

# ¿QUÉ TAL ESTÁ DE SALUD SU ORGANIZACIÓN?<sup>1</sup>

Cada vez con más frecuencia e intensidad estamos observando plantillas insatisfechas y desmotivadas en su día a día. Cuando el clima laboral de una organización se encuentra deteriorado hay que poner el foco de atención en cómo está construida su cultura.

El pasado 23 de febrero 8000 trabajadores de una importante entidad financiera secundaron las protestas en doce ciudades españolas reclamando más recursos humanos y menos presión comercial para el desarrollo de su actividad. Según el sindicato de empleados de esta entidad, además de este número de trabajadores que salieron a la calle un porcentaje muy significativo de la plantilla suscribió esta iniciativa.<sup>1</sup>

Hasta aquí el dato, pero ¿qué está pasando para que los empleados se echen a la calle?

“Un primer análisis nos dice que es necesario llamar la atención y hacerse visibles no solo ante sus jefes, sino también ante sus clientes y la sociedad de la que forman parte”. “Si no te ven no existes” –declaraban algunas de estas personas– y este número de trabajadores, de personas, no puede pasar desapercibido tan fácilmente.

Veamos las causas. Los empleados señalaron la presión que en su día a día deben sufrir ante la casi imposible consecución de los objetivos comerciales que les son marcados tanto a nivel individual como por oficina, todo ello en un momento en el que se está produciendo una importante salida de empleados vía ERE y un proceso de adaptación entre dos marcas han de converger en materia de productos y servicios financieros, operativa y plataformas tecnológicas y lo que quizás es más importante y complejo a la vez, una cultura organizativa que deje espacio a las singularidades de cada una de ellas sin renunciar a su ADN hasta encontrar ese espacio común que haga bueno el dicho de que “es más lo que les une que lo que les separa”.

Ahora bien ¿qué sucede si los tres pilares sobre los que se sustenta una organización como son la misión, visión y valores no son del todo compartidos? La respuesta son fricciones y si éstas no se resuelven como todos quisieran, más pronto que tarde un deterioro del clima laboral hasta llegar a una toxicidad que obligue a abrir las ventanas. Cuando ese clima no es respirable, el estado de salud de la organización como expresión del conjunto de sus individuos, requiere –como si se tratara de un ser vivo– de un diagnóstico, un tratamiento y seguimiento del enfermo.

La experiencia nos dice que la cultura se crea y se construye. Esto supone reparar inicialmente, además de su misión, visión y valores ya mencionados, en identificar cuáles son los elementos que las definen, ordenan y orientan sus comportamientos. Mientras que algunas organizaciones apuestan por una “cultura de mercado” orientada hacia objetivos, resultados y el crecimiento de la entidad a cualquier precio, otras se inclinan hacia una cultura de corte “adhocrática” basada en la proactividad, dinamismo y asunción de riesgos. Imaginemos por un momento que fuera necesario determinar cuál de ellas sería la mejor, esto es, la que se rige por las cifras de negocio o la que apuesta por esa innovación. Bajo nuestro punto de vista la respuesta es doble: todas y ninguna a la vez. Esta aparente contradicción tiene su lógica. Si algo sabemos en todos estos años de investigación en diferentes sectores es que en procesos de adaptación siempre es oportuno quedarse con lo mejor de cada una por mucho que aparentemente pudieran ser modelos rivales. Y es que la complementariedad siempre gana a la sustitución. De ese modo es factible construir una base sobre la que edificar una cultura con recorrido. Solo hace falta contar con un pequeño - gran detalle: las personas. De otro modo, caeríamos en una versión mercantil del trasnochado despotismo ilustrado que proclamaba “todo para el pueblo, pero sin el pueblo”, en el caso que nos ocupa, “todo para el empleado, pero sin el empleado”.

Cuando la persona –y por extensión el equipo– se erige en un centro de gravedad permanente y eje vertebrador del proyecto, la organización estará en condiciones de iniciar la “hoja de ruta” y comenzar su singladura de manera

<sup>1</sup> <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11633679/02/22/Unos-8000-empleados-de-CaixaBank-secundaron-las-movilizacion-del-martes-segun-SECB.html>



Photo by Kelly Sikkema on Unsplash



## El clima laboral es la atmósfera que se “respira” en la organización.

acompañada. Esto supone explicar, persuadir, seducir a las personas y ponerlas en el centro del proyecto. Una persona empoderada es alguien llamado a descubrir su talento y ponerlo al servicio del conjunto. Ese aporte holístico nos lleva a rubricar que, en efecto, el todo es mucho más que la suma de las partes y en el caso que nos ocupa a señalar que todo el equipo y la organización es mucho más que una solitaria agrupación de elementos.

Nadie dijo que esta fuera tarea fácil, pero no deja de ser menos cierto que de seguir no tanto con el reloj de los objetivos como con la brújula de las personas, y no llegando a la “meta” unos antes que otros, sino al tiempo y de la mano, la atmósfera, el ambiente y el aire que se respirará será mucho más puro.

Lo que no tiene mucho sentido es quedarse en una mera apreciación de los síntomas sin indagar en las causas que han motivado estas manifestaciones y, en consecuencia, poner remedio. Es irremediable recurrir a la comparativa con las ciencias de la salud y entender que también las organizaciones son de algún modo seres

vivos sometidas a ciertos estados carenciales. Por todo ello puede entenderse que el clima es una expresión del grado de salud de una organización y existen elementos reguladores que siempre permitirán si no sanar por completo, sí paliar, disminuir y mejorar a la organización y a las personas que dan sentido a su existencia. Adquirir, estimular y desarrollar todo un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades –si lo prefieren competencias personales y profesionales– de forma compartida son muy buena parte de la solución.

Si ese sucede, ese el reto, el diagnóstico, el tratamiento y la intervención ¿a qué esperamos si sucede algo así? ■

**Ángel Olaz Capitán y  
Pilar Ortiz García**

Autores del libro *Cómo lograr un buen clima laboral*, de ESIC Editorial.

