



El ambiente de trabajo en una empresa

El ambiente de trabajo en el cual una persona labora, influye de manera importante en el desempeño que pueda tener.

Con frecuencia, nos encontramos con personas que se expresan bien y con gusto de la empresa en donde trabajan. Dicen que se sienten contentos con sus compañeros, escuchados por su jefe y que, cuando existen dificultades o malentendidos, siempre se les puede buscar una solución porque está abierta la comunicación.

En el extremo opuesto están las personas que se quejan con amargura del lugar en donde trabajan. Son los empleados que laboran en un ambiente difícil, pesado y, que si no fuera porque realmente necesitan el trabajo, preferirían otro empleo.

Estas situaciones tanto favorables, como desfavorables en una empresa hablan del ambiente de trabajo en el que se desarrollan los empleados y de su repercusión directa en la manera como el empleado desempeña sus labores.

Veamos el concepto de clima organizacional.

Concepto: el clima organizacional es la manera en que las personas que laboran en una empresa perciben el ambiente general que existe en ella.

Si observas detenidamente la definición anterior, notarás que lo esencial es la percepción que los empleados tienen del "ambiente", es decir, la manera como ven el entorno interno de la empresa. Esto es algo básicamente *subjetivo*, pero que, sin embargo, se siente y se percibe dentro de la empresa con repercusiones grupales en el rendimiento y en la productividad. ¿Recuerdas eso de que "cada quien habla de la feria como le va en ella"? Es lo mismo, en la empresa cada empleado habla de ella según se siente y según cree que le va. Si somos muy estrictos, en realidad hablaremos de clima como del conjunto de las percepciones individuales del medio ambiente de la empresa.

Componentes del clima organizacional

Para comprender qué elementos configuran el clima de trabajo de una empresa, necesitamos saber cuáles son los aspectos que influyen de manera directa para que exista ese determinado ambiente.

Los componentes del clima organizacional son los siguientes:

1. Comportamientos individuales y de grupo.
2. La estructura de la organización.
3. Los procesos organizacionales.
4. La estructura física de la empresa.

A continuación, vamos a explicar qué es y cómo influye cada uno de los componentes anteriores en el clima organizacional.

Comportamientos individuales y de grupo

Este aspecto se refiere a las conductas que tienen los empleados dentro de una empresa. En este componente se enfatiza la manera como el individuo se relaciona dentro de la empresa con sus compañeros de trabajo, en función de sus valores, actitudes, intereses, nivel jerárquico, motivaciones, etc. Los comportamientos son resultado de:



Aspectos individuales como las actitudes, percepciones, personalidad, valores, y nivel de estrés de las personas.

Aspectos de grupo y de proceso intergrupales como la estructura, cohesión, normas y roles, y el mismo proceso grupal.

Aspectos de motivación como las necesidades, los esfuerzos, los motivos, etcétera.

Aspectos de liderazgo como el estilo, el manejo del poder, las políticas, etcétera.

La manera en que los empleados ven la realidad y la interpretan es un proceso circular en que los resultados en la empresa confirman su percepción.

La estructura de la organización

En este aspecto nos referimos a la manera como está configurada formalmente la empresa. La estructura de la empresa modifica el clima laboral ya que, por ejemplo, es diferente trabajar en una organización con muchos niveles jerárquicos que en una organización más simple. El manejo que se hace de la autoridad formal también es un factor determinante en el tipo de ambiente que se siente en la empresa, por ejemplo, si los directivos son muy autoritarios, ello propicia un clima diferente del que se da con una autoridad participativa. ¿Te imaginas la diferencia en el ambiente?

Aquí, es importante observar que en una misma empresa pueden existir varios climas organizacionales, ya que el ambiente en un departamento puede ser muy diferente al ambiente en otro. Cada departamento tiene su personal, su jefe, sus normas, etc., lo que lo hace único.

Los procesos organizacionales

En este apartado nos referimos a los métodos y procedimientos que en toda empresa existen para desarrollar de una manera determinada el trabajo. Es decir, a los procesos de producción, a las políticas de pago salarial, etcétera. Pero se refiere, sobre todo, a los procesos grupales que se dan en la interacción de las personas que conforman la empresa.

La interacción de las personas dentro del trabajo es quizá el aspecto que con menos objetividad podemos evaluar y el que más influye en la percepción que del clima tienen los empleados.

La estructura física de la empresa

Se refiere a aspectos concretos del edificio, disposición de las oficinas, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, etcétera.

El ambiente físico conformado por elementos como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, pueden influir en el estado de ánimo de la persona que ejecuta su trabajo dentro de la empresa.

El espacio de trabajo que corresponde al lugar y área que tiene cada empleado para desarrollar su trabajo, también influyen en el clima. Aquí, es importante hacer hincapié en la privacidad que puede requerir un determinado tipo de trabajo.

