

GUÍA  
PRÁCTICA

Nº29 MARZO

2022

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO LO GESTIONAMOS?

María José Bosch  
Directora

María Paz Riumalló  
Directora Ejecutiva

Martina Morgado  
Asistente de Investigación

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO LO GESTIONAMOS?

El desempeño laboral está relacionado con diversos factores que pueden repercutir en la productividad o en un mal desempeño laboral. Dentro de los factores más influyentes, se destaca el clima organizacional. El estudio del clima organizacional resulta fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones y a ambientes laborales (QuestionPro, s.f.).

## ¿En qué consiste?

El clima organizacional es el ambiente generado por las prácticas de los colaboradores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí. El clima organizacional de una empresa depende de muchos factores y el primero de ellos es la importancia que la propia compañía le da. En otras palabras, también se puede entender como el conjunto de sensaciones e impresiones de los colaboradores de la empresa sobre el ambiente laboral (Redator Rock Content, 2019).

Es importante resaltar que se trata de un concepto percibido por los colaboradores que depende del juicio de valor que puede variar de persona a persona, pues incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales. Sin embargo, **su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de los colaboradores** (QuestionPro, s.f.).

El **clima organizacional** se ve afectado por múltiples factores, como el estilo de liderazgo, el nivel de motivación existente, la forma como se lleva a cabo la toma de decisiones, el tipo de comunicaciones predominante, la manera como se fijan los objetivos organizacionales y por el empleo que se hace de los medios de control, entre otros (Molina, 2015).

Es por ello que una adecuada gestión del **clima organizacional**, que no solo debe traducirse en la satisfacción de los trabajadores sino que también tiene que ver con cómo el colaborador se siente comprometido e involucrado con su ambiente de trabajo más allá de las responsabilidades de su cargo. Tiene que ver con cómo la organización da el soporte o el apoyo necesario para que, en conjunto con este compromiso, el trabajador sea efectivo en lo que hace (Molina, 2015).

Este concepto se caracteriza por las siguientes características:

- **Multidimensional:** el clima organizacional considera numerosas dimensiones que entran en juego, donde se pueden incluir el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad y/o la naturaleza autónoma de la organización (Universidad San Sebastián, 2021).

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO LO GESTIONAMOS?

- Medible: es un conjunto de propiedades que puede llegar a medirse por el instrumento adecuado, por ejemplo, una encuesta de clima organizacional (Universidad San Sebastián, 2021).
- Influenciado fuertemente por la estructura organizacional: tiene que ver con el apoyo que los colaboradores sienten que reciben de la organización (Universidad San Sebastián, 2021).
- Refleja el grado de motivación de los empleados: tiene efectos positivos y negativos en el comportamiento de las personas en el espacio de trabajo, por lo que se relaciona con la calidad y sustentabilidad del trabajo (Universidad San Sebastián, 2021).
- Constituye la identidad única de la organización: es el clima organizacional el que da a la organización una identidad única o distintiva, y ofrece una imagen rápida de las relaciones entre la organización y sus trabajadores (Universidad San Sebastián, 2021).

## ¿Porqué es importante?

Uno de los objetivos del Centro Trabajo y Familia, es impulsar la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) , dentro de las organizaciones. “Las empresas y los entornos con RFC son aquellos en los que el liderazgo, la cultura y las políticas facilitan que el empleado integre su vida laboral, familiar y personal”(Bosch et al, pág, 15). Potenciar la RFC impulsa un buen clima organizacional.

La RFC produce un impacto muy relevante sobre la capacidad de producción (de bienes o servicios) de las empresas. Estas están compuestas por personas y, por propia experiencia, corroborada por las ciencias sociales, sabemos que tienen una tendencia natural a la reciprocidad (Bosch et al, 2019). **Por lo tanto, las personas más satisfechas y más agradecidas por el trato recibido serán también personas con una mayor inclinación a contribuir a que la empresa a consiga su misión.** Además, solo cuando los empleados tienen otras responsabilidades satisfechas, solo cuando gozan de salud, solo cuando dedican recursos a cultivarse intelectual y socialmente es cuando están en condiciones de aportar al máximo (Bosch et al, 2019).

Para lograr esto, es necesaria la existencia de clima organizaciones o entornos laborales óptimos. El entorno de la RFC es relevante tanto para la organización como para las personas que trabajan (y sus familias) en ella, así como para la sociedad en su conjunto. Dicho entorno genera un efecto directo sobre quienes que se desarrollan en él. **Una persona que tiene a su alcance las políticas, el liderazgo y la cultura necesarias para poder tener una vida en la que el trabajo y la familia se enriquezcan es**

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO LO GESTIONAMOS?

