

## En un buen clima laboral fluye la productividad

Una gestión adecuada del clima laboral agrega una serie de éxitos a la gestión como por ejemplo bajar el nivel de conflictividad interna.

LosRecursosHumanos.com - 29/06/2009

La satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de CEOs y departamentos de Recursos Humanos en la actualidad. Saben bien que un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva. Los tiempos cambian, y las sociedades y sus necesidades también. Así como la nueva Era del Conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, las gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según necesidades, la retribución por desempeño y los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras. Los expertos Litwin y Stinger plantean nueve dimensiones que conforman el clima organizacional son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Estructura tiene que ver con que la estructura organizacional determina las relaciones dentro de la empresa, la responsabilidad de la empresa hacia los empleados y viceversa, las retribuciones y recompensas, el desafío que propone el puesto de trabajo, estándares a los que se quiere llegar (de formación, etc.) que tipo de conflictos se generan y cómo se gestionan y la identidad de la empresa; cómo se construye y cómo es percibida por los empleados. Según la Real Academia Española, percepción es la "sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos", por lo que cada uno de los aspectos antes mencionados son internalizados y percibidos por los empleados en forma diferente a lo que espera la empresa. Alexis Goncalvez, 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. La revolución de la producción en masa abrió un camino cultural, que permitía a los obreros acceder con su sueldo a ese mismo producto que ellos habían terminado y el sistema económico se retroalimentaba en parte gracias a esta "doble participación" del trabajador en el mercado. En ese entonces el obrero era una pieza más en una línea de producción y en el consumo. Hoy es un individuo productor de valor agregado para la empresa y que genera capital social en la sociedad. Es entonces la medición del clima organizacional, la herramienta indicada para analizar cuál es la percepción del empleado en torno a la empresa y a su desempeño en el mercado. La medición del clima laboral, (casi siempre a través de encuestas directas) es el medio que permite trabajar en pro de un clima organizacional óptimo. En la Era de Información, en la que todo concepto, investigación, y cambio llega al mismo tiempo a directivos y trabajadores, una gestión responsable del capital humano debe estar necesariamente centrada en la gente. El clima organizacional nos permite conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los empleados, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales. Estas ideas, los trabajadores suelen enlazarlas con perspectivas y anhelos propios, que son muy difíciles de conocer para la alta dirección si no es a través de una interpelación directa. Otra información de relevancia que puede surgir, es la visión sobre la forma en que se plantea la relación estructural (verticalista o más horizontal) la opinión sobre su puesto de trabajo en relación a las tareas, la autonomía que se le asigna y su compromiso con los desafíos que le propone el puesto. La adecuada generación de una cultura interna positiva para los empleados es esencial en la búsqueda de un clima organizacional donde los conflictos internos apenas tienen lugar, el compromiso con la organización es enorme y la empresa es vista como un empleador destacado entre sus competidores. Y nada de esto puede estar desligado de la noción de liderazgo. Un buen clima laboral depende siempre de líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que crean en la comunicación como eje fundamental de la relación. 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 marca. La medición del clima organizacional estará muy ligada a la situación particular de cada empresa, y se podrá realizar a través de cuestionarios diseñados especialmente para cada caso. Los rasgos generales que deben tener estos 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 sirve de nada si no se lo utiliza como punto de partida de un progresivo cambio cultural. Es, en definitiva, una visión global de la empresa es el de una pequeña sociedad conformada por individuos

interrelacionados entre sí en 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.

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) - [info@losrecursoshumanos.com](mailto:info@losrecursoshumanos.com) - Documento generado: 21/06/2014 - 09:54 AM