Por último, si la persona tiene que trasladarse desde muy lejos a su lugar de trabajo y, además, le es difícil conseguir transporte, es casi seguro que llegará "de malas" a laborar y eso influirá negativamente en el clima de trabajo.



La importancia de propiciar y mantener un buen clima laboral es que repercute directamente en la productividad de los trabajadores.

El clima en la empresa también repercute en la satisfacción que tienen los empleados en el trabajo, en la calidad de sus labores, en el logro de los objetivos individuales y grupales, en la cohesión del grupo, en la eficacia, eficiencia y adaptación de la organización, en las tasas de rotación y ausentismo, etcétera.

Cómo identificar el clima organizacional de tu empresa

En la sección anterior, dijimos que el clima tiene que ver con la percepción individual de las personas que conforman la empresa. También hicimos hincapié en que es muy importante procurar que exista un buen clima laboral que apoye la creatividad y el compromiso de los trabajadores. Te estarás preguntando cómo saber cuál es el clima en tu organización cuando es muy difícil medir la percepción de las personas. Digamos que la percepción no la vas a poder medir, pero si la puedes inferir a partir de las conductas de tu personal y de la repercusión que éstas tienen en el rendimiento en el trabajo.

Para evaluar el clima de una empresa existen varios métodos y, en general, en la empresa pequeña se contrata a expertos en la materia para que efectúen la medición del clima, ya que en la mayor parte de los casos se aplican cuestionarios que se analizan, o bien, se conducen entrevistas que requieren de un entrenamiento especial.

Sin embargo, es importante que tú como empresario conozcas algunos de los aspectos que se tienen que incluir en un estudio de clima, y que encontrarás a continuación:

- El estilo de liderazgo.
- El espíritu de trabajo.
- Los procesos de comunicación.
- Los aspectos de toma de decisiones.
- Los procesos de control.
- El nivel de colaboración.
- La relación entre rendimiento y salario.
- El apoyo al trabajo de los empleados.
- El manejo del conflicto.
- El logro de los objetivos.
- La importancia que se da a la producción.
- El ambiente físico.
- El nivel de satisfacción en general.

Es importante que tengas claros los aspectos que quieres evaluar, aunque, lo más común es que siempre se midan los siguientes cuatro, por lo menos:

- a) El nivel de autonomía individual.
- b) El grado de estructura y obligaciones impuestas a los trabajadores por su puesto.
- c) El tipo y nivel de remuneración que la empresa da a sus empleados.
- d) La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Medir estos aspectos lo más precisamente posible permite tener una imagen bastante clara del clima de una organización.



Un buen clima organizacional es, muchas veces, el resultado de tomar en cuenta el sentir de las personas y de los grupos de trabajo y de tomar en cuenta sus necesidades.

Cuando el resultado de la medición del clima es negativo, se requiere de una intervención de desarrollo organizacional para modificarlo. En este sentido, lo más importante es identificar aquellas dimensiones del clima sobre las que se puede ejercer una acción y una cierta forma de control, y aquéllas sobre las cuales no se tiene ningún poder.

Calidad de vida en el trabajo

La empresa es la gente que trabaja en ella. Si pensamos que la mayor parte de nuestro tiempo, durante la mayor parte de nuestra vida, la dedicamos a trabajar, conviene reflexionar sobre la calidad de vida que todos los trabajadores, de todos los niveles, dueños o empleados en un negocio tenemos en la empresa.

El nivel óptimo de desarrollo de una organización es cuando alcanza sus objetivos y puede cumplir su misión, al mismo tiempo que se vuelve un espacio de promoción y desarrollo personal de sus trabajadores.

Aunque el significado de la vida es responsabilidad de cada persona y depende de muchos factores, existen algunos aspectos que la empresa puede cuidar para favorecer la realización de las personas que laboran en ella. Estos aspectos ayudan a conformar una buena "calidad de vida".

Concepto: Llamaremos calidad de vida en el trabajo al establecimiento de las mejores condiciones laborales en las que los trabajadores desarrollen óptimamente su trabajo y pueden además hacer de él un espacio de creatividad y realización personal.

Para lograr que la vida laboral en la empresa promueva el uso de los recursos, habilidades y capacidades del personal en forma creativa, es necesario que los avances de la empresa apoyen también el desarrollo de los empleados.

Los aspectos que todo empresario debe considerar para apoyar la calidad de vida de sus empleados en el trabajo son los siguientes:

- Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado.
- Apoyo a la capacitación de los empleados.
- Actividades extralaborales de carácter recreativo.
- Respeto al horario y descanso del trabajador.
- Nivel económico.
- Seguridad social.
- Recursos materiales.
- Desarrollo laboral y personal del empleado.

Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado

Este punto se refiere a la importancia que tiene respetar el trabajo de cualquier persona. Todo individuo, en principio, trata de realizar las tareas lo mejor que puede.

Respetar a un empleado significa entender cuál es su estilo personal para realizar el trabajo y permitirle ejecutarlo "a su manera", siempre y cuando cumpla con los métodos y procedimientos y logre el objetivo para el cual fue contratado.



