

**IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL**

ANA MILENA JOJOA VARGAS

5200890

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta
Gerencia**

Docente

JUAN PABLO SANCHEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2017

Resumen

El presente ensayo tiene como propósito argumentar la importancia que tiene el clima organizacional en la productividad laboral y cómo influye en la rotación de personal. Hoy día las organizaciones buscan aprovechar y retener lo mejor de su talento humano pues saben que allí está gran parte del éxito de una organización, ahí es donde empieza a jugar un papel importante el clima organizacional puesto que este es de gran ayuda por que estudia el ambiente de la organización donde se tiene en cuenta la motivación del personal y su comportamiento; hoy en día casi todas las empresas buscan un continuo mejoramiento de su ambiente; para así alcanzar un aumento de productividad, tener un buen posicionamiento y reconocimiento. Las organizaciones pensaban que el salario bastaba para ello, pero el tiempo ha demostrado que hace falta mucho más para mantener y mejorar la productividad en una empresa y uno de los pilares es un clima laboral adecuado. El motivo por el cuál a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple, todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa.

Palabras Clave: Clima organizacional, incentivos, medición del clima laboral, organización, productividad.

Abstract

The present essay aims to argue the importance of the organizational climate in labor productivity and how it influences the rotation of personnel. Today organizations seek to take advantage of and retain the best of their human talent for what is largely an organization's success, it is here that an important role play begins the organizational climate which is of great help because it studies the Environment Of the organization that takes into account the motivation of the staff and their behavior; Nowadays almost all the companies look for a continuous improvement of their environment; To achieve maximum productivity, have a good positioning and recognition. Organizations thought that the wage was enough for him, but time has shown that much more is needed to maintain and improve productivity in a company and one of the pillars is an adequate working environment. The reason why any company should be interested in motivated people is very simple, all studies certify the strong relationship between employee motivation and company results.

Keywords: Organizational climate, incentives, work climate measurement, organization, productivity.

Introducción

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, quiero enfocar mi ensayo sobre la importancia del Clima organizacional en la productividad de la empresa debido a que en los últimos años he podido observar en la compañía para la cual trabajo un porcentaje alto de rotación de personal, falta de compromiso de algunos empleados y baja productividad.

Desde hace tiempo se ha venido hablando de la importancia que tiene el clima organizacional en el desempeño de las personas, este es uno de los aspectos más importantes debido a su influencia en el rendimiento laboral, pese a ello aún hay muchas organizaciones que no le han dado la importancia suficiente.

El empleado necesita sentirse involucrado en un ambiente agradable que le permita trabajar de forma óptima. Se ha evidenciado que muchos empleados pueden estar perfectamente capacitados para asumir la labor encomendada, sin embargo cuando no están en un ambiente confortable no logran alcanzar un buen nivel de rendimiento.

Varios expertos sobre el tema, han coincidido en que uno de los principales problemas es la falta de buenos canales de comunicación lo que genera que los empleados no se sientan parte integral de la organización, adicionalmente la conducta arrogante de algunos Jefes y la falta de incentivos y reconocimiento cuando el empleado ha hecho bien las cosas.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De este último comentario se origina mi interés por argumentar cómo el clima organizacional influye en la productividad de los empleados y en los indicadores de rotación de personal.

1. Marco teórico conceptual

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Salazar, 2009, p.120).

1.1. Orígenes, antecedentes y teorías del clima organizacional

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

Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración. De todos modos, en este punto habría que reconocer los planteamientos previos realizados por Robert Owen quien es considerado por muchos estudiosos en el ámbito de la administración, “como el auténtico padre de la administración moderna de personal y un gran innovador del management moderno” (Ganga, Piñones, y Valderrama, 2014, p.692).

La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual plantea lo siguiente “se considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo el comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales” (Chiavenato, 1994, p.136). En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas.

Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Siguiendo esta misma línea, se establece que la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos sus trabajadores se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener de sus ambientes laborales,

visualizando a la organización como un organismo social que tiene vida y culturas propias. (Carvajal, 2013)

Otra teoría que germinó en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas.

Esta interacción cambia o refuerza el papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización (Hernández y Rodríguez, 1994, p.39).

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico (Hernández y Rodríguez, 1994, p.68).

El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

El clima es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Según Alexis Goncalvez “el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. Para Odalis Rojas “el clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”.

Estoy de acuerdo con la expresión de Goncalvez y Odalis, porque definitivamente el clima laboral es reflejo de la cultura más profunda de la organización y determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña cotidianamente.

De lo expuesto se infiere que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmosfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de sus miembros.

El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , etc.

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.(Wayne y Noe,1987, p.4).

El concepto de Clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (Chiavenato, 1992, p.56).

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007, p.67).

El desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que

contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Fincher y Nash ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros.

Para Fincher, el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos

Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones.

Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. En el clima organizacional inciden varios factores, tangibles e intangibles.

Por esto creemos que es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen la atención en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

Los factores del clima laboral, son aquellos que intervienen directamente en la conducta de los empleados, y de estos depende que sus capacidades, sus relaciones y su desempeño

se vean alterados de manera positiva o negativa dentro de la organización, es por ello de la importancia de mantenerla en equilibrio para garantizar un buen desempeño laboral.

Dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes como son los estructurales que hacen referencia a los procesos y procedimientos, las relaciones interpersonales entre el individuo y el grupo, y el ambiente físico relacionado con la infraestructura y los elementos del trabajo.

Es muy cierto que el clima laboral prevalece a las empresas que optan por preocuparse por los trabajadores porque ellos son los protagonistas de crear el desarrollo eficaz en la organización.

El Clima Laboral influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Chiang, 2010)

2. Productividad Laboral

2.1. Cómo se mide el clima Organizacional

Para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

Existen diversas herramientas para medir el clima organizacional en una empresa, pero todas pasan por el factor humano, clave en todas las organizaciones empresariales. Los tres instrumentos de medición del clima laboral que destacan son:

- a. La observación en el trabajo: profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño viendo y observando como es el trabajo en equipo de los empleados día a día.
- b. La entrevista personal: esta herramienta de medición recoge los datos antes que la observación directa pero necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto de los entrevistadores como de las preguntas que se realizarán durante la entrevista.
- c. La encuesta de clima laboral: es uno de los instrumentos de medición del clima organizacional más efectivos, ya que recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo.

La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas. También se debe tener claro que se mide con la herramienta para que las conclusiones sean efectivas en el proceso de análisis y mejoramiento, debido a que algunas de ellas están orientadas a medir únicamente la percepción de los empleados, y otras a medir sus niveles de satisfacción. Otro aspecto relevante es que las herramientas en la mayoría de sus casos son estándares para las organizaciones

2.2. Consecuencias de la insatisfacción laboral

Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos.

En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente. Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo, entre estos tenemos:

- Salario bajo: Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.
- Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.
- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.
- Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de

realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.
- Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.
- Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

2.3. El costo que implica para las empresas la rotación de personal

El fenómeno de rotación puede ser definido como “...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado” (Reyes, 2005, pág. 163)

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Para las empresas uno de sus principales inconvenientes es el de los costos que representa, ya sea por trámites de selección del personal, capacitación y la poca eficiencia que resulta de su trabajo.

La alta rotación de personal es un problema muy común en las empresas el cual implica un sobrecosto. Es así como, de acuerdo con algunos expertos, “tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la carga económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar”. (Flores, 2008, p. 65-99)

“La inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo, es importante aclararle al individuo las condiciones del cargo para que este tome la decisión de aceptar o no, tomando en cuenta las variables si no está de acuerdo con darle la oportunidad a otro”. (Ramirez, 2016).

Al respecto estoy totalmente de acuerdo y es lo que he podido evidenciar en la Firma de auditoría para la cual trabajo, la cual anualmente invierte una considerable cifra en capacitación del personal en temas referentes a normas NIIF, jornadas de actualización tributaria, patrocinio para realizar especializaciones, maestrías, doctorados, cursos de

inglés, actualización en temas de tecnología etc., pero aunque hay empleados que después de realizar estas capacitaciones continúan por años en la Firma, otros renuncian porque les ofrecieron mejores ofertas laborales, y es aquí donde surge la pregunta porqué si la Firma ofrece estos incentivos y los salarios están por encima del promedio, el indicador de rotación de personal está aún muy alto.

Esta pregunta fue dirigida a nuestro Director de Recursos Humanos en la Firma, quien al respecto contestó:

La alta carga laboral y la presión de los Jefes por la entrega de los informes de auditoría, conllevan a que el personal tenga que trabajar horas extras durante la semana, fines de semana y días festivos, lo cual implica para el trabajador menos tiempo con su familia, y este es el principal motivo por el que las personas renuncian y buscan nuevas oportunidades laborales que les permitan tener un equilibrio entre su vida laboral y familiar.

El tema es tan preocupante que cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. Lo anterior, estimado en los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición, que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses. (Ramirez, 2016).

2.3. Acciones para fomentar un buen clima laboral

Para que las organizaciones empresariales de cualquier tamaño progresen, es fundamental generar un buen clima laboral. Por esa razón, resulta vital que el ámbito de trabajo sea agradable y estimulante para todos. Un buen ambiente contribuye a tener un equipo más productivo y comprometido con la empresa, clientes más satisfechos y por ende, personas más felices.

Por lo anterior, y dada la creciente competencia, resulta imprescindible que todas las empresas, pero sobre todo las pequeñas y medianas, cuenten con estrategias de motivación

laboral que brinden a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

Para fomentar un buen clima laboral:

a. Fomentar el respeto ante todo. Es difícil imaginar que todos los integrantes de una empresa se van a llevar completamente bien, por ello es muy importante que se promueva la tolerancia, el respeto y la armonía entre el personal.

b. Dar tiempo para escuchar. Con esto se logrará no sólo obtener ideas para mejorar el desempeño en las distintas áreas, sino que se podrá reconocer los problemas, las personas que restan valor a la organización y todos aquellos elementos que frenan el buen funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.

c. Manejar apropiadamente las crisis. Cuando las cosas se ponen difíciles en la empresa, mantener la calma, el orden y el entusiasmo es vital para el clima laboral. Brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudarán al ambiente de la compañía.

e. Recordar que a la gente le gusta sentirse tomada en cuenta. Si se desea implementar algún cambio en algún departamento, preguntar a los trabajadores sobre el mismo, o si algo no está funcionando como debería, cuestionar a la personas sobre las razones y pedirles que propongan soluciones.

f. Acércarse a los empleados y ganarse su confianza. Agradecer a las personas del equipo por su labor y reconocer sus aciertos. Estos pequeños cambios, alentarán a otros a hacer lo mismo.

