



# El clima

## Un factor

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y sus sistemas de gestión, la que debe proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente mediante el uso de técnicas precisas.

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.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima que existe en una organización se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la Organización (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación". Estas dimensiones se relacionan con las propiedades de una organización, y su estudio da una respuesta de la situación de ésta. Algunos de los aspectos a evaluar son:

- *Responsabilidad (empowerment)*. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir, es decir, sentirse su propio jefe y no tener un doble chequeo en el trabajo.
- *Condiciones físicas*. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
- *Liderazgo*. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- *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. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- *Identidad*. Es el sentimiento de pertenecer a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es muy importante saber que no hay implicación de los empleados sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- *Estructura*. La estructura de la organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización

# laboral:

## de productividad

del trabajo, y si éstos suponen demasiada burocracia, poniendo barreras al buen ambiente de trabajo y al desarrollo del mismo.

- *Reconocimiento.* Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- *Remuneraciones.* El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
- *Cooperación.* Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis puesto es en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- *Conflictos.* La aceptación por parte de los miembros de la organización de opiniones discrepantes, de manera que no existe temor a enfrentar y solucionar los conflictos, tanto en empleados del mismo nivel jerárquico, como entre un nivel y el superior.
- *Igualdad.* La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. Es necesario observar si existe algún tipo de discriminación entre el personal de la organización.
- *Otros factores.* Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

Las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

- *Observar el trabajo.* La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en

el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Este método requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificado.

---

**No se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente, mientras que en uno puede existir un clima excelente, en otro puede suceder lo contrario**

---



---

## Todas las líneas de acción que pueden proponerse en una organización con el objetivo de mejorar su clima laboral suponen un esfuerzo notable de la misma, unos costes que deben asumirse sin problemas

---

- *Entrevistar a varios miembros de los equipos.* Las entrevistas llevadas a cabo por expertos pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con la información obtenida de una sola sesión.
- *Hacer una encuesta escrita.* Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios, ya que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo. El problema fundamental que pueden presentar es que no se puede profundizar demasiado. Por consiguiente, los datos de una encuesta corren el riesgo de ser fácilmente mal interpretados si el número de cuestionarios es insuficiente, o si los enfoques sobre los que se construyan no son adecuados para la organización.

Las acciones para mejorar el clima laboral van lógicamente encaminadas a mejorar los factores condicionantes del mismo, función de la información recogida en la empresa. Estas acciones deben dirigirse a:

- *Incrementar la flexibilidad:* a través de la reducción de reglas, promoción de nuevas ideas, disminución de las líneas de autoridad, organización eficiente, etc.
- *Incrementar la responsabilidad:* realizando una toma de riesgos calculada, fomento del empowerment, delegación de tareas, reconocimiento de resultados, etc.
- *Incrementar los estándares:* mediante un fomento de metas retadoras, proporcionar la información y apoyo para mejorar el desempeño, incrementar recompensas, etc.
- *Incrementar las recompensas:* eliminando las amenazas y las críticas, recompensando

a los empleados en proporción a la calidad de su desempeño, proporcionando oportunidades de desarrollo profesional, etc.

- *Incrementar la claridad:* clarificando las expectativas de los puestos de trabajo y los objetivos corporativos de los mismos, estableciendo políticas y procedimientos, estableciendo líneas precisas de autoridad, etc.
- *Incrementar el espíritu de equipo:* mediante la resolución rápida de conflictos, el fomento de la cooperación, la motivación a la iteración de los miembros de los equipos, etc.

Todas las líneas de acción que pueden proponerse en una organización con el objetivo de mejorar su clima laboral suponen un esfuerzo notable de la misma, unos costes que deben asumirse sin problemas, sobre todo si pensamos que un aspecto diferenciador de las empresas con éxito respecto al resto es el buen clima laboral que existe, ya que es evidente que el ser humano es el centro de trabajo. Es por tanto prioritario asumir estos hechos, apostar por mejorar el buen ambiente de trabajo que debe ser más importante en una organización que emplear sofisticadas herramientas de gestión. **Q**

**Ignacio San Miguel / CNIC**

