
Doctor: Edgar Eslava Arnao



Edgar Eslava Arnao: Doctor en Administración, Magíster, doctorado en psicología Organizacional, asesor, Director Gerente de Eslava & Asociados, consultor y expositor empresarial en Dirección y Gerencia, gestión estratégica del capital humano en temas como: Selección de Personal, Estudios de Clima laboral y evaluación de competencias, team building, calidad, liderazgo y gerencia, planeamiento estratégico, evaluación del desempeño por competencias, microteaching, negociación, marketing personal, calidad. Es catedrático universitario con 26 años de experiencia en pre y post grado en las Universidades Alas Peruanas, PUCP, UPAO, ha ocupado diversas posiciones gerenciales en empresas nacionales y multinacionales. Autor de los libros "Gestión de Recursos Humanos", "Planeamiento Estratégico", El Outplacement y sus efectos en la depresión autoimagen y Adaptación en un grupo de trabajadores desplazados laboralmente, "Guía Metodológica para el Planeamiento Estratégico", múltiples publicaciones en diversos medios de comunicación de Colombia, Panamá, República Dominicana, España, Argentina y Perú. Ha sido consultor del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo BID, Conferencista nacional e internacional en gerencia y capital humano

La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global.

Resumen

El presente artículo pretende comentar acerca el significado del clima laboral en la productividad y el desempeño organizacional, describe un conjunto de enfoques sobre el clima laboral en las organizaciones, las estrategias de liderazgo gerencial como manejar y gestionar el clima apropiadamente, los ingredientes que forman parte de éste, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional.

Es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones del mundo, de moso especial para los países llamados del tercer mundo, que deben buscar un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista este lado humano de la empresa; pretendemos además dar a conocer la importancia de gestionar apropiadamente el clima para el bienestar y éxito de las organizaciones.

Palabras claves: Gerencia moderna, filosofía empresarial, cultura organizacional, sinergia, nueva fuerza laboral, clima organizacional, mobbing, empoderamiento, condiciones de trabajo, sistemas de reconocimiento y recompensa.

Los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinamismo, por su competitividad y en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar atenta con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso. En este escenario resulta un requisito *sine qua non* mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

El mundo empresarial se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de otras organizaciones. Para competir y estar entre los mejores, se deben alimentarse de varios nutrientes que hacen de las empresas árboles robustos y fuertes. Uno de estos nutrientes es el Capital Humano.

Una metáfora que traemos a colación es el clima geográfico en el sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del *"tiempo que hace"*, sino de las peculiaridades del *"tiempo que*

predomina en una zona o lugar, que incide en el color de piel, en la cultura, valores sociales y costumbres de la gente, para actuar y comportarse de un modo característico.

El clima laboral, según Goncalves (1997) "Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas. El "clima laboral" es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el "saber hacer" del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

En términos concretos podemos definir como clima laboral a las *"características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia"*.

La gestión y administración del clima laboral es uno de las estrategias de vitales para las organizaciones, cuando no siempre es muy reconocido por muchas gerencias actuales.

Gran responsabilidad les corresponde a los ejecutivos de hoy en día a priorizar la búsqueda de la excelencia organizacional a través de su *"Capital Humano" el que se convierte en los momentos actuales como el producto del progreso y principal ventaja competitiva*.

La gestión de la gerencia moderna, conlleva entonces al desarrollo de un conjunto de estrategias para alcanzar lo objetivos de la organización; Sócrates (470 A.c.), desde su época hacía referencia a la administración como *"una habilidad personal"*, separada del conocimiento técnico y de la experiencia. No faltaron aportes similares de otros filósofos de la época como Platón y Aristóteles (Medina A., Ávila A., 2002).

Eslava (2008) en su artículo *"Coaching en la gestión del capital Humano"*, publicado en la Revista Visión Humana de Panamá, hace referencia al libro de Garfield (1994), el que enfatiza que *"Los empleados son primero"*, refiriendo que las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente.

