

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

# Importancia del Clima laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

## Relevance of the work environment for the fulfillment of the organizational objectives

### RESUMEN

En la actualidad el clima laboral es uno de los factores que las empresas consideran de mayor relevancia para el logro y consecución de sus objetivos organizacionales. Asimismo, se ha venido observando con el transcurrir del tiempo el interés que las organizaciones muestran en contar no solo con personal altamente calificado en todos sus niveles jerárquicos, sino que además busca y promueve que éste haga manifiesto y uso de habilidades blandas. Son precisamente estas habilidades las que juegan un papel importante dentro de ellas puesto que aparte de originar un buen clima laboral conllevan a todo el equipo humano hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este punto la organización debe ser muy clara y precisa al momento de informarlos y asegurarse que éstos sean claramente entendidos por el personal puesto que éstos también tienen que ser congruentes con los objetivos personales y de desarrollo de todos sus miembros.

**Palabras Clave:** Clima laboral; objetivos organizacionales; habilidades blandas.

### ABSTRACT

Currently, the work environment is one of the factors that companies consider most relevant for the achievement of their organizational objectives. Furthermore, over time the interest that the organizations have shown in having not only highly qualified personnel at all their hierarchical levels has been observed and also seeks and encourages them to manifest and put in practice their soft skills. It is precisely these skills that play an important role within them since, apart from creating a good work environment, they lead the entire human team towards the fulfillment of the organizational objectives. At this point, the organization must be very clear and precise when informing them and ensure that these are clearly understood by the staff since these also have to be congruent with the personal and development objectives of all its members.

**Keywords:** Work environment; organizational objectives; soft skills.

**Elizabeth Estela Davies  
Oré**

edavies1969@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5050-7836>

Universidad Peruana de Ciencias  
Aplicadas, Lima, Perú

Presentado: 05/07/2021 - Aceptado: 31/01/2022 - Publicado: 25/06/2022

## INTRODUCCIÓN

Las empresas se plantean respecto a cuáles son los elementos que conforman y propician un buen ambiente o clima laboral. Sin embargo, este planteamiento no solo debe estar relacionado a cómo lograr el ambiente ideal sino que además debe buscar identificar qué es lo que se necesita para que sea el adecuado para quienes se encuentran inmersos en él y que propicie el logro y cumplimiento de los objetivos personales así como de los objetivos organizacionales. En la actualidad sabemos que un clima laboral adverso impacta negativamente no solo a los miembros quienes los conforman puesto que resquebraja las relaciones interpersonales, genera disconformidad y en casos más serios incluso origina la fuga del talento humano que se evidencia con un incremento del índice de rotación de personal, sino que además resulta en un serio obstáculo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa. Por lo expuesto, es de vital relevancia entender cómo fomentar un clima laboral adecuado en el que se logre que todos los miembros de la empresa se sientan cómodos con él de tal forma que los resultados del trabajo realizado logren la consecución de los objetivos organizacionales trazados.

## OBJETIVO DEL ARTÍCULO

En el presente artículo de revisión se expondrá la importancia del clima laboral, sus dimensiones y cuáles son los factores necesarios a considerarse para lograr que este sea positivo y agradable para sus miembros, teniendo en cuenta que adicional a sus conocimientos, experiencia y habilidades técnicas ellos deben contar con las habilidades blandas necesarias así como que tienen que conocer la misión, visión y valores de la empresa en la que trabajan con el fin de poder constituir una relación de pertenencia y alinear sus objetivos personales con los de la empresa. Adicionalmente, es importante mencionar que el vínculo que los trabajadores establecen con la empresa y el ambiente positivo y beneficioso en el que se desarrollan sus actividades es lo que conlleva a que ésta logre cumplir con los objetivos organizacionales trazados.

## ARGUMENTACIÓN

En el desarrollo del presente artículo de revisión que aborda la importancia del clima laboral para

el cumplimiento de los objetivos organizacionales se ha considerado conveniente y valioso la revisión de anteriores enfoques que prevalecen y que aún continúan estudiándose así como sus dimensiones y que si bien se trata de un tema revisado y analizado por diversos autores, recobra su grado de relevancia en diferentes entornos ya que ciertas empresas podrían considerar que cuentan con un clima laboral positivo mientras que en realidad no sea así y que esto dificulte que esta llegue a cumplir con sus objetivos planeados.

