

## Clima laboral y estrategia de comunicación

*Miguel Ángel Sánchez de Armas*

### Resumen;

La estrategia de comunicación es determinante para la creación de un adecuado clima laboral al interior de las organizaciones. Son diversos los factores que contribuyen a conformar las características del clima laboral en una empresa. Se requiere generar diversas herramientas para su estudio. Existe una corriente derivada de la antropología, la "ecología cultural" que reconoce las diferencias de los núcleos culturales causadas por los distintos procesos de adaptación de cada sociedad. En este terreno, las estrategias de comunicación operan como vasos comunicantes al interior y al exterior de las organizaciones.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que van conformando lo que se denomina clima organizacional (Bustos, Miranda, Peralta, 2006) o laboral. Es la percepción que los colaboradores de una organización tienen de la empresa a la que pertenecen y es quizá el factor con mayor peso para determinar el desempeño del conjunto.

La metáfora *clima* es particularmente apropiada para hablar del *ambiente laboral* de una organización empresarial. Se inserta en la corriente de *ecología cultural* en boga desde los setenta y potenciada con la aparición del señero estudio de la Fundación Hoso Bunka (1994). La *ecología cultural* toma herramientas de la antropología y de la biología para aplicarlas al conocimiento de las organizaciones sociales mediante el análisis de la interrelación de las fuerzas que las conforman:

La ecología cultural determina y analiza las adaptaciones al medio ambiente teniendo en cuenta otros procesos de cambio. Distingue diferentes formas de sistemas e instituciones socioculturales y reconoce la competencia y la cooperación como procesos en continua interacción. Uno de sus principios es que las adaptaciones al medio ambiente dependen de su propia naturaleza, de la estructura y necesidades de la sociedad, y de la tecnología. En este contexto, Gouillart (1996) sostiene que hay una *revolución empresarial* que está transformando a las organizaciones productivas:

*La premisa fundamental (...) es que la complejidad de una corporación moderna desafía cualquier descripción mecanicista,*

*que una corporación es el equivalente de un organismo viviente: la corporación biológica. Pensamos en las empresas como si fueran seres vivientes y volitivos –igual que las personas–, completas con cuerpo, mente y espíritu. Las empresas nacen, crecen, se enferman, se recuperan, maduran y envejecen. Además las empresas piensan, eligen, aprenden, trabajan y sienten (...) Algunas tienen una poderosa identidad, creada sobre valores claramente definidos. Otras padecen una “crisis de identidad”, ya que sus valores están ausentes o están mal definidos. Y lo mismo que las personas, las empresas son mortales, pueden morir. Sin embargo, a diferencia de nuestro propio fallecimiento, el de éstas no es inevitable.*

Existen factores internos y externos que contribuyen a la conformación del clima laboral. En lo interno, un ambiente en donde los individuos se encuentren satisfechos e incluso orgullosos de las condiciones culturales y físicas de la organización, la integración de los equipos de trabajo, la historia, valores y tradiciones, el liderazgo, la misión de servicio a la comunidad, etcétera, propiciará el logro de metas y además desatará energías creativas. Por el contrario, un ambiente caracterizado por un clima de tensiones, de frustración profesional, de ausencia de incentivos, con liderazgo autoritario y falta de claridad en las metas empresariales y sociales, disminuirá la productividad y aumentará los costos. En lo externo, existen diversos factores que ejercen influencia sobre el clima laboral. La colocación de la empresa en los mercados, el prestigio (o carencia de) local, regional, nacional e internacional; los valores (o la ausencia de) y cómo son percibidos por la sociedad, la amenaza de compras hostiles, el desempeño en la bolsa de valores, la aplicación de reglamentaciones, la amenaza de competidores, etcétera, son situaciones que influirán en el ambiente laboral de la organización. Así, el clima tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa.

Para algunos autores, el clima describe el conjunto de características que explican una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma (Gibson, 1992). Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima y éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento (Martínez, 2006). Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger (citados por Martínez, ibíd) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- *Estructura.* Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización

pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- *Responsabilidad o empowerment.* Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- *Recompensa.* Corresponde a la percepción de los miembros sobre lo adecuado de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- *Desafío.* Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- *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.
- *Cooperación.* Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- *Estándares.* Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones en las normas de rendimiento.
- *Conflictos.* Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- *Identidad.* Es el sentimiento de pertenencia a la organización, un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### ***Comunicación y clima laboral***

La comunicación organizacional juega un papel clave para promover un mejor clima laboral y cumple tareas tanto en lo interno como en lo externo. Sobre las necesidades de comunicación en la organización, Andrade (2002) apunta QUE Diversas

investigaciones han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

Serían cuatro preceptos los requeridos para lograr esto:

- Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
- Propiciando la identificación de la gente con la organización, y por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia.
- Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores.
- Facilitando la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público.

Y respecto al papel que debe cumplir el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional, el mismo autor (Andrade, *ibíd*) propone:

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Basar su trabajo en cuidadosas investigaciones.
- Partir de una estrategia.
- Facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización.
- Asegurar la congruencia entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados y los mensajes que se transmiten.
- Utilizar todos los medios existentes para potenciar el nivel de comunicación de la organización.

En lo interno, la comunicación organizacional es la herramienta para propalar y hacer penetrar los valores de la organización. En lo externo, es el vehículo para posicionar a la empresa y sus valores en la sociedad (fig. 1).

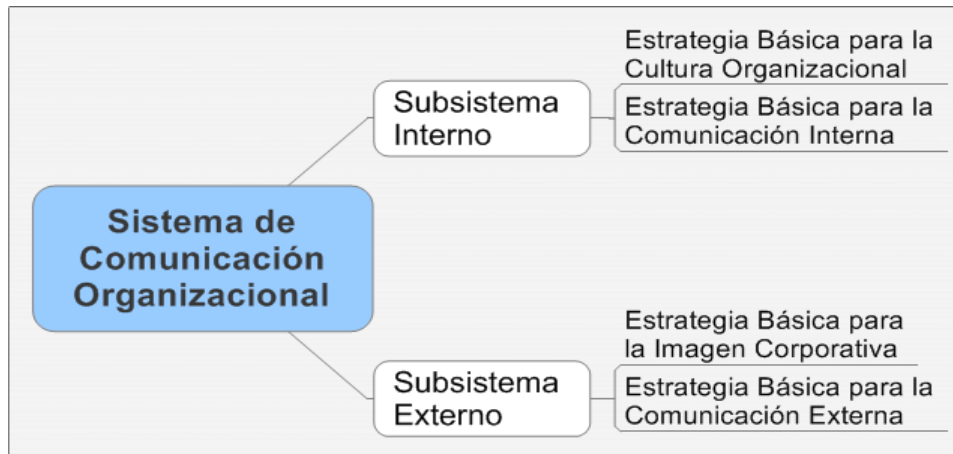


Fig. 1. Factores internos y externos de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional debe tomar en cuenta que el clima laboral en mucho tiene que ver con la actuación y dinámica de los grupos al interior de la organización. Desde que Kurt Lewin demostró en la década de 1930 que los grupos pueden ser estudiados de manera sistemática y con rigor científico, los investigadores de todo el mundo han generado una enorme cantidad de información acerca del tema (Fernández, 2002). La comunicación organizacional, y en particular la de los grupos de trabajo, ha sido estudiada ampliamente por diferentes especialistas. Algunos de ellos, como Herbert Simon (citado por Fernández, *ibíd*), han llegado al extremo de definir a la organización como un *grupo de grupos*. ¿Qué es un grupo? Un conjunto formal de dos o más personas que interactúan entre sí y comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos. A partir de esta definición se pueden identificar una variedad de grupos según sus características o propiedades: primarios y secundarios, formales e informales y de tarea y experienciales.

Al interior de los grupos se dan redes, que pueden ser formales o informales, entre los integrantes. Estas redes a su vez han sido objeto de estudio por diversos teóricos de la comunicación organizacional, entre ellos Leavitt (Fernández, 2002), quien para grupos de cuatro y cinco personas identifica relaciones que llama de *rueda*, de *cadena*, de *tajo diagonal*, de *todos con todos*, de *Y griega* y de *círculo*. Para lograr una mayor efectividad, la comunicación organizacional debe tomar en cuenta esta estructuración al diseñar sus estrategias. Los grupos surgen cuando una o varias personas descubren una meta deseable o una tarea que sólo podría ser realizada, o que se lograría de un modo más práctico, mediante la acción de un grupo. Las metas y tareas pueden surgir del mismo grupo o de una autoridad externa, pero Fernández (*ibíd*) precisa que meta y tarea no son sinónimos: Una *meta* de grupo puede ser definida como un estadio final deseado por la mayoría de los miembros del grupo, y la *tarea* de un grupo puede definirse como aquello que debe llevarse a cabo para poder llegar a la meta.

