

10 causas de ambientes laborales negativos (parte 2)

Por Jorge A. Oriza Vargas © 233-2014

Veámos en el artículo anterior, las primeras 4 causas o factores causales, de los 10 que, desde nuestro punto de vista, deterioran los ambientes laborales en la mayoría de las organizaciones, con el consecuente efecto en su productividad e incluso, en su competitividad. Veamos a continuación las demás causas, no sin antes aclarar que el orden en el que las venimos presentando no implica de manera directa su orden jerárquico, pues éste deberá ser establecido, en su caso, según las circunstancias de cada organización; además, seguramente, no todas las organizaciones viven el impacto de los diez factores; no obstante, si son conscientes de que tienen problemas con uno o varios de estos factores, habrá que tomar las medidas que les permitan recuperar sus expectativas y/o estándares de calidad, productividad y competitividad.

5. Estructura organizacional inadecuada. Al igual que con la mala comunicación, este es uno de los factores que se mencionan con mayor frecuencia en los diagnósticos de clima organizacional. No importa el tamaño de la organización, pues aún en organizaciones pequeñas, la falta de claridad en la asignación de responsabilidades y funciones, la gran verticalidad de las estructuras, o las inconsistencias en la definición de órganos, jerarquías, tramos de control, procesos, etc. todo ello produce muy diversos conflictos entre las personas y hace seguramente muy ineficiente el uso de los recursos y la obtención de resultados.
6. Personal desmotivado. También la motivación, y dicho como factor causal, su contraparte, la desmotivación, es un elemento muy importante que interviene para producir climas de trabajo inadecuados. Es por esto que seguramente en todos los libros de administración se incluye el tema de la motivación y las principales teorías al respecto. Y si bien es importante estudiar las diferentes fuentes de motivación¹ en el individuo, también será importante entender las principales causas de desmotivación de los empleados de una organización. La desmotivación es la causa de la baja de la productividad, pero a la vez, es el efecto de diversos problemas y conflictos, algunos de los cuales ya hemos mencionado. La gente se desmotiva por jefes injustos, intransigentes, autoritarios, etc. Pero también por estructuras muy verticales y burocráticas o por sistemas y procedimientos no claros; por responsabilidades no precisadas, por exceso de trabajo debido a mala planeación, o por las remuneraciones no equitativas o que no satisfacen el mínimo de necesidades, etc.

¹ Recomiendo leer la cápsula ADEF No. 8 (A y B) sobre este tema.

Como se ve, son muchas las causas, y por ello la desmotivación aparece en la gran mayoría de organizaciones con estos problemas.

7. La gente no sabe trabajar en equipo. Los conflictos de relación humana están en la mayoría de las causas por las que un equipo de trabajo no da los resultados esperados. Saber trabajar en equipo² es en la actualidad una competencia demandada por la mayoría de las organizaciones, pero es además, una competencia altamente demandante de inteligencia emocional, de empatía, de actitudes de apoyo, colaboración, de buena comunicación, de responsabilidad etc. Si la gente no entiende esto, no entenderá porque los equipos no generan la sinergia esperada y no dan resultados, con los consecuentes efectos en el clima organizacional.
8. Conflictos interdepartamentales. Estos conflictos suelen darse de manera natural, entre diversas áreas de una organización, sobre todo en las organizaciones de gran tamaño. Esto sucede entre Producción y Ventas, o entre Contabilidad o Finanzas y Producción, o entre todos ellos, con Recursos Humanos y con Compras o Adquisiciones. Pero más allá de estas fuentes naturales de conflicto, se pueden evitar los conflictos cuando los jefes saben trabajar como un equipo, y sobre todo, cuando tienen la madurez o la inteligencia emocional suficiente para resolver los problemas que de manera natural pueden presentarse en la operación de las organizaciones; cuando esto no sucede, se generan conflictos que alteran el ambiente organizacional. Seguramente buenos sistemas de información, procesos y procedimientos bien diseñados y documentados, políticas bien definidas, resuelven en su origen muchos de estos problemas.
9. Mal trato, o mal servicio a los clientes (internos y externos). Entender el concepto de cadenas de servicios cliente-proveedor internos, además de los lógicos relacionados con los productos y servicios hacia los clientes externos, y sobre todo, especificar bien los procesos de trabajo y sus requerimientos y especificaciones de entrada y salida, ayuda mucho a resolver estos problemas. Pero de cualquier forma, estos posibles problemas se evitan cuando las personas que trabajan en estos procesos tienen la inteligencia emocional para actuar con empatía y dominar sus enojos y demás emociones negativas y manifiestan una evidente actitud de servicio.
10. Falta de capacitación en relaciones humanas³ y en temas afines. Dejamos al final este tema, porque para nosotros, capacitar a los jefes y a los empleados en relaciones humanas, ayuda a resolver todos los factores causales de la mayoría de problemas y conflictos que surgen en las organizaciones, por los motivos ya citados.

² Recomiendo leer la cápsula ADEF 14 A y B sobre este tema

³ Te invito a leer mi nuevo libro: Relaciones Humanas, Valores personales, inteligencia emocional y social. Editorial Trillas, México, 2014.



Invertir en mejorar la calidad del factor humano, sobre todo para mejorar de manera específica aspectos como los citados en las 10 causas que menciono en este artículo, debería ser una preocupación constante de cualquier empresa que se aprecie competitiva. Porque es un hecho que la madurez, la inteligencia emocional, la integridad para actuar en coherencia con valores fundamentales y con los valores de la organización, resuelven en su origen la gran mayoría de esas causas. ¿no lo cree?
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.