Otro aspecto fundamental es reconocer el trabajo de una persona. Apoyarla cuando ha hecho algún trabajo bien le permite sentirse más humana y saber que tiene cualidades y capacidades que otros saben reconocer.

Generalmente, cuando alguien realiza una tarea nos fijamos y señalamos más los errores que los aciertos y, entonces, podemos generar sentimientos de enojo y devaluación, entre otros. Nunca olvides felicitar a tus trabajadores cuando ejecutan bien su trabajo. Es uno de los factores que más motivan al empleado.

Cuando las personas sienten que se reconoce y se respeta su trabajo, tienen una actitud positiva hacia la empresa, hacia su puesto, hacia sus compañeros, y si es el caso, hacia sus subordinados. Si, por el contrario, la persona siente que su trabajo no es tomado en cuenta; que si lo hace bien, nadie se fija, o mucho peor, que se le descalifica lo que hace, tomará una actitud negativa bajando la calidad de vida en el trabajo de él y de su grupo.

Apoyo para la capacitación de los empleados

Mantener actualizado y capacitado al personal es uno de los factores fundamentales para el desarrollo y sobrevivencia de la empresa. Además, promueve el que los trabajadores "se pongan la camiseta" y trabajen eficientemente y motivados.

Por otra parte, también es importante promover cursos cuyo contenido les permita reflexionar sobre su propia persona, sus valores, su sentido de vida, etcétera.

Tener un programa permanente de capacitación es uno de los factores que más impactan en la calidad de vida en el trabajo.

Actividades extralaborales de carácter recreativo

Las tensiones propias del trabajo generan estrés en los empleados el cual repercute en su desempeño.

Una de las maneras como la empresa puede ayudar a sus trabajadores a manejar el estrés, a identificarse con ella, y a integrarse como grupo de trabajo, es a través de las actividades extralaborales que la misma empresa promueva. Por ejemplo, puede organizar grupos de teatro, competencias de fútbol, cursos de desarrollo humano, etcétera.

Respeto al horario y descanso del trabajador

Este aspecto es de importancia fundamental en toda empresa. Es frecuente encontrar personas que ocupan sus horas de descanso para terminar "los pendientes" del día o de la semana. Entre más se utilicen las horas de trabajo para "descansar" y, las horas de descanso para "trabajar", más se deteriora la calidad de vida en el trabajo; esto sin tomar en cuenta el deterioro de la vida familiar y personal del trabajador.

Cuando el horario de trabajo no es suficiente para realizar las labores, es necesario efectuar un diagnóstico que nos indique si esto está ocurriendo por ineficiencia del trabajador, por mala distribución de las cargas de trabajo, o porque de verdad es excesiva la tarea.

El que una empresa favorezca o permita que sus trabajadores permanezcan más allá del horario laboral, genera entre otras situaciones:

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los
cambios (Desarrollo organizacional) > Ambiente
laboral



Ineficiencia. El empleado sabe que cuenta con más tiempo para realizar el trabajo y, por ende, "se permite" a sí mismo cometer más errores.

Espacios de tiempo muertos. Cuando esto ocurre, se observa que los trabajadores dedican ese tiempo entre otras cosas a chismear, a efectuar ventas dentro de la empresa. Al fin y al cabo se quedan más tarde para concluir el trabajo.

Sentimientos de explotación. Esto pasa porque el trabajador siente que está dando mucho a la empresa y que no se le retribuye justamente. Son negocios que van creando fama de "negrero".

Nivel económico. En este aspecto nos referimos a la importancia de pagar sueldos competitivos en el mercado, en función del puesto que se desempeña.

Cuando una empresa paga un sueldo adecuado a sus empleados en relación con el mercado, permite que éstos desarrollen su trabajo sin estar preocupados por buscar otros ingresos económicos ya que, si esto ocurre, bajan su rendimiento.

Seguridad social. Con este aspecto nos referimos a la importancia de contratar al empleado dentro de los lineamientos que señala la Ley y de proporcionarle al menos las prestaciones mínimas. Esto da seguridad y protección tanto al trabajador, como al mismo patrón.

Recursos materiales. En este aspecto es fundamental que el trabajador cuente con los instrumentos y el material necesario para poder desempeñar su trabajo. También es importante cuidar el ambiente físico en el que el trabajador debe ejecutar su tarea.

Apoyar el desarrollo laboral y personal del empleado. Es muy importante desarrollar a tu personal dentro de la empresa ya que entonces sienten posibilidades de crecimiento dentro de ella y se comprometerán mucho más con su trabajo.

Es también importante que estés pendiente de tus empleados en cuanto a situaciones personales que puedan llegar a repercutir en la situación de trabajo.

La mayor parte de los aspectos anteriores son responsabilidad del empresario y de él depende que se instrumenten en forma adecuada en el negocio para favorecer la calidad de vida laboral de todos los trabajadores, incluso de él mismo.