### ***Un caso de estudio***

La transformación de General Electric en una corporación planetaria (Welch, 2001) es ilustrativa por cuanto ofrece un caso exitoso de aplicación de herramientas de

comunicación organizacional que tomaron en cuenta la acción y peso de los grupos y sus cadenas en el ámbito laboral. Alguna vez una de las grandes revistas de negocios norteamericana definió a Welch como "un icono estadounidense", pero en privado el Presidente de GE siempre sostuvo que el único éxito que podía reclamar era de haber logrado que los cientos de miles de empleados de la empresa pusieran sus ideas y energía al servicio de una causa. Welch comprendió que la diferencia entre una organización que sólo mantiene su nicho en el mercado (sin importar las dimensiones) y otra que parece correr hacia delante y saltar sobre sus competidores, es que en la primera se atiende sólo a la fuerza de trabajo y los recursos de capital (producimos cueste lo que cueste) mientras que en la segunda se crea una *mística*, se sigue un *ideal*, hay un espíritu ecuménico que convoca a sus integrantes en comunión de objetivos superiores, sí, que son a la vez metas personales. Es la consecuencia de un buen clima laboral.

Welch logró esto apoyándose fuertemente en adecuadas políticas de comunicación organizacional. Cuando asumió la presidencia ejecutiva de la empresa, General Electric era una añosa, respetada y gigantesca organización -hija nada menos que del genio de Tomás Alva Edison- un icono en los mercados domésticos y con amplia presencia internacional, pero urgida de un proceso de redimensionamiento. Para transformar a esa "vieja señora" en una "colonizadora mundial" que diversificara su producción en consonancia con el concepto global de los nuevos mercados, Welch propuso dar a la comunicación organizacional carácter estratégico con el mismo nivel y consideración que otras herramientas, tales como las juntas de dirección, los seminarios de análisis y las discusiones sobre nuevos proyectos, pues la comunicación debe tener como meta principal el hacer de cada uno de los integrantes de la empresa, sin importar ubicación o responsabilidad, un *socio estratégico* y *proactivo* de los programas de la organización. En otras palabras, la comunicación es el detonador de un mejor clima laboral.

Diseñada y puesta en marcha tal estrategia, el siguiente paso fue impulsar un concepto conocido como *Six Sigma* -iniciado por Motorola en 1986- que en esencia es un sistema para *comunicar* políticas de calidad. Con esta herramienta, y otros avanzados conceptos de administración y organización, Welch pudo impulsar la diversificación de General Electric mediante nuevas adquisiciones, fusiones, ventas de activos no empatados con las metas globales e incursión en terrenos que hasta entonces no habían estado en el marco de la cultura de la organización, como la información y los servicios noticiosos y financieros.

Mover la cultura empresarial hacia nuevos terrenos no es sencillo. En GE, como en muchas grandes corporaciones, el clima laboral no siempre favorece el apartarse de las tradiciones; la historia, las leyendas, los mitos y el temperamento mismo de la organización propicia el *status quo* y desestimula las *aventuras*. La novedad en este proceso fue entender que las herramientas para la administración, en particular los nuevos conceptos de calidad total, satisfacción al cliente, cero defectos, etcétera, pueden verse como instrumentos de la comunicación organizacional que contribuyen a la formación del ambiente laboral. No basta proponerse metas para la diversificación de los procesos productivos y la captura de nuevos mercados; es menester generar un ambiente que propicie el espíritu de equipo y la convicción comunitaria de que ello es posible si las energías individuales se funden en un propósito comunitario, es decir, si se genera *el ambiente adecuado*.

*Six Sigma*, la herramienta seleccionada, es un proceso altamente disciplinado que permite orientar las fuerzas hacia el desarrollo de productos y servicios casi perfectos (Welch, *ibíd.*, López 2002): Todos los días un defecto es creado durante un proceso (etapa), esto toma un tiempo adicional para la prueba, análisis y reparación. Estas actividades no-adicionales requieren espacio, equipo, materiales y gente. Existen metodologías que ayudan a la prevención de errores en los procesos industriales, siendo una de ellas la Six-Sigma ( $6\sigma$ ), que es una metodología de calidad de clase mundial aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio, más rápido y al costo más bajo. La Sigma ( $\sigma$ ) es una letra tomada del alfabeto griego utilizado en estadística como una medida de variación.

