

**EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES
THE WORKING ENVIRONMENT AND ITS RELATIONSHIP TO THE
COMPANIES PRODUCTIVITY**

Laura Fernanda Rodríguez Garcés

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium
Facultad De La Salud – Programa De Psicología

Resumen

En el mundo actual las organizaciones requieren convertir su talento humano en una ventaja competitiva. Sin embargo, para lograr lo anterior es de vital importancia comprender que los colaboradores en tanto seres humanos están permeados de una serie de factores que permiten que estos aumenten o disminuyan sus niveles de producción y consigo, la calidad de su trabajo; entre estos factores el más importante es el clima laboral. Es por ello que el presente trabajo tendrá como objetivo describir la influencia del clima laboral sobre los niveles de productividad de una organización. Esto, a través de una metodología tipo documental, usando el enfoque cualitativo y un proceso inductivo, que permita generar reflexiones sobre el tema de estudio. Por lo que, a partir de lo anterior, fue posible concluir que el Clima Laboral tiene una influencia directa en la productividad de una organización debido a que está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

Palabras claves: *Clima laboral, psicología organizacional, salario emocional, productividad, talento Humano.*

Abstract

Nowadays companies need to turn their Human Talent into a competitive advantage. However, in order to accomplish this, it is necessary to understand that employees are affected by different factors that may increase or decrease their labor production, and with it the quality of their work. Among these factors the most important is the working environment. That is the reason why this article will have as main objective to describe the working environment influence on the productivity levels of a company. This will be done through documentary-methods, using the qualitative approach and an inductive process that may generate reflections about this topic. As a result of this, it can be concluded that the working environment has a direct influence in the productivity of a company, due to the fact that it is strongly related to the motivation of the employees.

Key words: *Working environment, organizational psychology, emotional salary, productivity, Human Talent.*

Introducción

A lo largo de la historia, diversidad de investigaciones y estudios se han realizado para demostrar la relación existente entre clima laboral, efectividad en el trabajo y productividad en el campo empresarial y, aunque todos estos han sido en su mayoría diferentes, han coincidido en que para que pueda establecerse un adecuado clima laboral que se refleje en las relaciones productivas de la organización, es menester que haya interacción entre diversos factores y disciplinas tales como la administración de empresas, la psicología organizacional, la gerencia de talento humano, entre otras. Todo esto con el fin de hacer una adecuada interpretación de las mediciones del clima laboral, cumplir con los objetivos de la institución/empresa, incrementar la producción y las ganancias, gestionar adecuadamente los recursos humanos y financieros, bajar los índices de rotación de personal, respetar las leyes existentes en el país sobre la salud laboral y

en consecuencia, dinamizar la economía regional y nacional.

Sin embargo, para dar inicio, es imperante conceptualizar las dos variables principales que configuran la razón de ser del presente artículo. En principio, se entiende como clima laboral “las condiciones necesarias que sirven de base e impulsan a las personas para que utilicen sus talentos existentes” (Chiavetano, 2011). Además, el clima laboral se proyecta entonces como un fenómeno complejo, en el que convergen factores internos y externos al individuo. Está determinado en su mayoría por las conductas, actitudes, aptitudes y experiencias que los miembros de la organización han vivido y que a su vez comparten; tanto así que este responde a lógicas de continuidad que pueden o no variar en el tiempo.

Por lo que: El clima laboral puede considerarse desde un punto de vista funcional como variable dependiente de aquellas con las que interactúa tales como: la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo que pueden ir variando su peso explicativo con el transcurso del tiempo, afectando

de manera desigual a todos aquellos componentes de la organización. (Olaz, 2013, p.55)

Por su parte, la productividad se relaciona genéricamente con la capacidad que tiene una persona o un individuo de realizar una producción en relación a un tiempo y un modo específico. En correspondencia, Cequea y Nuñez (2011), establecen que la productividad “es un concepto de naturaleza multidimensional en la que influyen ciertas características y comportamientos del individuo, dicha influencia incluye procesos psicológicos y psicosociales complejos de cuantificar que constituyen los factores humanos que es de los más complejos de identificar”. (p. 53) Adicionalmente, la productividad es influida por factores internos a la persona en la medida en que estos, determinan de gran manera los resultados productivos de las mismas.