Diversos autores han sostenido a través de sus estudios que un buen clima laboral facilita el logro de objetivos y metas deseadas para la institución y han descrito y utilizado diversas dimensiones para sus investigaciones.

Las dimensiones del clima organizacional son los elementos que lo componen y resultan del análisis y descomposición de esta variable, es decir que son las características susceptibles a medición y que además tienen influencia en el comportamiento de los individuos. Para este artículo de revisión se han seleccionado las dimensiones desarrolladas por cuatro autores.

Halpin y Croft (1963), propusieron el primer modelo teórico formal que explicó el clima organizacional y consideraron ocho dimensiones:

1. Falta de compromiso: Mide la implicación individual de los trabajadores para con sus labores y funciones.
2. Obstáculos: Se refiere al sentimiento que el personal tiene respecto a estar realizando labores rutinarias y sin mayor relevancia.
3. Espíritu de cuerpo: Basada en que las necesidades del equipo sean satisfechas.
4. Intimidad: Percepción que es experimentada por los trabajadores respecto a la posibilidad de poder construir relaciones amistosas con sus pares.
5. Indiferencia: Se refiere a actitud distante y formal del director, al regirse por normas y reglas que impide entablar una relación afectiva con el personal.

6. Énfasis en la producción y en los resultados: Relacionada con el comportamiento centralizado y autoritario por parte de la Gerencia.
7. Confianza: referida a los esfuerzos que realiza la Gerencia para motivar al personal.
8. Consideración: Se refiere a la forma como la Gerencia se conduce con el fin de relacionarse lo más humanamente posible con su fuerza laboral.

Según los autores, la intimidación así como el clima de confianza entre los miembros de una organización son factores relevantes que tienen influencia en su desempeño y productividad.

Likert (1967) identificó los sistemas en la organización; además, encontró que uno de sus componentes fue el clima, basado en las percepciones de sus miembros y detalló ocho dimensiones.

1. Métodos de mando: La manera en que se usa el liderazgo para influir en los empleados.
  2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que son creados con el fin de motivar a los empleados y dar respuesta a sus necesidades.
  3. Procesos de comunicación: La naturaleza y ejercicio de los diferentes tipos de comunicación en la empresa.
  4. Influencia e integración: Relevancia de la relación e interacción superior/subordinado con el fin de establecer los objetivos de la organización.
  5. Toma de decisiones: La manera pertinente en su se utiliza la información como base para la toma de decisiones así como el reparto de funciones.
  6. Fijación de objetivos o directrices.
  7. Procesos de control: Distribución y ejercicio del control entre los niveles en la organización
  8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.
- dimensiones, algunas de cuyas variables coinciden con el autor anterior:
1. Estructura: Se refiere al concepto que los trabajadores tienen de la organización respecto a los procedimientos, limitaciones y diversidad de trámites que tienen que afrontar para desarrollar sus labores. Busca poder medir si es que la burocracia tiene preponderancia dentro de la organización
  2. Responsabilidad: Referido a la impresión que tienen los trabajadores con relación a su libertad para tomar decisiones para el desarrollo de su trabajo. Es decir, si perciben una supervisión continua en todo lo que hacen, si deben consultar todo con su superior inmediato, entre otros.
  3. Recompensa: Representa la percepción de los trabajadores con respecto al reconocimiento de sus logros así como a la remuneración recibida y si ésta es apropiada, justa y acorde con el trabajo desarrollado. Busca medir si es que la organización recurre más al premio que al castigo.
  4. Riesgos – Desafíos: Referido a la percepción de los trabajadores acerca de los retos que el trabajo representa; buscar medir si es que la organización ha calculado los riesgos y desafíos que se afrontan para el logro de sus objetivos.
  5. Calor – Cordialidad: Percepción que tienen los trabajadores respecto a si prima un ambiente de trabajo agradable, donde existen buenas relaciones interpersonales y sociales entre los compañeros así como entre subordinados y jefes.
  6. Cooperación - Apoyo: Se refiere a la impresión que los trabajadores tienen con relación a la orientación hacia la cooperación tanto por parte de los colegas así como de la plana directiva. Busca medir el soporte existente entre los diferentes niveles jerárquicos.
  7. Estándares: Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