Las empresas exitosas del mundo, no son otras que siendo visionarias han basado su estrategia de desarrollo en su *principal fortaleza: su gente*, siendo importante también contar con una plana gerencial con formación en coaching, inspirada en una nueva filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, de su cultura y práctica habitual; los trabajadores no son más simples apellidos: Pérez, Ramírez, Rodríguez, o recursos que sólo etiquetas que se *"usan y descartan"*, ellos tienen un valor diferente, un *"nombre propio"*, porque son nuestros *socios estratégicos, colaboradores, clientes internos*, ahora deben ser: Carlos, Felipe, Luis, en suma, es todo un equipo humano que debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía corporativa.

Finalmente la primera estrategia será entonces conquistar antes a nuestro mercado interno (*nuestra gente*) y la segunda prepararlos para competir y ganar a la competencia.

Los gerentes y los directores de empresas deben preocupar conocer como anda el clima laboral de sus organizaciones, obviamente cuando desean lograr mejor éxitos en sus negocios; podemos afirmar que no son muchos los ejecutivos de empresas en los cuales esa preocupación pueda ser prioritaria, predominando sólo los resultados, algunas veces se muestran renuentes en aceptar que la salud organizacional es la base de hacer un buen trabajo con entusiasmo, compromiso, identificación, satisfacción en el trabajo, la inversión en capacitación de su personal es tal vez la más baja o la que más de reduce cuando se tiene que aplicar el presupuesto, esto es pues mentalidad de subdesarrollo.

Un estudio publicado por la revista norteamericana Fortune, refiere que las mejores empresas donde trabajar, *son también las mejores empresas en donde invertir, en atención*

a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, la conclusión del estudio señala que "La alegría se contagia y es una buena inversión". Y la prueba de esto, es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente, recordemos que en la era de la economía de los servicios, el ánimo favorable de los empleados (Algunas de estas empresas los llaman colaboradores o socios) también es bueno para los accionistas, como ejemplo a esta conclusión se grafican en las rentabilidades de la empresa de retail LOWE y Harley – Davidson, que registraron ganancias que superaron el 40% anual, pese a las variaciones bursátiles tras el negro 11 de septiembre.

Lo que la gerencia debe hacer

Mientras muchos gerentes tradicionales o "*Dinosaurios*", siguen pensando que la mejor manera de obtener mejor productividad en su organización, es fundamentalmente a través de un mayor control y supervisión estrecho al personal, siempre decirles que deben de hacer como lo harán y tal vez no les dicen para que lo harán, que viene hacer un trabajo sin sentido, al parecer reviven la vieja teoría X de Douglas MC Gregor (1932), *la confianza, la participación y la credibilidad en sus compañías son verdaderas potencialidades de la gente*.

La perspectiva actual del gerente moderno, es quién construye un clima de trabajo agradable, despierta potencialidades, se convierte en un verdadero Coach de su gente, considerando que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras, el gerente baja al llano aprende con ellos, reconoce que se equivoca y como dice Levionnois (1999) se acerca a ellos para sentir sus "*Humores*" y "*Convive con ellos*", este sentido humano marca la diferencia y afianza los valores corporativos, es fácil ver a un gerente japonés confundirse en la planta de una empresa japonesa, vestido con la misma ropa que usan sus obreros tratando y tratar con ellos la revisión de la maquinaria, la producción, los productos defectuosos que permita evaluar y mejorar. ¿No es acaso romper un tabú?

En suma, no pensamos que el gerente moderno para hacer exitosa a su organización deba convertirse necesario en alguien *todopoderoso y perfecto*, la idea es que entre otras herramientas de gestión pueda usar por decir menos la llamada *filosofía del empowerment*, que resulta ser un ingrediente vital no sólo para creador un clima laboral positivo sino también para empoderar a la gente en su trabajo y dirigir exitosamente una organización.

Tal vez nos hemos acostumbrado a trabajar durante muchos años en "organizaciones jerárquicas", donde la antigüedad y no necesariamente el crecimiento profesional estaba ligado a la promoción. Muchos, aún hoy, siguen comportándose como si eso fuera a continuar por siempre. La idea era ser ascendido a una posición cuyo paradigma es la de supervisar -cómodamente- a otros que hacían el trabajo duro. Luego, el ascenso consistía en ser supervisor de supervisores. Pero eso hoy es engañoso y sólo tiene sentido si uno cree que el trabajo más importante, cómodo y mejor remunerado es supervisar.