Son varios los factores referidos a las personas que tienen incidencia en la productividad, como son la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje y la

formación, la comunicación, los hábitos de trabajo, el clima laboral, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, el liderazgo y estilo gerencial, la cultura organizacional, la comunicación, la capacitación y las recompensas. (Cequea y Nuñez, 2011).

Es así como, después de contextualizar el objeto de estudio a través de la conceptualización de variables, es menester esclarecer la metodología a utilizar. Por lo que, el presente trabajo se realizará bajo un tipo de investigación documental, usando el enfoque cualitativo. Esto, según “las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir) y luego generar perspectivas teóricas o reflexiones sobre el tema de estudio.”(Hernández, et al., 2014). De esta manera, es importante esclarecer que este será un trabajo descriptivo-reflexivo.

Por otro lado, el presente trabajo es importante para la ciencia de la psicología en tanto demuestra que el rol del psicólogo es transversal en distintas áreas de

la vida humana, demostrando que la salud mental es un tema de vital importancia y al cual se le debe invertir desde las organizaciones pues las repercusiones de su estado (buena o mala salud mental) terminan afectando a las empresas en tanto ambientes sociales. Del mismo modo, es pertinente en tanto aporta un nuevo referente conceptual y reflexivo al debate sobre la necesidad de un buen clima laboral, ya que, si bien la bibliografía sobre el tema es amplia a nivel general, en Colombia el tema se ha explotado poco, sobre todo desde la visión psicológica. Así mismo, responde a las exigencias de la Ley 1616 de 2013 "Por Medio De La Cual Se Expide La Ley De Salud Mental Y Se Dictan Otras Disposiciones" entre otras leyes, decretos y resoluciones que obligan a las entidades a dar importancia a la salud mental.

De igual forma, el objetivo general de este trabajo es: describir la influencia del clima laboral sobre los niveles de productividad de una

organización. Para ello será necesario; I) identificar la literatura existente que versa sobre el tema a tratar, II) indicar hipótesis sobre la relación entre ambas variables (Clima laboral y productividad). III) Establecer reflexiones finales.

De aquí que, para cumplir con los objetivos anteriores se hace necesario explorar las aseveraciones planteadas por los teóricos de este tema. En este sentido, fue posible identificar dos corrientes que, si bien no son contrarias, sí mantienen diferencias entre sí. La primera de ellas sostiene que el clima laboral influye de manera directa en la productividad de las empresas y organizaciones, entre los teóricos como Brancato y Juri (2011) quienes en su investigación titulada *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* sostienen este planteamiento, se encuentran quienes plantean una serie de teorías en referencia al clima laboral y aluden que:

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido

por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

El clima laboral 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.

Es precisamente dicha influencia en el comportamiento de su recurso humano lo que produce una afectación directa de la productividad, dejando claro que entre más satisfecho se encuentre el empleado con su empresa u organización, más productivo será. En esta misma línea argumentativa se encuentra Restrepo (2015) que en su artículo *Clima Organizacional y productividad en las empresas u organizaciones*, afirma que:

La productividad de las empresas está sujeta a unos factores y uno de ellos es el ambiente laboral, en la sinergia laboral se explica que $1+1=3$, esto quiere decir que un trabajador ejerce sus funciones de mejor manera en un equipo de trabajo que individualmente pero que cuando los factores del ambiente laboral no son favorables, el trabajador disminuye su productividad. Entre estos factores se encuentran: salud del trabajador, felicidad, relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, sentimientos del trabajador, falta de motivación, salarios.

Es así como, se deja entrever que existen factores que afectan directamente la productividad de los colaboradores. Los que,

en su mayoría, pueden ser solucionados con una adecuada gestión de los factores que conforman el clima laboral; más exactamente, con metodologías que sitúen al ser humano en el centro de la ecuación. Lo que podría entenderse como la humanización del trabajo.

Pese a lo anterior, hay otras corrientes investigativas que sostienen que, si bien un adecuado clima laboral es necesario para que una organización tenga éxito, esta relación no es directa pues puede existir un adecuado clima laboral y aun así no reflejarse en un aumento de la productividad. Dentro de esta línea se encuentra Gómez y Salazar (2013) quienes en su trabajo *El Impacto Que Tiene El Clima Laboral En La Productividad De Las Personas En Empresas Familiares Antioqueñas (2013)* sostienen que aunque el clima laboral y los factores inmersos en él, son vitales para una alta productividad de la empresa y un buen desempeño de los trabajadores que la conforman, estos no solo se encuentran inmersos en un ambiente

laboral, sino también en uno social, personal y familiar que también lo permea y van más allá de del alcance de la organización. Lo que explica fenómenos donde la organización cuenta en general con un buen clima laboral y aun así, el personal es poco productivo.

Siguiendo la misma línea se encuentra la cartilla *Mejore su Negocio: El Recurso Humano Y La Productividad* (2016) publicada por la (Organización Mundial del Trabajo [OIT], 2016) en la cual se explica que la productividad depende de muchos factores, que pueden clasificarse entre factores internos y externos. Los primeros serán aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa, y los segundos son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. Demostrando así que, si bien el clima laboral es uno de los factores que inciden en el desempeño y productividad de la

organización, no es el único y no necesariamente un buen clima se traducirá en un aumento de productividad.

Finalmente, teniendo en cuenta todo lo anterior, en el presente trabajo se reflexionará sobre el clima laboral y la productividad, defendiendo la tesis bajo la cual se postula que *El Clima Laboral tiene una influencia directa en la productividad de una organización*. Para organizar dicha reflexión se dividirá el cuerpo del trabajo en tres subtítulos organizados de la siguiente forma: I) El clima laboral y su influencia en el logro de objetivos individuales y globales de una organización II) La dirección: Factor clave para crear un buen clima laboral y una alta productividad y III) El clima laboral y la gestión de talento humano y, posteriormente se dispondrá un apartado de conclusiones y recomendaciones.

Reflexión

1. El clima laboral y su influencia en el logro de objetivos individuales y globales en una organización

En este primer apartado del artículo, se presentarán algunos argumentos que versan de la influencia que tiene el clima laboral sobre el logro de objetivos individuales y globales de la organización. Esto, en correspondencia con la idea, ampliamente aceptada, que dice que una de las formas más efectivas de mantener un adecuado clima laboral, es teniendo en consideración las posibilidades y las expectativas del colaborador a cargo. Adicionando a su vez, una visión multisistémica y multigeneracional a la oficina de Recursos Humanos (RRHH).

En este sentido, hay que recordar que en una empresa existen variedad de caracteres, culturas y valores, por lo que cambia entre una y otra persona afectando directamente e indirectamente en el desempeño de su trabajo, para lograr los objetivos de la empresa es importante tener y mantener un buen Clima

laboral permitiendo que los trabajadores se sientan satisfechos y realicen sus actividades con eficiencia y eficacia. (Herrera, 2014)

En este respecto, las oficinas de Recursos Humanos (RRHH), y todas aquellas que tengan personal a su cargo, deben tener en cuenta factores emocionales, relacionales y de la interacción para que los colaboradores, se sientan bien, realizados y respaldados en sus aciertos y logros y a su vez, se consideren, son tratados en su condición de seres humanos con aspiraciones, metas y objetivos personales. Lo anterior, en el entendido que, el clima laboral es un fenómeno social, una construcción colectiva que se da a partir de la interpretación de vivencias compartidas. En tal sentido,

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla

El trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está

Relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su

interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (González, et al., 2019)

Del mismo modo, y como ya se ha mencionado, el estudio del clima laboral, se realiza actualmente desde un enfoque multidisciplinario. Sin embargo, desde finales del siglo pasado, la psicología organizacional, ha cobrado especial relevancia en este campo. Por lo que, se han acuñado para este fin, algunos términos que han facilitado el entendimiento del objeto de estudio. Así, Frese y Fray (2001) quienes a su vez son citados por (Lisbona, et al., 2009) han desarrollado un modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa en el que se diferencian las causas proximales y las causas distales las que ejercen influencia directa en el clima laboral y en consecuencia, en la productividad del talento humano en las organizaciones y, aunque los términos hacen parte de la literatura desde hace mucho tiempo, estos han sido retomados, actualizados y apropiados por autores más

contemporáneos; quienes a su vez añaden que:

Estas causas, las proximales, se referencian generalmente con factores como el liderazgo, la comunicación, el entrenamiento, las relaciones, las interacciones sociales y las causas distales, hacen referencia a los eventos, las políticas, las prácticas y los procedimientos que la empresa reproduce y refuerza. (Schneider & Ehrhart, 2013, p. 64)

En suma, estos factores, contribuyen en la creación de significados compartidos por los miembros de la organización y repercuten de manera directa en la productividad de los mismos; en la medida que se configuran como la interpretación de vivencias que están presentes en el imaginario colectivo de los integrantes de la empresa. Y se traducen a su vez en mecanismos idóneos para medir el grado de satisfacción, la motivación y el desempeño de los distintos colaboradores de la institución ya que estos factores externos e internos a la persona humana, influyen en la

productividad final global e individual de los mismos.

Por lo que, puede afirmarse que estos nuevos conceptos, indudablemente, han contribuido en la construcción colectiva de la nueva gestión del talento humano; permitiendo que las organizaciones pongan especial cuidado en factores intrínsecos a la persona humana y sus objetivos individuales en el entendido que estos influyen directamente la producción global de la organización a la que pertenecen.

2. La dirección: Factor clave para crear un buen clima laboral y una alta productividad

Un clima laboral alto, no siempre se traduce en una alta productividad, respecto a este fenómeno el autor Pilligua y Arteaga (2019) afirman que:

Este escenario se presenta cuando, objetivos individuales y de grupo que se estén satisfaciendo, no contribuyen a elevar la productividad. En este caso, el clima laboral aumenta el potencial productivo, pero no se traducirá en una alta eficiencia sin un buen órgano directivo. (p. 16)

Es por ello que en el presente trabajo se sostiene que: Un buen órgano directivo, un excelente equipo de líderes, será el responsable de traducir un buen clima laboral en una elevada productividad. En este sentido, los líderes son capaces de afectar de manera positiva o negativa a todo su personal, es por ello que, es él el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, su equipo, además son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Goleman,2014). Así, este concepto, principalmente el liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. De igual forma, Aragón et al. (2012) y señalan lo siguiente en cuanto al liderazgo:

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. (p. 23)

Expresado de otra manera: el líder tiene en su poder el progreso de las

organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas. Por tanto, gran parte de la cultura organizacional, y de los factores que conforman el clima laboral dependen de manera directa del estilo de liderazgo de sus dirigentes (Chiavenato, 2011). Sobre todo de aquellos líderes formales. Así,

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce, et. al, 2014, p. 1031) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, “un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto” (Peraza & Remus, 2004, citado por Orellana y Portalanza, 2014)

Lo anterior, deja claro que las organizaciones dependen de su personal, su elemento humano

para crecer, evolucionar y tener éxito, y este personal debe ser guiado, motivado y educado, labor que en gran medida será responsabilidad del líder. Es por ellos, que el liderazgo implica conducir e influir en el comportamiento de otras personas para alcanzar los objetivos; el líder debe estimular la creatividad y motivar a sus seguidores para garantizar el cumplimiento de las actividades que deben realizar (González et al. 2014 citado por Dávalos.2015)

Es debido a la alta responsabilidad de los líderes que estos deben aprender e indagar sobre los estilos de liderazgos más beneficiosos para lograr una mejora del clima laboral, y su preservación una vez la meta sea alcanzada, respecto a esto Orellana y Portalanza (2014) citando a Goleman (2009) asegura que si el líder tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia involucrando al subordinado, tal conocimiento se mostrará reflejado de manera positiva en el clima de la

organización. Y este reflejo positivo en el clima de la organización provoca un efecto positivo en la productividad.

De esta forma, según Contreras et.al (2010) plantea que los estilos de liderazgo, se agrupan en: Liderazgo democrático, autocrático y el conocido *laissez-faire*.

Cada uno de estos estilos de liderazgo se relaciona con patrones conductuales, dinámicas de interacción y un entorno socioemocional distinto. Los tres tipos de líder presentan sus propias ventajas y desventajas, y no se puede decir que ninguno sea superior en todos los aspectos; no obstante, Lewin afirmó que el democrático es el más efectivo de los tres (Figueroba, 2020).

