

# Un adecuado clima organizacional, propicia el incremento en la productividad laboral

L.A. Germán Domínguez Bocanegra \*  
C.P. José Luis Nápoles Munguía \*  
L.A. Rubén González Lugo \*

**E**l Clima Organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. (wikipedia.org/2008)

En la actualidad, se vive un ambiente industrializado en las organizaciones donde el factor humano va muy orientado al rendimiento. Por lo tanto, las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser organizados para lograr objetivos en común. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la organización es un elemento importante de la dinámica social.

La organización es un sistema y todas las personas que trabajan dentro de él pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto por trabajar. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo:

- ✓ La capacitación recibida
- ✓ Remuneración
- ✓ La información y recursos proporcionados
- ✓ El liderazgo de supervisores y gerentes
- ✓ Las interrupciones en el trabajo
- ✓ Las políticas y prácticas administrativas

Acerca de los autores...

\* Profesor en la División de Contaduría del TESE.

Un aspecto relevante en toda organización, es identificar cómo es el ambiente laboral en el cual se desarrollan las actividades de la empresa, ya que es de vital importancia contar con un clima saludable, que permita alcanzar niveles óptimos de productividad. Las organizaciones se ven afectadas por distintas variables, como son:

1. Del ambiente físico, tales como espacios, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etcétera.
2. Estructurales, como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etcétera.
3. Del ambiente social, como el compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etcétera.
4. Personales, como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etcétera.
5. Las que son propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que se tiene de ellas por parte de los miembros de la misma.

En los tiempos actuales, la globalización ha afectado de manera drástica las variables antes mencionadas, ocasionando múltiples ajustes en la vida de los miembros de una organización, lo cual se refleja en su ámbito personal, familiar, social y organizacional.

## La fuente primordial para un clima organizacional sano es la comunicación

**Stephen Covey** establece una correlación entre la confianza y la cooperación, para caracterizar los niveles de comunicación.

Si esta última es defensiva, se caracteriza por la baja confianza y cooperación entre las personas, en ella hay una actitud autoprotectora y a menudo un lenguaje legalista, que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal.

En cambio, la comunicación respetuosa es propia de personas maduras, que se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo, gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad (losrecursoshumanos.com/2009).

Covey ha extraído estas siete normas que pueden ser aplicadas a todas las situaciones de nuestra vida (personal.able.es/cm.perez/7habitos.htm/2009).

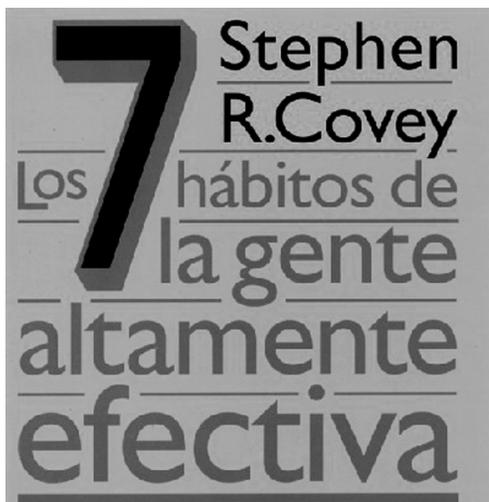
**Primer Hábito:** Ser proactivo. Se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente, tenemos la habilidad de decidir la respuesta que deseamos dar.

**Segundo Hábito:** Empiece con un fin en mente. Consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos a los cuales acercarnos.

**Tercer Hábito:** Establezca primero lo primero. Consiste en distribuir nuestro tiempo sobre la base de prioridades.

**Cuarto Hábito:** Pensar en Ganar-Ganar. Las interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio.





**Quinto Hábito:** Procure primero comprender y después ser comprendido. Trate de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista.

**Sexto Hábito:** La sinergia. Trabajo en equipo.

**Séptimo Hábito:** Afile la sierra. Dedicar un breve espacio de nuestra vida a mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio.

Un adecuado clima organizacional en las empresas se presenta si tomamos en cuenta ciertas consideraciones, de acuerdo con los expertos Litwin y Stinger, quienes plantean nueve dimensiones que lo conforman:

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Recompensa
- ✓ Desafío
- ✓ Relaciones
- ✓ Cooperación
- ✓ Estándares
- ✓ Conflictos
- ✓ Identidad

La estructura organizacional determina que las relaciones dentro de la empresa sean de cooperación; la responsabilidad de la empresa hacia los empleados y viceversa; las retribuciones y recompensas; el desafío que implica el puesto de trabajo; estándares a los que se quiere llegar (de formación, etcétera); qué tipo de conflictos se generan y cómo se gestionan, y la identidad de la empresa, es decir, cómo se construye y cómo es percibida por los empleados.