En los nuevos ambientes laborales el trabajo real, la destreza y el valor agregado se producen en el trabajo que llevan a cabo los equipos, donde todos supervisan a todos, y a su vez nadie supervisa a nadie. El avance ya no es jerárquico vertical; el avance es mayormente vertical. El crecimiento profesional está cada vez más ligado al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal (que se expande hacia todas direcciones) que al nivel o posición alcanzada dentro de la organización.

Eslava (2007), refiere que el *empowerment*, significa empoderamiento, facultación y dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, en los momentos actuales constituye una herramienta gerencial fundamental para *romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario* que está orientado a dirigir y controlar a la gente. Es además una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se fundamenta principalmente en un proceso educativo a nuestros colaboradores, es decir transmitir una nueva cultura inspirada en transmitir de valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad.

La premisa esencial se fundamenta en que *todos somos responsables* ante la organización de nuestro trabajo, optimizar espacios en las que la gente acceda hacia su desarrollo

personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entender entonces que la principal estrategia de desarrollo organizacional es, ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a "convivir" con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean importantes, atender sus expectativas y problemas, esto ya es un clima laboral favorable para que nuestros colaboradores puedan crecer y desarrollarse como seres humanos, en resultado es que la organización será entonces más poderosa para competir en un mercado global." *Renovarse como gerentes o morir*"

La rentabilidad y humanismo de un buen clima laboral

Robert Levering el creador de Great Place To Work en Estados Unidos refiere, que convertir una empresa en un lugar donde laborer aplicando estos cambios positivos lleva entre dos a tres años, un ejemplo de ello es Continental Airline empresa que realmente deseó cambiar, el proceso le llevó tres años. Levering después de investigar al interior de más de cien empresas exitosas, descubrió que las más exitosas tienen un excelente clima laboral en el cual se desenvuelven sus trabajadores, en ellas refiere reportaron un incremento de sus ganancias de hasta de un 26%

Un buen clima laboral es una garantía plena

Un buen clima laboral en las organizaciones es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde nuestra gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos y alcanzar cualquier meta.

Un clima laboral sana, anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace crecer a la gente en valores, en conocimiento y desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados.

Es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en que tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de si mismo, sentirá que su organización lo engrandece, lo desarrolló. Si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Los japoneses utilizan un vocablo que lo llaman "Uchi", que significa lo más sagrado y que representa: Familia, hogar, trabajo, amigos verdaderos, pareja y todo lo sublime, hay una consistencia muy fuerte en la dualidad familia-trabajo; este clima es muy favorable para trabajar y ser más productivos.

Deming (1972) así lo demostró mejorando no sólo la calidad de vida sino ser uno de los gestores del progreso del Japón. Para todos es conocido el desarrollo tecnológico y económico que es este país, sin poseer grandes riquezas físicas y naturales es grande gracias a su "gente", Cuando a Deming (1972), le preguntaban a que se debía el desarrollo industrial del Japón, el siempre respondía es su gente, mi aporte es pobre pero su gente hace que todo se convierta en el "milagro japonés" del siglo XX. El premio a la calidad en Japón precisamente es Edward Deming, no fue pues profeta en su tierra.

De otro lado, es necesario hacer notar que el resultado del rendimiento organizacional dependerá de la manera como se ha sido gerenciado el capital humano de la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la empresa, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, compromiso, la membresía y pertenencia.

Vince Lombardi (1990) "Creo firmemente que la hora más honrosa de cualquier persona -su máxima satisfacción y plenitud- es ese momento cuando, victoriosa, queda exhausta en el campo de batalla, sabiendo que trabajó con todo su corazón en una causa noble".

Las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, el cual va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo y podría ser conocido como la Filosofía TEA (Total Environment into Administration), que traducido al español se entiende como (Medio) Ambiente Total dentro de la Administración, o Filosofía ATA.

La estrategias para optimizar del clima laboral está en la gerencia

Es conocido que la alta dirección acuña la cultura de una organización, es decir los valores fundamentales que regirán la vida futura, *"La empresa tiene los trabajadores que quiere tener"* *"El éxito organizacional que desea tener"*.

