



Ángel Olaz Capitán, miembro de la Cátedra de Empresa Familiar- AMEFMUR y profesor de la Facultad de Economía y Empresa

El clima laboral. ¿Se hereda o se construye?

Parece más o menos evidente la importancia que tiene el clima laboral en el propio desarrollo de las organizaciones. Intuitivamente todos apreciamos que un buen clima genera percepciones positivas entre las personas - tanto en trabajadores como en clientes principalmente - de igual modo, que uno deteriorado puede afectar al nivel de convivencia de las personas y muy posiblemente ello pueda revertir sobre la cifra de negocio, algo todavía más peligroso si se tienen en cuenta los tiempos que corren.

A través del reciente estudio - véase el libro *La Gestión de las Empresas de Familiares: Un Análisis Integral* de la editorial Thomson Reuters (2009) - que desde la Cátedra de la

Empresa Familiar y con la colaboración de AMEFMUR fue realizado en 433 empresas familiares de la Región de Murcia, se evidenció la conexión existente entre el clima laboral y la cultura de empresa, o si queda más claro así decirlo, como el buen o mal ambiente, atmósfera o clima de una organización guarda una estrecha relación con la propia cultura de la organización, algo que resulta especialmente palpable cuando los particulares modos de pensar, hacer y gestionar del fundador modelan la cultura de la empresa y, por extensión, el clima existente. En este sentido, podría pensarse inicialmente que el clima laboral es expresión única de la cultura de empresa, aunque no sería justo pensar-

lo de un modo unidireccional, ya que también intervienen otros elementos no "heredados" y sí contruidos entre las personas que en su día a día desarrollan su labor, independientemente de su rango jerárquico y que a la postre terminan siendo determinantes.

Aun admitiendo ciertas dosis de competitividad interna en la organización - incluso fomentadas por la propia empresa, algo perfectamente lícito e incluso deseable dentro de unos cauces razonables - el problema podría generarse cuando como resultado de la interactividad entre los miembros del equipo de trabajo, comenzaran a observarse comportamientos individualistas que permitieran ir "por libre" a cada uno de

ellos, donde la autojustificación de sus actuaciones se convirtiera en moneda de cambio, se apelara continuamente al victimismo exagerado, se instalara la desconfianza hacia todo lo existente en su entorno, se generara desmotivación, prejuicios, distracciones en la tarea, arribismos y lo que es peor, se cristalizara en falta de respeto como materialización de todo lo anterior.

Estos posibles comportamientos lejos de ser saludables y aun admitiendo la influencia de una cultura de empresa orientada a resultados, irremediamente pasan por un liderazgo efectivo, pero también por la lógica situacional y el sentido común de sus trabajadores en el día a día. Es, por tanto, el momento de

neutralizar la sensación de algunas personas que cuando explican el mal clima lo asocian inexcusablemente a la herencia de una cultura moldeada por sus superiores, cuando el clima de una organización, debe ser entendido como un modelo de convivencia que atañe a todos y en especial a la contribución personal de cada uno. Estas cuestiones conllevan una doble actuación: pensar globalmente (en términos de grupo) y actuar localmente (pensando en cuál puede ser la contribución positiva de cada individuo hacia el resto). Este "egoísmo desinteresado" puede ser una de las claves que deben valorarse, porque si el comportamiento se contagia... también se elige.