Alexis Goncalvez, es miembro honorario de la Sociedad Latinoamericana para la

Calidad (SLC) y vice presidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del CITIBANK; es uno de los principales referentes en este sentido, y afirma que el concepto de percepción es clave para comprender la importancia del clima organizacional.

Un clima organizacional negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por más invisible que pueda parecer su influencia, hoy todos los expertos de *management* concuerdan en que, tarde o temprano, un mal clima laboral es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna y de la caída de la imagen de la organización.

La medición del clima organizacional está muy ligada a la situación particular de cada empresa, y se puede realizar a través de cuestionarios diseñados especialmente para cada caso. Los rasgos generales que deben poseer tales estudios, son el análisis de dos grandes esferas: la de orientación a la persona y la de orientación a los resultados. No hay encuesta de clima efectiva sin acciones posteriores de mejora, y no hay encuesta de clima efectiva sin consideraciones sobre la realidad diaria del encuestado.

Como parte de la sociedad de la información en la que vivimos, los datos arrojados por la encuesta de clima no sirven de nada si no se les utiliza como punto de partida de un progresivo cambio cultural.

Es, en definitiva, una visión global de la empresa, como una pequeña sociedad conformada por individuos interrelacionados entre sí, con un objetivo común, que es el mismo de la empresa. Es su actitud dinámica y en constante evolución, lo que determina la permanencia de una empresa en un mercado altamente competitivo. Es la actitud del líder horizontal lo que garantiza un clima organizacional positivo y generador de nuevas ideas y acciones.

Hezberg considera que la motivación del individuo consiste en “factores higiénicos”,

como un mejor ambiente laboral, los beneficios salariales y la satisfacción de otras necesidades de menor nivel, definidas por Abraham Maslow en su pirámide de necesidades.

La otra forma, es satisfacer las aspiraciones de más alto nivel, mediante la entrega de efectivos “factores motivadores”, tales como el enriquecimiento del puesto de trabajo (*empowerment*), planes de desarrollo laboral, disminución de controles y asignación de tareas especiales.

Por otra parte, en las organizaciones se presenta con mucha frecuencia la Anemia Organizacional.

Desde el punto de vista médico, la anemia es la “disminución de la cantidad de hemoglobina en la sangre (encargada de transportar oxígeno a los tejidos) por debajo de los valores considerados normales, según edad, sexo o circunstancias especiales.

Algunas de sus posibles causas son la falta de hierro, de ácido fólico, de vitamina B12, que pueden deberse a la pérdida de sangre, problemas nutricionales, problemas en la médula ósea, entre otros factores.

Pero, ¿cuáles suelen ser los principales síntomas para identificar si una persona sufre anemia? Aunque existe un buen número de indicios (dolor de cabeza, mareos, vértigo, palidez) que a un facultativo le permitirían deducir la existencia de una posible anemia, existe un síntoma indicativo y común: el cansancio continuo, la apatía, y la tensión baja.

## ¿Puede una organización padecer anemia?

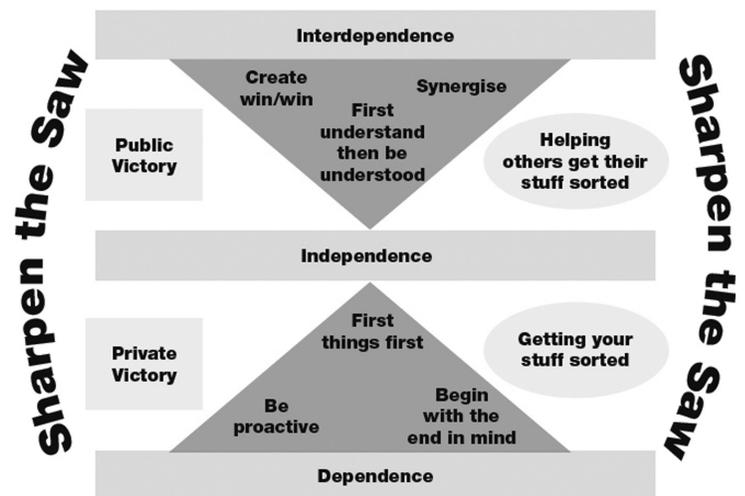
Según Javier Fernández Aguado y los coautores del libro *Las enfermedades de las empresas: Diagnóstico y Tratamiento*, las empresas también pueden padecer de anemia que desde un punto de vista organizacional podría definirse como: “Disminución del compromiso en la organización, auténtico factor de

apalancamiento del talento, que según Dave Ulrich (Universidad de Michigan) se define como el producto de competencias (conocimientos, experiencias y habilidades) por compromiso (motivación), dando lugar a resultados mediocres.”