Debemos de entender que la gerencia crea las condiciones favorables o desfavorables para construir su cultura y por ende su clima laboral.

Elementos que influyen en el clima laboral

En AUREN hemos elaborado la Norma GRH 27001 EX: 2003 *"Reglas para la Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos"* que representa una propuesta de sistematización de la gestión de los Recursos Humanos en la empresa mediante el desarrollo, implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Todo parte del convencimiento de que el papel de las personas en las organizaciones es un factor clave para su desarrollo.

De ahí la importancia de la adecuada Política en la Gestión de los Recursos Humanos, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Además, la Gestión de los Recursos Humanos afecta a todas las actividades de la cadena de valor de la empresa en las que existan personas desempeñando su trabajo e implica en consecuencia, a todas sus áreas.

Resulta esencial y por tanto, condiciona la estrategia de la empresa. Puede comprobarse en general que el impacto que sobre la motivación produce el clima es importante por varios motivos: la posibilidad de que los empleados participen en las encuestas y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la organización se interesa por el bienestar de la gente que trabaja en ella.

a) La Filosofía empresarial y cultura organizacional

La organización su propia cultura organizacional, fijando los valores fundamentales *"Juego de reglas vitales"* a seguir como organización humana, esta filosofía establecerá los linderos y las responsabilidades individuales, representando la personalidad de la empresa ante los clientes, proveedores, opinión pública etc.

Esto indudablemente debe generar sentido de identidad en la gente, quienes comparten y asumen los valores que se traducen en comportamientos, en el entendimiento que reflejarán la manera de pensar, sentir y actuar, las personas asumen el rol y compromiso que debe corresponderle a cada uno.

b) Políticas de la empresa

Las política son fundamentales emanan de la filosofía empresarial, son reglas, guías, normas que rigen el actuar de las personas en una organización.

Las políticas son deben ser uniformes en la organización, las reglan deben ser cumplidas por todos sin excepción, la Política de personal debe ser imparcial y fundamentalmente humana a la hora de corregir, sancionar y premiar al personal.

c) Rol del gerente

John Naibith (1988), decía, necesitamos *gerentes líderes democráticos pero con autoridad*, esa autoridad que refería Naibith, era la autoridad moral, el respeto, la credibilidad que un gerente proyecta y logra de su gente, lamentablemente no hay Escuela de Gerentes, que realmente es una necesidad para formar auténticos gerentes líderes que las organizaciones necesitan.

Existen gerentes muchos gerentes muchas veces basados solamente con formación cognitiva y teoría gerencial, experiencia en los negocios, espertice en la profesión, pero no han logrado liderazgo en la habilitada para dirigir y conquistar a su gente, dejan mucho que hacer en el trato con la gente, asumen poses arrogantes y creen que el estatus les da un poder sobre la gente y las cosas este "Poder" obnubila la conciencia si no es bien utilizado, se convierte en una cáncer que fustiga y asfixia a toda la organización, creando un clima laboral negativo.

El control basado en el temor y la disciplina autoritaria, no es posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás. *"Estas pruebas son innecesarias, en virtud de que la Gerencia conoce ya lo que los trabajadores piensan, sienten ah... y tiene memoria"* (Levionois 1999).

Algunos gerentes han digerido mal algún logro y, desde luego, se han dedicado a prestar atención a *"acariciar"* su ego; pero en algunos casos, este consumo de atención parece realmente excesivo y su rendimiento profesional se resiente. Para quienes, tras algunos éxitos iniciales, llegan al extremo de perfilar una personalidad narcisista, lo que viene después suelen ser sucesivos traspíés. En el entorno del narcisista hay personas a quienes consigue engañar, pero también hay otras que le perciben casi como es, y hasta sienten algo de vergüenza ajena. A veces se acompaña de algún grado de corrupción, pero el narcisismo ha de ser visto como un trastorno de la personalidad, como un grave e indecoroso exceso de autoestima.