El autocrático favorece los comportamientos hostiles y agresivos, mientras que el democrático propicia un mejor comportamiento grupal. Durante la realización de estas investigaciones se comprobó que los grupos necesitan dirección, pues con el estilo *laissez-Faire* los resultados fueron devastadores, ya que la

calidad de trabajo de las personas era deficiente debido a que estas dispersaron sus esfuerzos. Con base en este estudio se realizaron muchos otros donde se relaciona el comportamiento de los líderes con sus seguidores. (Orellana y Portalanza, 2014)

En este sentido, se podría afirmar que el mejor estilo de liderazgo para garantizar un adecuado clima laboral, es el liderazgo democrático, el cual debe constar de una serie de habilidades para instaurar ambientes de trabajos motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012, p. 21). De esta forma, para el desarrollo de dichas habilidades y para garantizar un adecuado ambiente de trabajo, la administración se nutre y es insostenible sin la ayuda de la psicología laboral u organizacional.

Lo anterior, teniendo presente que, a raíz de múltiples teorías, enfoques e investigaciones, la psicología ha logrado aportar una serie de habilidades que deben poseer

los líderes para garantizar entornos laborales sanos, agradables y altamente productivos. Entre estos aportes se pueden rescatar la anterior clasificación. De igual forma, la psicología organizacional plantea una serie de herramientas y factores que aumentan la productividad y cuya implementación debe ser impulsado desde la dirección y el equipo de líderes hacia todas las áreas de la organización, con ello se hace referencia, al salario emocional, la motivación, la creación de valores compartidos, una adecuada comunicación, entre otros aspectos que conforman la parte psicológica del clima laboral y que deben ser impulsados desde la dirección (Puyal, 2009, p.33).

Respecto a esto Pilligua y Arteaga (2019) resaltan que “hay dos factores claves para aumentar la visión positiva del clima laboral y al mismo tiempo garantizar un aumento de productividad por parte de los colaboradores”. Hacen referencia entonces a

1. ...La comunicación, esta es el arte de influir en los individuos, ejercer

un poder o credibilidad y de cierto modo, tener autoridad para liderar. El individuo que sea un buen comunicador, reúne la característica de carismático, llega a los demás y logra que estos cambien de opinión (Pilligua y Arteaga, 2019)...

2. La satisfacción laboral: la cual se define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Probablemente, el empleado que se encuentre dentro de un ambiente agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentivan a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal.

Los conceptos anteriormente tratados, engloban otro que se cada vez más estudiado y puesto en práctica en las organizaciones, el salario emocional, este término está asociado a todas las retribuciones no económicas que obtienen los empleados o colaboradores de sus empleadores, jefes o directivos. Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores

tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo (Asociación Española para la Calidad [AEC].s. f). Este Presenta un sin número de ventajas dentro de las que se encuentra: Índices de rotación del personal bajos, reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal, niveles bajos de absentismo, empleados satisfechos, son empleados con elevados índices de productividad y competitividad, bajos niveles de estrés, entre otros (Terán, 2017)

Finalmente, se deja claro que una adecuada dirección logra sintonizar tanto los factores físicos como psicológicos para garantizar un ambiente laboral propicio para aumentar la productividad, esto a través de líderes enfocados no solo en la producción per se y los niveles de cumplimiento, sino centrados en mejorar las condiciones de trabajo de su equipo, reconociendo sus

esfuerzos y logrando que los factores psicosociales a los que están expuestos los colaboradores en tanto seres humanos, no afecte su desarrollo laboral.

3. **El clima laboral y la gestión de talento humano**

En la actualidad, el modelo de Gestión del Talento Humano, ha cambiado. Al día de hoy, las empresas no contratan empleados, sino que, por el contrario, instauran acuerdos de trabajo con los que llaman socios colaboradores. Los cuales, establecen una relación contractual que se basa en el intercambio de recursos financieros y capital humano manifiesto a modo de inteligencia o capacidad. Este nuevo enfoque, ha traído consigo que el departamento de Recursos Humanos de las organizaciones, crezca y se fortalezca; respondiendo así a nuevas necesidades y proponiendo innovadoras formas de alcanzar la productividad esperada. Es así como, cada vez más, las empresas han optado por cambiar las estrategias

organizacionales y, han colocado en el centro de la ecuación, el recurso humano en búsqueda de mejoras constantes y mayor productividad.

Por todo lo anterior, el Gerente de Talento Humano (GTH), se conforma como la pieza idónea para la configuración del clima laboral ya que su trabajo, de liderazgo principalmente, se manifiesta de forma directa en la percepción que tienen los demás colaboradores en la organización. Todo esto en procura del crecimiento individual y colectivo de los miembros de la empresa. Así, “el liderazgo se desarrolla con una visión integrada de líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y la excelencia organizacional” (Cruz & Salanova, 2011) quienes a su vez son citados por Orellano & Portalanza (2014).