De una manera simplificada, podríamos asimilar esta falta de compromiso en la organización con la apatía organizacional.

## ¿Cómo podemos identificar si nuestra empresa está sufriendo de apatía organizacional o anemia?

Se debe atender una serie de síntomas comunes de las organizaciones con esta dolencia: desgano, trabajo de escasa calidad o por debajo de lo esperado, rumores y murmuraciones, ausentismo, rotación, impuntualidad recurrente, malas contestaciones de los empleados, ausencia de sentido del humor, mínimo nivel de comunicación.



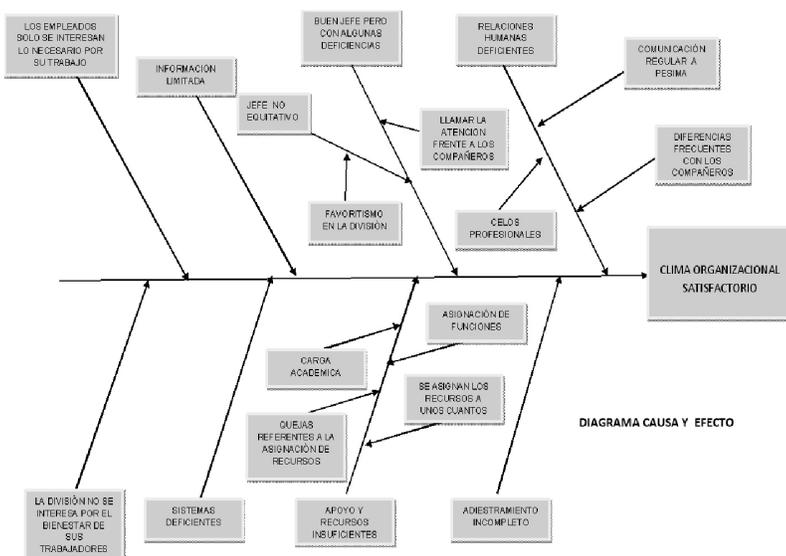
Si después de reflexionar unos instantes sobre el estado de su organización, de una manera adulta y crítica, usted detecta un buen número de síntomas similares, es posible que su organización esté sufriendo de anemia o apatía organizacional.

Llegados a este diagnóstico, lo más importante será identificar cuáles son

las causas, para actuar sobre ellas. Si bien Fernández Aguado señala más de 20 posibles orígenes de esta enfermedad, aquí sólo mencionamos las que, en nuestra opinión, son más comunes:

- Falta de cumplimiento de las promesas laborales.
- Insatisfacción por las políticas retribuidas; sensación de injusticia.
- Incoherente asignación de las personas a los puestos.
- Falta de reconocimiento.
- Modelo directivo desmotivador.
- Modelo empresarial que no toma en cuenta al trabajador de una manera integral.
- Falta de un modelo coherente de comunicación.
- Exceso de pragmatismo y rutina, no teniendo en cuenta aspectos “emocionales”.

Si un empleado se ha rendido internamente porque no ve soluciones a su desmotivación, frustración y malestar laboral; porque se siente defraudado por su jefe; porque sus responsabilidades le aburren; porque no disfruta de su trabajo, concluirá que no puede seguir adelante, que tiene que aceptar lo que le está pasando.



## Tratamientos para la anemia organizacional

Hay una condición necesaria, pero no suficiente, que será previa a cualquier tratamiento. En el mundo sanitario podríamos hablar de la “voluntad del paciente por querer curarse”. A muchos nos han recomendado que para tratar cierta enfermedad, tenemos que hacer un régimen o dejar de fumar o hacernos un diagnóstico periódicamente o realizar ejercicio, pero un buen número de personas no nos apegamos a ello o pronto lo dejamos, razón por la cual no será fácil que, a pesar de los medicamentos, nos curemos.

([tatum.es/publicaciones\\_consultapublicacion.asp/2009](http://tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp/2009))

En el mundo de la empresa puede suceder algo parecido. La organización, y especialmente el Comité de Dirección, deben ser conscientes de la existencia de la patología y sobre todo de la necesidad de poner en marcha determinadas actuaciones para su tratamiento. Si los miembros del Comité no creen en ello y no apoyan seriamente los posibles tratamientos, será difícil, por no decir imposible, conseguir superar la patología identificada.

Quizás el tratamiento para sanar la anemia en la empresa no reclame exactamente el mismo protocolo que el de la anemia como enfermedad, que suele afrontarse con algún acto médico concreto (por ejemplo, una transfusión o con un medicamento).

Probablemente en el mundo de la empresa será necesario combinar varios tratamientos/actuaciones ya que el origen de la enfermedad será plural, no habrá una causa única que ocasione la enfermedad, sino que su principio estará en distintos focos.

A continuación, se mostrará un estudio del clima organizacional actual de la

División de Contaduría y Administración, del Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec, a través de distintas herramientas de la calidad, que nos permitirán identificar las características del mismo; para tal efecto, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Se elaboró un instrumento de diagnóstico (cuestionario) con 30 preguntas en total, que se aplicó de manera general a los colaboradores de la División de Contaduría y Administración.
2. Recopilamos la información y la analizamos mediante el diagrama de Ishikawa y la Ley de Pareto.

## Desarrollo de la investigación

A través de éste trabajo de investigación, y por medio de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan el clima organizacional de la División de Contaduría, se determinó lo siguiente:

## Conclusiones

Los factores positivos que determinan el clima organizacional en esta División son:

- ✓ Satisfacción por el trabajo
- ✓ Compromiso
- ✓ Oportunidad de desarrollo profesional

Lo anterior permite cumplir con el horario de trabajo y tareas asignadas por el jefe.

Los factores que podrían mejorarse dentro de la División, para que no afecte el clima organizacional de manera negativa, son:

- El reconocimiento al desempeño laboral y el trabajo en equipo.
- Los integrantes de esta División no

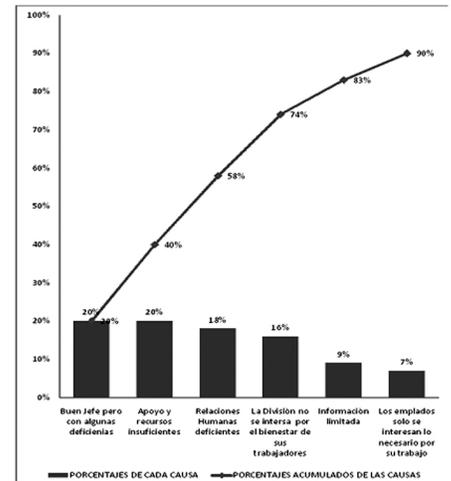
establecen una comunicación asertiva con el jefe y compañeros, provocando conflictos y dañando las relaciones humanas.

- Los colaboradores no cuentan con los recursos necesarios y la libertad para tomar decisiones y así cumplir con su trabajo adecuadamente.

## Recomendaciones

- Que el personal de la División en general, participe en cursos de relaciones humanas de manera externa.
- Los canales de comunicación deben ser más abiertos, con la finalidad de aumentar la motivación y el buen desempeño de los colaboradores. Para este fin, se pueden realizar reuniones con el personal y por medio de “lluvia de ideas” encontrar las condiciones que permitan elevar positivamente las condiciones del clima organizacional.
- También, se recomienda detectar cuál podría ser el malestar de un pequeño grupo de colaboradores, que a lo largo de el trabajo de investigación, mostró no estar a gusto dentro de la División, a fin de que el líder pueda tomar las decisiones adecuadas que permitan, al resto del personal, continuar sintiéndose a gusto dentro de la organización.
- Mejorar las condiciones de trabajo dentro de la División, ya que éstas mantienen motivado al personal y le permitirá seguir trabajando efectivamente.
- Se debe implementar un programa de retroalimentación positiva que permita identificar las necesidades de los colaboradores, aumentar su motivación y, por ende, el desempeño de sus actividades.
- Se pueden aplicar varias técnicas que pongan al descubierto las causas anteriores apoyadas por un experto en la materia (psicólogo).

Gráfica de Pareto



Si observamos, 83% del problema se presenta por las cinco principales causas

## Notas

- (1) [www.wikimedia.org/2008](http://www.wikimedia.org/2008) (Accesado 11 de septiembre 2009)
- (2) [www.losrecursoshumanos.com/2009](http://www.losrecursoshumanos.com/2009) (Accesado 24 de septiembre 2009)
- (3) [www.personal.able.es/cm.perez/7habitos.htm/2009](http://www.personal.able.es/cm.perez/7habitos.htm/2009) (Accesado 30 de octubre 2009)
- (4) [www.tatum.es/publicaciones\\_consultapublicacion.asp/2009](http://www.tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp/2009) (Accesado)

## Bibliografía

Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, México, Ed. Paidós, Reimpresión, 2008.