

10 causas de ambientes laborales negativos (parte 1)

Por Jorge A. Oriza Vargas © 232-2014

En todas las empresas y en general en las organizaciones de todo tipo, suelen haber diversos conflictos y problemas de relación humana, que por lo general, se convierten en obstáculos para sus buenos resultados y para su productividad.

Por eso, es realmente importante comprender las causas y las razones por las que se generan esos conflictos y problemas de relación humana, los cuales se dan en todos los ámbitos de las organizaciones, es decir, entre los directivos, entre éstos y los empleados y entre los mismos empleados. En un enfoque integrado de los factores de la productividad, Prokopenco¹ ubica a los factores que mencionamos, como uno de los llamados *factores blandos* que intervienen en la productividad, que son básicamente los métodos de trabajo, los estilos de dirección, las relaciones entre las personas y la organización y sus sistemas. A diferencia de los factores duros que tienen que ver con la planta, los equipos, la tecnología, etc.

Si una empresa está realmente preocupada por la calidad de sus productos y/o servicios y por sus resultados, en términos de productividad y competitividad, no debe descuidar por ningún motivo las buenas relaciones humanas en su organización. Por eso, creemos que es muy importante analizar algunas situaciones que pueden ser factores causales del ambiente laboral, también llamado clima organizacional, particularmente cuando se percibe que está deteriorado.

Así, les voy a compartir diez razones por las cuales, desde nuestro punto de vista, los ambientes laborales están deteriorados y pueden no ser de calidad, en las empresas o en las organizaciones, ya sean públicas o privadas.

- 1) Jefes autoritarios, carentes de inteligencia emocional². El ambiente de trabajo es altamente afectado por los directivos que no actúan con madurez; por los jefes del más alto nivel, que desbordan sus emociones, cometiendo actos de falta de respeto o maltrato a sus colaboradores; actos injustos o actos de desesperación, generando en muchas de sus relaciones interpersonales conflictos o contagiando a sus colaboradores de pesimismo, o de sus estados de ánimo negativos. La inteligencia emocional es fundamental sobre todo, en las personas que dirigen el rumbo de las organizaciones, los cuales deberán ser además, personas visiblemente equilibradas, maduras, y sobre

¹ Prokopenk Joseph, *La Gestión de la Productividad*, Editorial Limusa, México, 1999. P.10.

² Recomiendo leer sobre este tema, a Daniel Goleman (coautor, con Boyatzis y McKee), en el libro de liderazgo: *El Líder resonante crea más*, Editorial Random House Mondadori, México, 2005. También nuestro libro sobre liderazgo, *De Jefe a Líder*, Editorial Trillas, México, 2ª edición, 2012.

todo, íntegras, coherentes con los valores fundamentales de la organización, lo cual se dificulta cuando se carece de inteligencia emocional.

- 2) Mandos medios o supervisores, no capacitados en liderazgo: son jefes, no líderes. Al igual que en los altos niveles de la organización, hacia abajo de la estructura, se deberá capacitar a los mandos medios y supervisores en temas de liderazgo³, es decir, que desarrollen las competencias que los hagan ser percibidos como líderes, por todos su colaboradores. Cuando esto no sucede, los mismos efectos del contagio emocional de los jefes hacia sus grupos de trabajo, deterioran el ambiente laboral e impactan a la productividad y a los resultados de la organización.
- 3) Problemas de comunicación. En la actualidad, más que en cualquiera de las épocas anteriores, es indispensable analizar todos los canales y procesos de comunicación dentro de la organización, y hacia afuera de ella, para que éstos apoyen con efectividad los procesos de trabajo y sus resultados. La mala comunicación interpersonal, derivada de las limitaciones personales que al efecto tengan los jefes y mando medios, ya es de entrada un factor causal de ambientes laborales negativos; pero además, si no se regulan y norman todos los procesos de comunicación organizacional, considerando el impacto que en ellos tienen las nuevas tecnologías, seguramente se tendrán muy diversos problemas, y el clima de trabajo se deteriorará. Es común encontrar en los diagnósticos de clima organizacional en las empresas y organizaciones públicas, los “problemas de comunicación” -ya sea descendente, ascendente o transversal⁴- como causantes de diversos problemas. Por eso, es fundamental analizar todos los procesos de comunicación, particularmente los derivados de la comunicación interpersonal.
- 4) Personas con intereses diferentes a los del trabajo. Aunque lo planteo de manera general, sabemos que hablar de este tema, es mencionar uno de los más importantes factores relacionados con la deshonestidad o la corrupción, que hoy en día, laceran de manera dramática la cultura de todas las organizaciones, públicas o privadas, pasando por encima de los valores declarados por la dirección, que difícilmente serán seguidos por los empleados, por la evidente pérdida de confianza. El impacto que esto pueda tener en los ambientes de trabajo, difícilmente se puede medir, pero desde nuestro punto de vista, por su evidente impacto en los estados de ánimo, en la confianza y en el comportamiento de los demás integrantes de la organización, es para nosotros una de la diez causas más importantes del deterioro de los ambientes de trabajo y de su afectación en la productividad y los resultados.

³ Oriza Vargas Jorge, op.cit.

⁴ Sugiero leer al respecto, a Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, 3ª edición, mayo del 2013.



En la segunda parte de este artículo, abundaremos en los demás factores que desde nuestro punto de vista, afectan los ambientes laborales en la mayoría de las organizaciones. Hasta entonces.

Jaov'

Cualquier comentario u opinión, se agradece de antemano y se puede recibir en mi mail: iem@iema-oriza.com

NOTA: Este artículo puede ser compartido, con cualquier persona interesada en el tema, siempre y cuando se mencione la referencia de su autor, y no sea para fines de lucro. El autor se reserva todos los derechos sobre sus artículos, conforme a las leyes vigentes. Todas las Cápsulas de ADEF, tienen registro de derechos de autor vigente.