Utilizar el mobbing es signo de ineptitud debilidad de algunos gerentes que recurren a esta patología referido por el profesor Iñaki Piñuel para actuar de un modo deliberado y continuado para dar un maltrato modal y verbal al trabajador, hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente o tal vez superior al jefe en su desempeño, buscando con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y a hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y así poder eliminarlo más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa.

d) Condiciones de trabajo

Este Aspecto Se refiere a contar con condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados, prestaciones de salud, vacaciones, que garanticen el bienestar del trabajador, servicios como comedor, guardería (cada vez con más demandada), becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a utilidades de la compañía, flexibilidad de horario, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros.

e) Sistemas de reconocimiento

El Reconocimiento es fuente vital para el desarrollo individual; es fundamental reconocer la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, reconocer el valor en el desempeño laboral que deben distinguir el uno del otro, hacer de coach cuando hay orientar a algunos que están en el nivel estándar, despertar sus potencialidades etc.

Muchos de los sistemas de reconocimiento, se realizan después de una evaluación del desempeño, cuyo objetivo debe ser corregir las debilidades, reconocer los logros, capacitar, promocionar a los trabajadores, etc. Es recomendable sugerir el empleo del sistema SED o Sistema de evaluación del desempeño de 360 grados democratizando la

evaluación, en el cual el mismo trabajador en su evaluación (90°), el Jefe (90°), compañeros (90°) y los clientes ya sean internos o externos según sea el caso (90°) y favorecer el feed back.

Para muchos estudiosos el reconocimiento resulta en muchas personas más importante que el dinero.

f) Sistemas de compensación

El sistema de salarios es igualmente importante, en primer lugar debe considerarse la consistencia salarial interna, es decir el justiprecio del trabajo en función a la complejidad y la responsabilidad individual, se entiende que hoy en día "la antigüedad ya no es clase" lo que vale es la capacidad que cada uno muestre en su labor.

Debe existir en toda organización un política salarial, inspirada en un trabajo de análisis y evaluación de puestos que determine el valor individual de cada cargo, debe considerarse referencialmente los sueldos promedios del mercado en cargos y empresas similares.

g) Empoderamiento del personal

Se suele ver gerentes que tienen preferidos, no porque son los mejores, sino que son dóciles o no piensan por si solos, he ahí el paradigma del gerente que desee tener súbditos o gente que piensa.

Es recomendable empoderar a toda la gente, no es recomendable sólo a algunos, diferencia es que la gente que no es empoderada a diferencia los que si son es que éstos normalmente se sienta apocados, limitados, temerosos y hasta inseguros de si mismos, este es un trauma que posiblemente les durará para siempre "Burns out", rinden menos, no se identifican con la organización y su compromiso es menor.

h) Insourcing: dar valor al recurso interno

La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales. Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años.

Buscar el talento interno es importante, muchos de los trabajadores poseen el espertice necesario ¿Porqué buscar afuera alguien capaz que tenemos dentro?.Deben darse oportunidades a nivel interno cuando se trate de funciones nuevas, o en todo caso efectuar un concurso mixto, es una forma de competir con otros profesionales externos.

i) Dirección y sentido del humor.

El humor nos ayuda a crear ambientes más relajados y favorecedores para la solución de conflictos y el establecimiento de un clima laboral libre de tensiones y por ende establecer una comunicación mas fluida. El sentido del humor ayuda a soportar la excesiva carga de trabajo y protege, en cierta medida contra el estrés. Son muchas las empresas que empiezan a valorar en sus procesos de selección de directivos el sentido de humor.

j) Evitar los rumores y las bolas.

Los rumores hacen circular información que puede ser cierta o no, cosa que se verá con el tiempo. La experiencia indica que si no hay un manejo adecuado del rumor, este se transforma en verdadero independientemente de su origen. El feedback con los empleados posibilita el intercambio de expectativas, intereses y capacidades. Si se incentivan y activan canales de comunicación se potencian las actitudes positivas hacia los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa.

Establezca una comunicación clara y abierta con todos en momentos de dificultades es mejor decir la verdad y no tenga temor de establecer en su agenda reuniones periódicas con su personal ya sea a nivel individual o grupal.

K) Incluir en sus planes a la familia del trabajador

Hoy en día podemos hablar que existe una nueva triada empresarial: Trabajadores, cliente y familia, la familia debe ser la base de un mundo laboral favorable, el trabajador asiste a su centro laboral con sus planes y preocupaciones de la familia y ésta indudable constituye un importante apoyo emocional y psicológico para él.