**una persona que se siente más valorada en su puesto de trabajo, que puede desarrollar un estilo de vida más sano y cultivar más su formación humana e intelectual (Bosch et al, 2019).**

## **Entornos RFC: ¿cómo se clasifican?**

Según la metodología IFREI<sup>1</sup> los entornos laborales se pueden clasificar en cuatro categorías; enriquecedor, favorable, desfavorable y contaminante. Esta categorización es en función del número de políticas a las que la persona tiene acceso en su puesto de trabajo, además de los comportamientos de su supervisor/líder y de la cultura en la que trabaja (Bosch et al, 2019).

Es importante subrayar que el modelo IFREI habla de entornos, y que en una empresa existen tantos como personas la integran. Cada uno de los empleados que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, por lo que se percibirá la cultura de un modo u otro. A continuación, y en la figura N°1, se describen las características de cada entorno:

1. **Enriquecedor:** Como principal característica en este ambiente se facilita sistemáticamente. Además, El entorno laboral es muy positivo y favorece la integración entre trabajo, familia y vida personal sistemáticamente. Estos ámbitos se enriquecen mutuamente, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.
2. **Favorable:** Este entorno facilita ocasionalmente la conciliación laboral-familiar. Este clima laboral facilita la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos se enriquecen de forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente.
3. **Desfavorable:** El entorno dificulta ocasionalmente la conciliación laboral – familiar. Frecuentemente se dificulta la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos entran de forma habitual en conflicto, generando una percepción de falta de apoyo de la organización, estrés e insatisfacción en los empleados.
4. **Contaminante:** Se dificulta sistemáticamente la conciliación trabajo-familia. Estos ámbitos entran de forma sistemática en conflicto, generando insatisfacción y un alto grado de estrés en los empleados, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.

---

IESE Family-Responsible Employer Index (IFREI). El estudio IFREI tiene como objetivo de medir la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) y su impacto en las personas, la sociedad y los resultados de las empresas.

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO LO GESTIONAMOS?

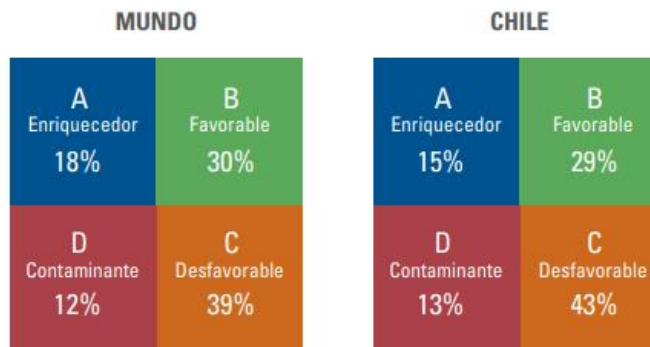
Figura N°1



Fuente: Índice de Responsabilidad Familia Corporativa, 2019

Sin embargo, mientras que en unas empresas—o países— una gran mayoría de personas afirman desarrollar su labor en un entorno enriquecedor (o favorable), en otras, la mayoría de los trabajadores sostienen hallarse en un entorno contaminante (o desfavorable). Estos datos se presentan en la Figura N°2. En esta es posible observar que los colaboradores de las empresas de Chile, en comparación con los niveles internacionales sienten que trabajan menos en entornos enriquecedores (15%) y más en entornos desfavorables (43%).

Figura N°2



Fuente: Índice de Responsabilidad Familia Corporativa, 2019

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO LO GESTIONAMOS?

## Ventajas de un entorno *enriquecedor*

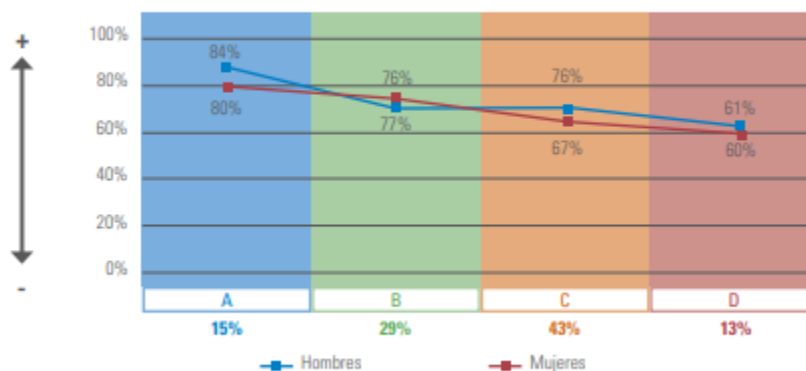
Promover un buen clima laboral, es realmente importante para la organización. Lograr esto trae múltiples beneficios y aspectos positivos. Por ejemplo, la ausencia de tensiones facilitará la comunicación organizacional y la relación entre los miembros de la empresa, dando seguridad en uno mismo y en el equipo (QuestionPro, s.f.).

Sumando a ello, un ambiente relajado y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven así como el interés por emprender nuevos proyectos. También la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados. Por último, un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los colaboradores permitirá una optimización del tiempo y los recursos, es decir se producirá en la organización una mayor productividad (QuestionPro, s.f.).

En la Figura N°3 se observa la relación entre la dedicación al trabajo con los entornos organizacionales antes descrito. Se concluye entonces que entornos enriquecedores la dedicación por el trabajo es mayor, que en aquellos desfavorables o contaminantes, donde la dedicación tiende a disminuir (Bosch et al, 2019).

Figura N°3

### Dedicación



Fuente: Índice de Responsabilidad Familia Corporativa, 2019

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO LO GESTIONAMOS?



## **Desventajas de un ambiente *contaminante o desfavorable***

Por el contrario a los beneficios que produce un entorno enriquecedor, cuando se dan climas organizacionales negativos, estos repercuten de forma contraproducente en la organización.

Dentro de los principales efectos negativos se puede identificar disminución de la productividad general y empeoramiento de la calidad de la atención, quejas y comentarios negativos dentro y fuera de la empresa, mayor individualidad y competitividad en las tareas realizadas, mayor rotación de colaboradores y fuga de talentos. (Redator Rock Content, 2019)

Cuando se identifican estos eventos en la organización, es necesario tomar medidas para solucionar la situación. Para ello, el primer paso es hacer un análisis detallado de la atmósfera de la empresa y comprender las percepciones de los colaboradores al respecto.

## **¿Cómo medirlo y gestionarlo?**

El instrumento generalizado para medir el clima organizacional, son las encuestas. A través de ellas, se pueden conocer las distintas percepciones y opiniones que tienen los miembros de las organizaciones. Entonces para gestionar el clima organizacional es necesario, primero, conocer la realidad y para ello es necesario medir.

Actualmente, gracias a las nuevas tecnologías digitales, se suman nuevas alternativas para medir el clima laboral. Una de ellas son las encuestas *Buk* que permiten conocer el clima de la empresa a partir de la opinión de los integrantes de la organización. También está el *Software Core Engage*, que mide el clima, estrategias y acciones de posicionamiento de marca a través de herramientas que entregan resultados que se pueden comparar en el tiempo (Universidad San Sebastián, 2021).

Tras aplicar los instrumentos de medición, es recomendable recopilar la información y analizarla según los criterios propuestos por la propia organización. Además es necesario, relacionar la información recolectada con otros elementos de la organización, como estructuras internas, políticas, liderazgo, ambiente externo, entre otros, para saber donde deben concentrarse los esfuerzos.

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO LO GESTIONAMOS?



## Bibliografía

- Mireia Las Heras, Gemma Palet, Gemma Riera, María José Bosch, María Paz Riumalló. (2019). *Índice de responsabilidad familiar corporativa*. Santiago.
- QuestionPro. (s.f.). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Redator Rock Content. (10 de Mayo de 2019). *Rock Content*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>
- Taype Molina Martín. (2015, noviembre 17). Gestión del Clima Organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-clima-organizacional/>
- Universidad San Sebastián. (17 de Marzo de 2021). *Universidad San Sebastián*. Obtenido de [https://edu.postgrados.uss.cl/noticias/el-buen-clima-laboral-es-la-base-de-una-organizacion-eficiente-y-eficaz/?gclid=Cj0KCQjwz7uRBhDRARIsAFqjullUzu\\_HbGnII07h0\\_oYjKGTk0FiJZpN8tDIO\\_Tsae2cuk5quRPhMMsaAvWaEALw\\_wcB](https://edu.postgrados.uss.cl/noticias/el-buen-clima-laboral-es-la-base-de-una-organizacion-eficiente-y-eficaz/?gclid=Cj0KCQjwz7uRBhDRARIsAFqjullUzu_HbGnII07h0_oYjKGTk0FiJZpN8tDIO_Tsae2cuk5quRPhMMsaAvWaEALw_wcB)



# CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO LO GESTIONAMOS?



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

## ***Autores***

***María José Bosch K.***

Directora Centro Trabajo y Familia  
Profesora Titular Dirección de Personas

***María Paz Riumalló H.***

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia  
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

***Martina Morgado***

Asistente de Investigación Centro Trabajo y Familia

## ***Información Corporativa***

***ESE Business School Chile***  
***Universidad de los Andes***

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de  
Apoquindo  
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: [www.ese.cl/ctf](http://www.ese.cl/ctf)

Teléfono:  
226181565

Correo:  
mpriumallo.ese@uandes.cl



**10 años**  
CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA