

Eficiencia organizacional vs. clima organizacional.

Fecha de recepción: agosto 2014
Fecha de aceptación: noviembre 2014
Versión final: marzo 2015

María Rosa Dominici (*)

Resumen: El clima laboral constituye la cualidad del ambiente organizacional que perciben los miembros de la empresa e influye directamente en su comportamiento. Es necesario crear un ambiente de trabajo óptimo que conlleve a la eficiencia organizacional consolidando la cultura empresarial, desarrollando un programa de comunicación interna y motivando al personal.

Palabras clave: clima organizacional - capital humano - comunicación interna

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 139]

Toda institución o empresa desea alcanzar la eficiencia organizacional. El presente escrito tiene como objetivo señalar la importancia de mantener un clima organizacional óptimo como base fundamental para alcanzarla. Los procesos de organización en una empresa, generalmente cumplen con la redefinición de la misión en conjunto, la distribución de funciones, la división de niveles y procedimientos; y dispositivos de coordinación que faciliten la operatividad de cada área y en conjunto. Una organización representa la actividad de un grupo de personas, coordinadas por procedimientos explícitos, y cuyo fin es alcanzar objetivos específicos.

Al analizar la evolución en el tiempo de la organización como conjunto organizado, amerita señalar las diversas teorías organizacionales, basadas en estudios realizados sobre el comportamiento de las personas en la organización y cuyos aportes han influido e influirán en el funcionamiento de las empresas.

Existen cuatro períodos distintivos, tanto por sus enunciados como por el contexto en el cual se desarrollaron las distintas teorías.

Durante el primer período, Frederick Taylor fue pionero en la investigación de diversos métodos de trabajo, basados en la división de los procesos y el incremento de los niveles de supervisión, su aporte fue positivo en cuanto a la calidad de producción, pero también generó estructuras burocráticas. Por el contrario, Max Weber advirtió que la burocracia producía grupos más preocupados por el mantenimiento de sus propias líneas de comunicación y coordinación que por el logro de los objetivos de la organización. Henry Fayol realiza en 1910 un valioso aporte para esclarecer el funcionamiento gerencial de una organización, determinando que éste está basado en planificar, organizar, liderar y controlar.

El segundo período está marcado por dos guerras mundiales. Durante esta etapa, Mary Parker Follet se destaca como la primera mujer en abordar temas relacionados a la organización, impulsa la inserción del trabajador en una dinámica de trabajo grupal y la reducción de la dependencia personal del empleado respecto de su jefe. Chester Barnard concibió a las organizaciones como sistemas de actividades conscientemente coordinadas, en las que los directivos y la colaboración de todos sus miembros representan un elemento clave.

La tercera época es posterior a la Segunda Guerra Mundial. La investigación en las organizaciones se basó en mejorar las relaciones con empleados y la motivación. Se destaca en esta etapa Herbert Simon, especialista en temas de management (particularmente en lo que respecta a la toma de decisiones), quien define a las organizaciones como sistemas abiertos, que poseen numerosos contactos con el entorno. Se percibe a la organización como un espacio en el cual interactúan, accionistas empleados, proveedores, clientes y aún el gobierno y la sociedad. Por lo tanto esta concepción significó coordinar y revitalizar las relaciones entre los públicos de la empresa para la obtención de resultados.

La cuarta época comienza a mediados de la década de 1980, a partir de la influencia de las nuevas tecnologías. No hay un teórico determinante, pero sí una concepción de Organización en red. Se invierte la posición de Taylor, sobre la división de procesos y se capitaliza la idea de menos niveles en la estructura organizativa, utilizar más tecnología, delegar y compartir conocimiento.

La gerencia del conocimiento permite intercambiar opiniones y experiencias en los temas referidos a la organización, enriqueciendo a los intervinientes y produciendo una gestión más positiva.

Si se reflexiona sobre las distintas teorías organizacionales, abordadas en los cuatro períodos descriptos, todas poseen un denominador común, que es el estudio y análisis del comportamiento del capital humano como pieza fundamental para alcanzar la eficiencia organizacional.

El clima organizacional constituye la cualidad o propiedad del ambiente que perciben los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Para lograr un clima organizacional óptimo y potenciar las capacidades de los individuos de la organización, debemos trabajar sobre tres aspectos fundamentales: cultura empresarial, motivación y comunicación interna.

Se define a la cultura organizacional como un estilo de comportamiento de los miembros de una empresa, abarca a todos los integrantes de ésta y afecta sus resultados. La filosofía organizacional, definida por el conjunto de saberes que busca establecer, es la filosofía que rige en la empresa y la hace única, reflejando los principios gene-

rales que organizan y orientan su desempeño.

A su vez, cada empresa tiene un lenguaje propio, que está relacionado con la técnica que implementa y con las características de las relaciones existentes entre los distintos públicos con los cuales interactúa.

Todos estos aspectos descriptos deben ser analizados y pautados con el objeto de definir una cultura única que represente a la empresa, la diferencie de otras y favorezca la realidad diaria organizacional.

Se debe lograr que cada integrante acepte compartir la cultura reinante en la organización, ello favorecerá la imagen empresaria y constituirá una ventaja competitiva difícil de igualar.

La cultura empresaria estimula el consenso respecto a la misión de la empresa, las metas operativas y los criterios aplicados. Implica e integra al empleado, porque compatibiliza el sistema de valores del individuo y la empresa. Por último, genera sentido de pertenencia al grupo, lo cual constituye la manifestación más genuina de la cultura.

La motivación representa otro elemento esencial para lograr un buen clima laboral, ya que es el impulso interno que posee un individuo y lo lleva a actuar para satisfacer sus necesidades.

La empresa debe motivar a sus empleados para cumplir con los objetivos, alcanzar los resultados, comprometerse con la tarea y el equipo de trabajo. No basta con tener capacidad para el puesto o simplemente cumplir, es fundamental que el empleado quiera hacer el trabajo. Para lograrlo debemos reconocer los resultados, pero también los procesos aun cuando no se haya llegado al objetivo; crear un ambiente positivo y constructivo; y considerar el error como una parte del aprendizaje y fundamentalmente demostrar, con hechos, que todas las personas que forman parte de la organización son importantes.

La comunicación interna constituye el último aspecto que se debe analizar para lograr un clima organizacional saludable. Se puede definir como la comunicación que se desarrolla entre los miembros de una organización y permite que en una empresa todos sepan porqué y para qué hacen su trabajo y en consecuencia, porqué lo hacen de determinada manera y no de otra.

Sus objetivos son involucrar al personal, dar coherencia

y coordinación al plan de acción, acompañar el cambio y mejorar la productividad. La comunicación interna debe ser sencilla y comprensible, con el objetivo de llegar a todas las áreas de la organización.

Para lograr un plan de comunicación efectivo, éste debe formar parte del plan de comunicación estratégica de la compañía, captar la atención del cliente interno, y transmitir un mensaje acorde a la cultura empresaria.

Es necesario buscar líderes de opinión entre los miembros de la organización, llegar con la información en el momento adecuado, interpretar el feed back de la gente, tanto desde la comunicación verbal, como desde actitudes no verbales.

El individuo es un ser social, complejo, dinámico, sorprendente. En una empresa se trabaja con personas, seres vivos, que cambian y cuyas conductas muchas veces son un reflejo de cómo se sienten y son tratados. Simplemente se debe recordar: el secreto del éxito en una organización está en una gestión responsable y en su gente.

Abstract: Organizational climate is the quality of the organizational environment as perceived by members of the company and directly influences their behavior. It is necessary to create an optimal work environment that leads to organizational efficiency by consolidating corporate culture, developing an internal communication program and motivating staff.

Keywords: organizational climate - human capital - internal communication

Resumo: O clima de trabalho constitui a qualidade do ambiente organizacional que percebem os membros da empresa e influí diretamente em seu comportamento. É necessário criar um ambiente de trabalho ótimo que implique à eficiência organizacional consolidando a cultura empresarial, desenvolvendo um programa de comunicação interna e motivando ao pessoal.

Palavras chave: clima organizacional - capital humano - cultura - comunicação interna

(*) **María Rosa Dominici.** Licenciada en Relaciones Humanas y Públicas (UDEM, 1985).

Desafío del dictado de materias de negocios en carreras de diseño.

Daniela Elstein (*)

Resumen: Las materias del área de negocios son asignaturas con un alto contenido conceptual. Los docentes, habitualmente, desarrollan actividades prácticas, en primer lugar por adherir al tipo de enseñanza constructivista y en segunda instancia porque es la mejor forma de aprender, aplicando los conceptos teóricos a la práctica, como prueba de su futuro profesional. Se busca a partir de estas actividades mejorar el análisis crítico de los estudiantes, incentivando así la lectura reflexiva, muchas veces con poco éxito. Es importante tomar este desafío y buscar propuestas efectivas.

Fecha de recepción: agosto 2014
Fecha de aceptación: noviembre 2014
Versión final: marzo 2015