Crear un clima laboral con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización es una tarea de la dirección de la compañía.

Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

Lo más importante para alcanzar ese escenario es que existan interés y voluntad genuinos por parte de los involucrados, es decir, la organización y sus colaboradores deben alcanzar consensos para ello.

El problema de muchas organizaciones es que consideran que mejorar el clima laboral requiere una alta inversión y por esa razón dejan el asunto de lado. Esto es un gran error, puesto que las consecuencias de un mal ambiente laboral terminan siendo mucho más costosas que el gasto que requiere optimizarlo.

El talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la compañía.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

Existen en el medio, muchos lugares de sano esparcimiento, en los cuales se puede compartir y pasar un rato divertido con los colaboradores; entre ellos, las canchas de fútbol con césped sintético, los lugares naturales para realizar competencias. Para el administrador puede significar un gasto, si no valora la actividad, más si utiliza adecuadamente estos momentos constituirán una inversión, pues tendrá a su personal mucho más cohesionado y comprometido con su trabajo.

2.4 Clima Laboral e Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional es la capacidad de reconocer los sentimientos propios, los sentimientos de los demás, motivarse y manejar adecuadamente las relaciones que se sostienen con los demás y con sí mismos. El manejo de la inteligencia emocional en el ámbito laboral es una prioridad si se desea lograr un alto rendimiento, pues la parte humana es la que hace a la empresa más que la inversión económica. La satisfacción debe ser considerada como un motor tanto dentro del personal como con respecto a la clientela ya que las relaciones interpersonales y sociales, es decir, las facultades comunicativas y persuasivas, hacen de los empleados grandes líderes, que subsanan posibles problemas en las empresas, por ello, la inversión en espacios de motivación y recreo son una obligación, si se busca el mejoramiento global.

Una persona capaz de controlar sus emociones ante las situaciones presentadas en el campo laboral, se dice que aplica la Autorregulación. El acopio de esta característica es muy importante pues se presentan situaciones que exigen prontas soluciones, bajo un dominio alto de sus emociones y de estrés. Así, los niveles de reflexión no serán afectados y se trabajará mejor los objetivos de la organización. Los ejecutivos que lideran los diferentes departamentos de una organización deben estar conscientes de sus alcances, fortalezas y debilidades; solo de esta manera pueden desarrollar la Inteligencia Emocional.

Muchas veces, las soluciones están entre los colaboradores, que en base a la experiencia tienen el saber. Si el jefe o gerente pone en perspectiva la situación, el empleado en ocasiones similares puede preguntarse cómo ha procedido. Por ello, una combinación entre la experiencia y perspectiva estratégica del negocio dará mejores alternativa de solución. La práctica mencionada en el párrafo anterior, involucra el respeto a las opiniones del colaborador; de esta manera se va a lograr mayor compromiso y sinergia, porque él va a sentir que es tomado en cuenta en decisiones que son valiosas para la organización.

Gracias a los estudios de psicología, la motivación es intrínseca generada o extrínseca. En este sentido, la motivación no solo se logra con incentivos económicos. Hay otras formas que logran el mismo efecto, entre ellas: clima laboral, capacitaciones, felicitaciones

formales e informales luego de desarrollar una tarea. Con un grupo de colaboradores comprometidos y motivados, se puede superar cualquier inconveniente.

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional. Nuestras sanas ambiciones personales y nuestros deseos de una más alta eficacia profesional alcanzarán metas más elevadas a través del buen desarrollo y uso de nuestra Inteligencia Emocional.

Conclusiones

Muchas empresas invierten grandes cantidades de dinero capacitando al personal, que en muchos casos se va de la organización a corto plazo. Este tiempo y dinero perdidos afectan negativamente el desarrollo y la productividad de cualquier ente. Una buena selección de personal se convierte en algo clave para las compañías como una manera de minimizar la alta rotación.

En la medida en que se invierta en líderes y buenos supervisores que den buena retroalimentación, que reconozcan los logros de su gente y tengan buena comunicación, eso tiene un efecto multiplicador dentro de la organización.

Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes.

Bibliografía

- Carvajal, J. (2013). Psicología Organizacional: perspectivas y avances.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.
- Florez, B. (2008). Factores que originan la rotación de personal. *Daena Journal*, pp. p. 65-99.
- Ganga, Piñones, & Valderrama. (2014). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión
- Ramirez, F. (2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. *El Tiempo*.
- Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. In J. Salazar.
- López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11), 3.