Del mismo modo, las organizaciones actualmente, no sólo son responsables del producto o servicio que brindan al público, sino que, por el contrario, se responsabilizan de reclutar, potenciar, especializar

y conservar las relaciones e interacciones dentro de la misma. En este sentido, “las organizaciones deben ser administradas eficientemente y los ejecutivos que la dirigen deben conocer a fondo el factor humano que hay en ellas, siendo necesario saber administrar a las personas y al mismo tiempo relacionarse con ellas.” (Muguerza & Requejo, 2015). Por su parte, los gerentes de talento humano, también ejercen influencia sobre el clima laboral en tanto, son ellos quienes tienen sobre sí gran parte de la responsabilidad de crear las condiciones adecuadas con los colaboradores en procura que estos se sientan bien en su puesto de trabajo. En correspondencia, Muguerza & Requejo, (2015) quienes a su vez citan a Mora y Osorio (2012) afirman que:

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira y se ve determinado específicamente por la manera en que el trabajador desarrolla su actividad en la empresa. Algunas investigaciones han concluido que la mayoría de las

personas consideran que el desarrollo de un buen clima depende en parte del trato que reciben los trabajadores, los cuales disfrutan de esto cuando contribuyen con el éxito de la empresa, ya que el hecho de cumplir con su trabajo resulta insuficiente si no les permiten influir en la toma de decisiones.

De manera que, como se pudo observar durante este apartado, el rol trascendental que tiene el Gerente de Talento Humano (GTH) para las organizaciones en las que es partícipe. Lo anterior no solo en su papel de líder y direccionador de las políticas empresariales, sino también como el encargado de transmitir valores y principios que, al final del proceso se manifiestan en el cumplimiento de objetivos comunes, el logro de metas financieras, la comodidad o confiabilidad de los colaboradores y, en la productividad global de la organización. En este sentido, es de máxima importancia que, los GTH, gestionen de la mejor manera los recursos para el mejoramiento continuo del clima laboral.

Reflexiones Finales

De acuerdo con lo visto en el diplomado sobre selección de personal y lo recopilado hasta ahora en el artículo, es evidente la necesidad que tienen las organizaciones, empresas y compañías de adaptarse a un entorno cambiante, sin importar su tamaño o su área de influencia, las empresas deben optar por el desarrollo de ventajas competitivas que se traduzcan en su sobrevivencia en el mundo globalizado de hoy, dentro de estas ventajas competitivas se encuentra el desarrollo de innovaciones tecnológicas, la optimización de procesos, la creación de puntos diferenciadores en cuanto mercados o productos, pero también es cada vez más común y necesario invertir en el talento humano como un factor irremplazable e indispensable para aumentar la productividad, y el impacto de las empresas.

Todo esto debe funcionar a favor de la empresa, pero para que exista este equilibrio entre empresa y colaborador debe de existir

buenos líderes en las organizaciones a las que pertenecen y cumplir con las competencias que se requiere.

La afirmación anterior, es también sustentada por Borda (2016) quien sostiene que en la sociedad del conocimiento actual. En que las tareas repetitivas y de escaso valor añadido son cada vez más automatizadas en empresas y organizaciones, la principal fuente de ventaja competitiva, sostenibles en el tiempo, reside en uno de sus principales activos intangibles, el capital humano, ya que este es capaz de crear, innovar y poner sus esfuerzos y capacidad al servicio de las empresas y organizaciones.

Sin embargo, para convertir el talento humano en una ventaja competitiva se hace necesario la conjugación de múltiples áreas del conocimiento, es así como la administración se nutre de ciencias y disciplinas como la psicología para evaluar, entender, educar y mantener a su personal.

De esta forma entonces, la psicología organizacional cobra un gran valor en la administración en tanto la actividad laboral hoy demanda de los trabajadores aspectos de toma de decisiones, procesamiento de información, aprendizajes constantes, la efectividad para la solución de problemas, creatividad, manejo de las relaciones con los compañeros de trabajo e incluso manejo de situaciones de inestabilidad laboral, exigiendo mayor desgaste mental. Estos requerimientos de la era moderna generan nuevas exigencias para los trabajadores, elevadas presiones psicológicas y sociales. Ante esta situación, aparecen los riesgos laborales que afectan el bienestar de los trabajadores (Chiang-Vega et.al.2017). Los riesgos antes mencionados son los llamados riesgos psicosociales, estos se han convertido en los primeros factores estresantes y desmotivantes, por ello son estudiados y tratados por la psicología organizacional. En otras palabras, la psicología industrial y organizacional

pretende, “encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones” Universidad Nacional Abierta y a Distancia Psicología Organizacional. (UNAD.s, f).Aunado a lo anterior, una de las formas en la que la psicología influye en las organizaciones es a través de la evaluación y mejora de su entorno laboral, con el fin de minimizar los riesgos psicosociales antes mencionados.

Así, se ha demostrado hasta este momento que cuidar, evaluar y optimizar el clima laboral, es de vital importancia para las empresas, esto debido a que, según Daza, Plaza y Hernández (2017).

Son diversas las consecuencias físicas y psicológicas que causan un mal clima laboral para los trabajadores, siendo éstas últimas las más silenciosas y contraproducentes. Las repercusiones también son negativas para la

organización debido a que genera ausentismo, intención de traslados o rotación, baja productividad, actitudes de rechazo al trabajo, inferioridad, insatisfacción y carencia de realización personal (Hurtado & Pereira, 2015 citados por Daza et.al. 2017). Por consiguiente, para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad y lograr cambios positivos, las empresas buscan un adecuado clima organizacional.

Por otro lado, hay numerosos ejemplos internacionales y nacionales de empresas exitosas, cuyos directivos resaltan la importancia de un buen clima laboral como factor diferenciador y ventaja competitiva frente a sus rivales. Tal es el caso del gigante tecnológico Google, esta compañía ha sido clasificada por Glassdoor en el ranking “Seventh anual Employees’ Choice Awards”, en el estudio se califica motivación, oportunidades para los empleados, cobertura social, seguridad y ambiente laboral. La calificación se estima en un intervalo de 0 a 5, siendo 5 la calificación máxima. En este

sitio Google ocupó el primer lugar de la lista (2015).

Lo anterior debido a que Google motiva a sus empleados gestionando el talento; La importancia de la motivación en el éxito y beneficios de la empresa. Aunque todo trabajo es trabajo, lo cierto es que muchos ven en trabajar en Google un sueño, ya que la comodidad de las instalaciones hace que el trabajo sea ameno y agradable, con múltiples beneficios que incrementan el salario emocional (Google.s. f).

De igual forma, a nivel nacional encontramos corporaciones como el Grupo Bancolombia, que para 2019, por quinta vez consecutiva, se consolidaron como la empresa con mejor reputación en Colombia y su presidente Juan Carlos Mora, se posicionó entre los tres líderes mejor valorados del país, quien agradeció estos logros, con las siguientes palabras: “este reconocimiento es el resultado del trabajo de más de 22.000 empleados que trabajan cada día por generar relaciones de confianza con ética y transparencia, como

parte de nuestro compromiso con los negocios bien hechos y un futuro sostenible”(Mora,2020).

Esto consagrado desde los objetivos del grupo, plasmados en su página oficial, se deja claro que buscan “el equilibrio entre la vida laboral y personal, promoviendo la salud física, mental y social, con el desarrollando de estilos de vida saludable enmarcados desde el sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, actuando siempre con Responsabilidad, Respeto, Cercanía e Integridad” (Bancolombia.s. f). Lo anterior, evidencia el alto compromiso de la corporación con sus colaboradores, logrado traducir así el clima laboral en un factor de alta productividad.

A modo de conclusión, se puede afirmar que un buen clima laboral puede contribuir no solo a la estabilidad psicológica de los socios colaboradores, sino también al logro de objetivos comunes a nivel organizacional. Por eso es importante que desde el área de recursos humanos se encarguen de estabilidad de la

empresa y vele por el bienestar emocional de sus colaboradores. Es importante que, dentro de las organizaciones, sin importar su área de influencia o número de colaboradores, exista un área especializada en talento humano, y que esta no funcione de manera aislada sino todo lo contrario que se integre a todos los departamentos y procesos de la empresa. De igual forma, es necesario que todo aquel que tenga personal a su cargo, que sea un líder formal o informal, debe conocer la importancia de mantener un buen ambiente de trabajo y buscar por todos los medios mantenerlo en constante mejoramiento.

Por otro lado, el presente trabajo buscó evidenciar la importancia de la psicología para lograr ventajas competitivas por parte de las organizaciones, demostrando la versatilidad del área, y la importancia de humanizar a los empleados más allá de su papel como productores o ejecutores, es necesario un cambio de paradigma, y este cambio debe ser controlado, asesorado y nutrido por la psicología, en

tanto estudia y comprende el comportamiento humano en las áreas sociales, cultural,

económica , en general y en la laboral en particular.

Bibliografía

- Aragón, N.; Rivero, M. & García, A. (2012). La informática y las tecnologías flexibles. En Folleto docente: Informática I. Villa Clara, Cuba: Universidad Central de las Villas Martha Abreu.
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (s. f.). AEC -Salario Emocional. AEC. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salarioemocional#:~:text=El%20salario%20emocional%20es%20un,mismo%2C%20fomentando%20la%20conciliaci%C3%B3n%20laboral>.
- Borda, J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿ Puede influir el clima laboral en la productividad? Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado de: www.biblioises.com.ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad.pdf.
- Cequea Null, M. M., & Núñez Bottini, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 16(53), 116-137.
- Chiang-Vega, María M., Heredia-Gálvez, Sonia, A. & Santamaría-Freire, Edwin J.(2017) Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional.
- DAZA, D., PLAZA, M. T., & HERNANDEZ, H. E. (2017). Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de boreout en el sector salud. *Revista Espacios*, 38(58).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato. (2011). *Introducción A La Teoría General De La Administración*. Séptima Edición. México: McGraw Hill
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17.
- Dávalos, R. M. F. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos

de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.

Figueroba, A. (2020, 26 octubre). Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin. *Psicología y* *Mente*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de books.

Gómez, M., Salazar, P., & Zuleta, S. (2013). El impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las personas en empresas familiares antioqueñas. *Universidad San Buenaventura, Medellín*. Recuperado de: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/1653/1/Impacto_Clima_Laboral_Gomez_2013.pdf.

González, P. F. F., Sánchez, J. J. C., Vallejo, V. A. P., & Chacón, V. H. J. *Análisis Del Clima Laboral Y Su Impacto En La Productividad De Los Empleados Del Restaurante El Sabor Paisita De La Ciudad De Armenia (Quindío, Colombia) Entre Enero Y Marzo Del Año 2019*

Google. (s. f.). Clima Organizacional - Empresa Google. Google. Recuperado 28 de octubre de 2020, de <https://sites.google.com/site/rabajadm/home/project-definition/clima-organizacional>

Grupo Bancolombia. (s. f.). Banco Incluyente. Bancolombia. Recuperado 29 de octubre de 2020, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/reporte-de-sostenibilidad/banco-incluyente-social>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill. *México DF*.

Herrera Ontaneda, F. A. (2014). El clima laboral y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil (Bachelor's thesis, Quito: UCE).

Ley 1616 de 2013. Ministerio de Salud de la República de Colombia, Bogotá, 21 de enero de 2013

Lisbona Bañuelos, A., Palaci Descals, F. J., & Gómez Bernabéu, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167.

Muguerza Vera, L. M., & Salvador Requejo, M. S. (2015). Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo.

- OTI, O., & IMESUN, I. (2016). Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad. *Business and Finance Proceedings* (Vol. 9, No. 1, pp. 1031-1036).
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Pilligua Lucas, C., & Arteaga Ureta, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16, 28.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. In *Global Conference on*
- Puyal, F. G. (2009). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (33), 44-47.
- Restrepo. (2015). Clima Organizacional y productividad en las empresas u organizaciones.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Terán Ruelas, J. L. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral.
- Thompson, J. (2012) Transformational leadership can improve workforce competencies *Nursing Management*, 18 (10) (2012), pp. 21-24
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). (s. f.). *Psicología Organizacional*. UNAD. <http://datateca.unad.edu.co/con>
- [tenidos/90016/2013_2/Lecturas_de_referencia/Lecciones/Leccion_Evaluativa_Unidad_2/psicologa_organizacional.html](http://datateca.unad.edu.co/con/tenidos/90016/2013_2/Lecturas_de_referencia/Lecciones/Leccion_Evaluativa_Unidad_2/psicologa_organizacional.html)