresa que lleva adelante ambas cosas - gestión del clima en el día a día y encuestas periódicas con acciones consecuentes - tendrá una considerable ventaja competitiva.

¿Existe un nivel de satisfacción ideal?

El índice de satisfacción global demuestra ser contingencial. ¿Qué significa esto? Éste varía de acuerdo con determinadas circunstancias o contingencias. Para aclarar este punto, vamos a comparar una empresa (A) que trabaja con productos altamente sofisticados, ambientes climatizados y ofrece una amplia gama de beneficios a sus empleados, con otra empresa (B), cuyo trabajo es rudo por naturaleza, el nivel de instrucción de los empleados es más reducido y el conjunto de beneficios que éstos reciben es restringido. Entonces, se podría suponer que la empresa A alcanzaría un índice de satisfacción muy bueno, mientras que en la empresa B ese índice sería regular o pésimo. Aunque, en la práctica, no se tiene esa garantía. También puede ocurrir lo contrario. ¿Por qué? Porque existen muchas variables que contribuyen al nivel de satisfacción de las personas. Y las más significativas se relacionan con la forma en cómo las jefaturas administran el factor humano. Y en este caso surge una duda: ¿Cómo saber que determinado índice es adecuado y cuál es el índice de satisfacción ideal? Es preciso analizar todo el contexto, y para eso se comparan resultados de variables y se estudian las dificultades y sugerencias descritas o informadas en las entrevistas con los empleados. Además, se comparan los resultados globales con un conjunto de empresas de características semejantes, en que se minimice la influencia de factores contingenciales específicos. Es más: se cree que es imposible (y de costo beneficio inviable) alcanzar un nivel de satisfacción próximo al 100%. Y en el caso de que esto llegue cerca del 80%, se recomienda un análisis más profundo en cuanto a los demás sistemas que componen la organización para descubrir si no se está dando excesiva prioridad a la gestión del clima laboral, e importancia de menos a los demás sistemas (como satisfacción del cliente externo, mejora de procesos, reducción de pérdidas, resultados financieros, etc.).

9. Conclusiones

Una organización está formada por una serie de personas que unen sus capacidades y habilidades para lograr un objetivo de la empresa. Idealmente, estos intereses se consideran comunes, pero conseguir esto no resulta tan sencillo.

Efectivamente, cada una de las personas que integran la organización tienen sus propios intereses, motivaciones, ideas, expectativas y deseos que, relacionados o no con la empresa, anhelan ver cumplidos.

Evidentemente, estas personas lucharán más por los objetivos de la empresa, esto es, estarán más motivados hacia la misma, si ven que con la consecución de los intereses de la empresa ven satisfechos sus propios intereses.

Dentro de la organización, existen una serie de parámetros relativos a la estructura de la empresa (tamaño, jerarquía, etc), a las políticas de gestión de recursos humanos (política de retribución, comunicación, etc), a los propios trabajadores, que serán percibidos por cada uno de las personas de la organización como elementos más o menos positivos o negativos.

Un elemento importante de la empresa son las dos organizaciones existentes. Por un lado la organización formal, que define la estructura de la empresa, la jerarquía, la línea de mando, y en la que cada persona tiene atribuidas unas

funciones asignadas por la empresa. Por otro lado, la organización informal, formada directamente por las personas, y en las que prevalece la capacidad de liderazgo de los recursos. Es en esta segunda organización en la que existe comunicación entre varios niveles y departamentos de la empresa, y donde los mensajes del sistema de comunicación son puramente empresariales, tangenciales a la organización, o personales.

Es en esta segunda organización la organización informal, en la que se transmite información acerca de las percepciones de los parámetros objetivos que hemos visto. En esta transmisión de información, tenderán a unificarse las ideas, comportamientos y actitudes de los recursos ante determinado parámetro, o de todos en su conjunto, creándose un sentimiento más común acerca del bienestar de los recursos dentro de la empresa. Esto es lo que se denomina Clima Laboral.

En un plano superior, se encuentra lo que se denomina Cultura de Empresa, que se transmite del mismo modo que el Clima Laboral, pero con mensajes proporcionados por la propia organización, y con los que habitualmente se identifica. En la Cultura de Empresa se incluyen las normas, costumbres, valores, elementos diferenciadores, etc de la empresa, tanto ante los recursos de la empresa como ante su entorno (como quiere la empresa que la vean sus proveedores, por ejemplo).

Si el Clima Laboral no es medido y acotado, puede llegar a transmitirse durante largos períodos de tiempo, incluso, su efecto puede llegar a ser parte de la cultura

de empresa, creando una idea preconcebida de que en la empresa se trabaja bien o mal, desde el punto de vista del ser humano.

El Clima Laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Laboral.

Para poder realizar este estudio, existen determinados métodos que pasan por cuestionarios, entrevistas, reuniones de grupo y otros, cuyo objetivo es poder medir determinados indicadores que pueden indicar un problema en el Clima Laboral. Por ejemplo, puede detectarse un cambio en el rendimiento de los procesos de la empresa, un incremento en el número de conflictos o en el tiempo que tardan en solucionarse, un mayor absentismo, mayor rotación de personal, etc.

Este estudio permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa pero eventualmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en organizaciones grandes.

Dada su naturaleza, lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencias que podría tener el personal para participar.

Una vez que se han realizado las medidas sobre estos aspectos, la empresa podrá poner en práctica determinados mecanismos que permitan ir mejorando paulatinamente el Clima Laboral, en los aspectos en que éste esté deteriorado. Estas medidas pueden pasar por una revisión de puestos de trabajo, revisión de política retributiva, aplicación de sistemas que permitan la integración de los empleados en la toma de decisiones, etc.

Es muy importante notar que esto debe ser realizado como un proceso de empresa, es decir, que una vez realizadas las actuaciones, debe volver a medirse el estado del Clima Laboral, en la búsqueda de nuevos elementos que pudieran estar perjudicándolo.

El desafío para el Área de Recursos Humanos de la empresa es, justamente, estimular políticas que desarrollen aspectos monetarios y no monetarios que influyan en la satisfacción de los trabajadores, asegurando que esta satisfacción de los trabajadores redunde en una más eficaz y eficiente consecución de los objetivos de la propia empresa.

10. Bibliografía

- <http://www.degerencia.com/mariaescat/>
- Gonçalves, Alexis P., “Dimensiones del Clima Laboral”
- <http://www.eserp.com/art/articulos-M.CarmenMartinez.pdf>
- Master “Clima Laboral” CARINA NOELIA CIMO - cncimo@infovia.com.ar
- Cátedra: “Administración de Personal”; Prof.: ALLENDE, María del Carmen;
Trabajo Práctico: “Higiene y Seguridad Laboral”
- FLEISHMAN, E.A. y BASS, A.R., “Estudios de Psicología Industrial y del Personal”
- CHIAVENATO, Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”
- Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas. Cátedra: “Administración. La Motivación y el Trabajo”
- LAZARUS, Richard; “Estrés y procesos cognitivos”
- AQUINO, Jorge y otros; “Recursos Humanos (para no especialistas)”
- FLEISHMAN, E. A., BASS, A.R. “Liderazgo y Supervisión”
- Políticas empresariales de conciliación. Vida Familiar y Laboral. Buenas Prácticas. María Caballero Bellido. Infopolis 2000, S.L.
- DAVIS, Keith, WERTHER, William B. “Administración de Personal y Recursos Humanos”

- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., “Comportamiento Humano en el trabajo”
- ROBBINS, Stephen P. “Comportamiento Organizacional”