La experiencia con muchas organizaciones, nos revela que incluir en los planes de la empresa a la familia es fundamental, se logra no sólo el bienestar de la organización al optimizar un clima favorable sino también contribuye en el bienestar de la familia, no olvidemos que ésta también debe vestir la camiseta de la empresa.

L) Horarios flexibles

Algunas organizaciones utilizan los horarios flexibles para los trabajadores cuya labor puede realizarse en horario diferente sin que afecte a otras áreas.

La tendencia moderna es el trabajo en casa (70%) y trabajo en la compañía (30%), por tener algunas actividades que los trabajadores pueden realizarlo en su domicilio, esto representa ahorro a la empresa y satisfacción para el empleado, se trabajará con una evaluación por resultados y/o proyectos.

LL) Estudios frecuentes del clima laboral

Otra tarea esencial para mantener un buen clima laboral, es medir con cierta periodicidad como anda éste y que condiciones o aspectos están contribuyendo a afectar positiva o negativamente. Lo usual es recurrir a las encuestas de estudio de clima, sin embargo no todas las encuestas pueden servir para todas las organizaciones, debe construirse encuestas ad hoc para cada una que mida aquellos factores que afectan el clima laboral. No olvidemos que este tipo de estudios generan muchas expectativas, que si no se resuelven problemas concretos extraídos del estudio, se genera falta de credibilidad y desconfianza en la organización.

Algunas premisas importantes:

- Las encuestas deben ser bien estructuradas por un especialista en la materia que conozca a la organización.
- Que no constituya un ritual más en la organización, sino un plan serio que beneficia a todos los miembros de la organización, por su puesto a nuestros clientes, proveedores y la imagen pública.
- Involucrar a los ejecutivos, jefes y supervisores en el proceso para diseñar los aspectos de encuestas, compromiso de apoyo a las mejoras sugeridas.
- La encuesta debe ser anónimas para obtener mayor libertad de expresión.
- Las encuestas No deben ser muy extensas, recomendamos no más de 20 o 30 preguntas y validadas por la organización.
- Las respuestas pueden ser cerradas (si) o (no) para fácil tabulación.
- No incluir condiciones o aspectos que no se puedan cumplir con atender.
- Debe buscarse la oportunidad apropiada para su administración.

- Evaluar la posibilidad económica y material de atender los requerimientos.
- Debe efectuarse focus Group entre los trabajadores para exponer los planes que se realizarán para las mejoras y los roles de éstos para apoyar las condiciones del clima, recordemos que el clima laboral es responsabilidad de todos.
- Corresponde efectuar programas y acciones de mejora tales como capacitación a los ejecutivos para un adecuado manejo gerencial y gobierno de personas, a los trabajadores entre otros.
- Finalmente no caer en el error de hacer muchos estudios de clima sin haber actuado proactivamente en incluir mejoras.

Bibliografía utilizada.

- Alcázar, Manuel; Ferrero, Pablo
"Gobierno de personas" 5ta. Edición, Escuela de Dirección, Universidad de Piura Perú 2008
- Bellows, Roger M.
"Sicología del personal en la industria y los negocios", Editorial Diana, México DF, 1977.
- Brown, J.A.C.
"La Psicología Social en la industria", Fondo de Cultura Económica, México DF, 1981.
- Eslava, Edgar
"Empowerment en la gestión gerencial"
 Revista Visión Humana de Panamá 2008
- Eslava, Edgar
"Coaching en la gestión del capital humano"
 Revista Visión Humana de Panamá 2008
- Gonçalves, Alexis P.
"Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre de 1997
- Litwin, G. y Stinger, H.
"Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, 2006
- Brunet, Lucet
"Clima del trabajo en las organizaciones" Edit Trillas México.1999
- Maier, Norman R.F.
- Mayo, Elton
"Problemas sociales de una civilización industrial", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.
- Robbins, Stephen
"Comportamiento organizacional" Edit. Price Hall, México 1999
- Sherman, A.W. (jr) y Bohlander
"Administración de Recursos Humanos", Grupo Editorial Iberoamérica, México DF, 1994.