Litwin y Stringer (1968) sintetizaron las aportaciones de otros autores y refirieron nueve

8. Conflictos: Representa la percepción de los empleados respecto a los jefes, es decir, si

ellos se muestran abiertos y dispuestos a escuchar las diversas opiniones, sin temer enfrentar el problema tan pronto se presente, y la forma en cómo se aceptan las opiniones discrepantes y cómo se administran los conflictos.

9. **Identidad:** Se refiere a la percepción de los empleados con respecto al sentimiento de pertenencia hacia la organización y la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Brunet (2011) afirmó que para las organizaciones es indispensable contar con un instrumento de medición que les permita evaluar el clima dentro de la misma. Son cuatro dimensiones las que componen su instrumento:

1. **Autonomía Individual:** Comprende la responsabilidad y la independencia que tienen los individuos, así como cuán rígidas son las leyes propias de la organización. Esta dimensión se refiere a que es el propio individuo quien tiene la posibilidad de regirse a sí mismo, conservando para sí cierta autonomía en su decisión.
2. **Grado de estructura que el puesto impone:** Evalúa la manera en cómo los superiores comunican a sus equipos los objetivos y métodos de trabajo.
3. **Tipo de recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios, de remuneración y las posibilidades de promoción.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo.** Esta dimensión se refiere al estímulo y apoyo que los trabajadores reciben de sus superiores

Si bien es cierto que las empresas buscan alcanzar sus objetivos organizacionales es necesario que consideren que su personal en la medida que desarrolle un sentimiento de pertenencia hacia ellas dentro de un clima laboral positivo buscará además compartir los objetivos personales con los de la organización. En este punto es importante saber que los objetivos de ningún modo van a ser idénticos entre la organización y sus empleados, por ello es necesario contar con una estrategia integrada cuyo propósito lejos de igualar los objetivos busque

hacerlos congruentes. Esta búsqueda radica en la combinación de los diferentes intereses empleado y empresa, respetando la individualidad de cada miembro.

Desafortunadamente, algunas empresas no prestan atención en comunicar claramente los objetivos y metas de la empresa a cada uno de sus empleados y es precisamente así como se origina la brecha en donde el trabajador ignora el verdadero significado e importancia de su presencia en la organización. Es por ello que la empresa debe desarrollar estrategias en las que se busquen cumplir con las metas empresariales y al mismo tiempo otorgar a los empleados la libertad de plasmar sus propios objetivos personales y departamentales para así llegar al cumplimiento de las metas.

## CONCLUSIONES

Para la elaboración de este artículo de revisión se seleccionaron cuatro autores que desarrollaron y definieron los componentes y dimensiones del clima laboral, cuyas variables son importantes considerar para el estudio del mismo dentro de las organizaciones. Esta revisión además busca ser de ayuda para conseguir el alineamiento de los objetivos personales del trabajador con los objetivos organizacionales. Para conseguirlo, es necesario que cada trabajador procure comprender los objetivos y la estrategia de la empresa, así como conocer la cultura organizacional, visión, valores y estilo de liderazgo de la dirección, puesto que partir de ello es el mismo trabajador quien decidirá si encaja o no en la organización. Asimismo, resulta importante que el trabajador, además de cumplir con responsabilidades que son inherentes a su posición pueda participar también en proyectos multifuncionales que tengan un impacto en el giro del negocio de la empresa, de tal forma que pueda darse cuenta además si es que podría ubicarse dentro de otra área de la misma. Finalmente, se debe considerar y establecer periodicidad en la revisión tanto de los objetivos personales como de los organizacionales, para así lograr la adaptabilidad en nuevas condiciones, puesto que con el paso del tiempo el contenido de éstos objetivos también cambia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Midwest Administration Center of the University of Chicago
- Likert, R. (1967). *The Human Organization. Its Management and Value*. McGraw-Hill .
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University.