La metodología  $6\sigma$  se basa en la curva de la distribución normal (para conocer el nivel de variación de cualquier actividad), que consiste en elaborar una serie de pasos para el control de calidad y optimización de procesos industriales. En los procesos industriales se presenta el costo de baja calidad, ocasionado por:

- Fallas internas, de los productos defectuosos; retrabajo y problemas en el control de materiales.
- Fallas externas, de productos regresados; garantías y penalizaciones.
- Evaluaciones del producto, debido a inspección del proceso y producto; utilización, mantenimiento y calibración de equipos de medición de los procesos y productos; auditorias de calidad y soporte de laboratorios.
- Prevención de fallas, debido al diseño del producto, pruebas de campo, capacitación a trabajadores y mejora de la calidad.

En el caso que nos ocupa, Welch añadió a sus responsabilidades de Director General la de comunicador organizacional o, si se prefiere, primer vocero de la campaña del cambio. Visitó constantemente los domicilios de la corporación y se propuso motivar a los mandos medios y bajos, a los gerentes y operativos, para unirse a la misión propuesta y echó mano de todas las herramientas de la comunicación organizacional para crear el clima propiciatorio: revistas internas, grupos de trabajo, programas de radio y televisión, folletos, libros, seminarios y eventos, campañas externas en medios masivos, premios y distinciones, etcétera. El resultado fue el éxito: GE se colocó como una corporación planetaria y multiplicó varias veces su valor como empresa.

### ***Medir el clima laboral***

Gibson (1992) plantea que el clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que retratan a una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional (Martínez, 2006). Éste repercute sobre las

motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

El estudio de este aspecto proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional y por lo tanto afectan a la organización.

La encuesta de clima organizacional, como instrumento de comunicación interna y de retroalimentación para la mejora, permite pulsar el ambiente laboral, el sentimiento de pertenencia a la organización, cómo percibe los valores el grupo de trabajo y el nivel en que se comparten los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permiten introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. El clima se puede medir por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

### ***Conclusiones***

GE es un ejemplo de uso estratégico de comunicación organizacional para crear ambientes laborales propicios y constituye un caso de estudio obligado. Pero esto nos lleva a otra consideración: uno de los problemas en el estudio de la comunicación organizacional y su relación con los climas o ambientes laborales es que frecuentemente se llegan a conocer mejor y en detalle los problemas en poderosísimas empresas multinacionales, como la citada General Electric, la CNN o British Petroleum, pero al analizar la realidad propia, en un ambiente organizacional teñido por la idiosincrasia vernácula y las peculiaridades socioeconómicas de nuestro país, los

expertos se encuentran con que deben reprogramarse o convertirse en “expertos” de poca utilidad.

Los ejemplos mejores (y alarmantes) de esto se han dado, desde la óptica del autor de estas líneas, en el terreno de la llamada “comunicación de crisis” –que algunos llaman “administración de la crisis”. Los expertos formados con experiencias de allende las fronteras prontamente descubren que las teorías, las técnicas, las acciones y los mecanismos que fueron diseñados para, digamos, la sociedad norteamericana, aquí carecen de sentido.

Hace algunos años un gran despacho de Madison Avenue llevó a cabo en México un *road show* de su producto para el manejo de crisis, un *kit* de varios manuales y formatos con un CD de apoyo en donde incluso había formatos para acciones legales contra los medios que incurrieran en difamación. Al término del recorrido, los expositores se preguntaban con desazón por qué ni las más grandes empresas se habían interesado en su producto, que se vendía por menos de 25 mil dólares. Alguien les dijo: “Su paquete se va a vender en México cuando *Excelsior*, *Televisa* y *Novedades* sean iguales al *New York Times*, *CBS News* y *The Washington Post*. Es posible que no hayan captado la ironía.

### **Referencias**

- Andrade, Horacio (2002). “Alcance de la comunicación organizacional”. En Fernández Collado, Carlos (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Bustos, Paulina, Mauricio Miranda, Rodrigo Peralta (2006). *Concepto de clima empresarial*. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de junio de 2006 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Fernández Collado, Carlos (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Gibson, James (1992). *Organizaciones*. México: Ed. McGraw Hill.
- Gouillart, Francis J., James J. Kelly (1996). *Revolución empresarial, cambie su organización*. Londres: Ed. McGraw Hill.
- Hoso Bunka Foundation (1994). *Studies in Cultural Ecology*. London: IIC Press.
- López, Gustavo (2002). *Metodología six-sigma: calidad industrial*. Mexicali: Neoediciones JP&A.
- Martínez, Luis (2006). *Clima organizacional*. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Recuperado el 4 de Julio de 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
- Welch, Jack (2001). *Straight From the Gut*. New York: Warner Business Books.

Periodista y escritor. Licenciado en Lengua y literatura Hispánicas (Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional Autónoma de México). Maestro en dirección de la Comunicación (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla).