

# Como agua para el café: así es la comunicación dentro del clima organizacional

Natalia C. Camacho<sup>1</sup> 

## Resumen

Este texto se basa en una serie de reflexiones que he tenido durante más de 10 años de experiencia como consultora en desarrollo organizacional. Adicionalmente, como docente he visto un particular interés de mis estudiantes en la combinación de clima organizacional y comunicación. El abordaje es general, de modo que la discusión se lleva a cabo sobre las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Entendiendo que cada organización tiene su propio ADN, el contenido de este texto busca generar un lugar común para responder a la pregunta: ¿De qué manera la CE aporta a los diversos tipos de procesos de organización? Hemos elegido el proceso de clima organizacional y nos dedicamos a encontrar cómo la comunicación es clave para obtener mejores resultados. Vemos la comunicación desde las herramientas internas y también como un proceso de interacción social que da cuenta de la capacidad de las empresas para aprender y ser más productivas.

---

1 Máster en Dirección de Empresas (MBA), bajo el modelo ejecutivo, en el Tecnológico de Monterrey, en México. Comunicadora social y periodista, de la Universidad de la Sabana, Bogotá. Certificada como Máster Business Coach, por la Academia Interamericana de Coaching, AIAC (México), y diplomada en Liderazgo de Transformación Digital. Ha sido consultora por más de 15 años en temas de talento humano y múltiples temas del campo de la comunicación organizacional. Ha trabajado con más de 100 clientes de diversos sectores, en países como Colombia, México, Argentina, Venezuela, España, Estados Unidos, Ecuador y Perú [natalia.camacho@praxia.co](mailto:natalia.camacho@praxia.co).

De ahí surge el interés por compartir estos hallazgos. Comencemos por el principio: alineamos conceptos.

**Palabras clave:** clima, organizacional, comunicación, compromiso, comunicación interna, organizaciones, medición, ambiente laboral, felicidad corporativa, herramientas, motivación, liderazgo.

## **Like water for coffee: this is what communication is like within the organizational climate**

### **Abstract**

This text is based on a series of reflections I have had during more than 10 years of experience as an organizational development consultant. Additionally, as a teacher I have seen a particular interest of my students in the combination of organizational climate and communication. The approach is general, so that the discussion is carried out on experiences that can be applicable to various types of organizations. Understanding that each organization has its own DNA, the content of this text seeks to generate a common ground to answer the question: How does EC contribute to different types of organizational processes? We have chosen the organizational climate process and we are dedicated to finding out how communication is key to obtain better results. We see communication from internal tools and also as a process of social interaction that accounts for the ability of companies to learn and be more productive. Hence the interest in sharing these findings. Let's start at the beginning: we align concepts.

**Key words:** climate, organizational, communication, commitment, internal communication, organizations, measurement, work environment, corporate happiness, tools, motivation, leadership.

## Como água para o café: assim é a comunicação no clima organizacional

### Resumo

Este texto é baseado em uma série de reflexões que tive durante mais de 10 anos de experiência como consultor de desenvolvimento organizacional. Além disso, como professor, tenho observado um interesse particular de meus alunos na combinação de clima organizacional e comunicação. A abordagem é geral, de modo que a discussão é feita com base em experiências que podem ser aplicáveis a vários tipos de organizações. Entendendo que cada organização tem seu próprio DNA, o conteúdo deste texto busca gerar uma base comum para responder à pergunta: Como o clima organizacional contribui para diferentes tipos de processos organizacionais? Escolhemos o processo de clima organizacional e nos propusemos a descobrir como a comunicação é fundamental para obter melhores resultados. Vemos a comunicação a partir de ferramentas internas e também como um processo de interação social que é responsável pela capacidade das empresas de aprender e ser mais produtivas. Daí o interesse em compartilhar essas descobertas. Vamos começar pelo começo: alinhamos conceitos.

**Palavras-chave:** clima, organizacional, comunicação, comprometimento, comunicação interna, organizações, medição, ambiente de trabalho, felicidade corporativa, ferramentas, motivação, liderança.

### ¿Qué es el clima organizacional?

Los primeros autores que comenzaron a hablar de clima organizacional fueron Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1957). A partir de estos autores se han venido proponiendo diferentes definiciones, apoyadas por estudios empíricos y sosteniendo discusiones de interés. Dichas definiciones tienen en común que entienden el clima organizacional como un resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social dentro de una organización, influenciados

por creencias, actitudes, valores, ambiente o entorno interno. La interacción con las personas permite que cada una tenga percepciones sobre lo que está viviendo, y estas percepciones afectan sus comportamientos sobre cómo las personas asumen la organización (Weinert, 1985). A lo anterior puede agregársele que esa percepción colectiva se asume como realidad para quien la vive, esto la hace medible y funciona como los gustos: “entre gustos, no hay disgustos”.

Siempre que hablamos de clima organizacional entendemos una percepción colectiva y compartida que las y los trabajadores tienen de la empresa a través de la experimentación en cuanto a prácticas, estructuras, procesos, sistemas y líderes que tiene la organización. Si decimos que la percepción del clima tiene una incidencia en los comportamientos de las personas, ¿de qué tipo de comportamientos nos referimos? Los estudiosos sobre el tema han logrado demostrar que quienes cuentan con una percepción favorable, tienen niveles de compromiso y productividad más altos, lo cual implica un impacto financiero positivo.

Según la teoría del *Value Profit Chain*, los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran al convertirse en compradores leales, lo cual se ve reflejado en la productividad de la empresa (Heskett, *et al.*, 2008). El planteamiento fundamental del *Value Profit Chain* se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, una organización no solo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado debe ser un salario justo, beneficios, formación, desarrollo profesional, un ambiente laboral agradable. Esto motiva a las y los empleados y es más fácil que brinden un valor al cliente, porque, cuando este está muy satisfecho, genera lealtad hacia el comprador y tal comportamiento le proporciona beneficios a la empresa en términos de rentabilidad (Heskett *et al.*, 2008).

Con el fin de identificar mejor cuáles son los factores que impactan en la percepción colectiva de los empleados y de qué forma lo hacen, los teóricos han avanzado hacia unas métricas con dimensiones y factores, lo cual les permite saber con mayor precisión qué le duele a la organiza-

ción y a dónde. Por supuesto, en este abordaje ya comenzamos a tocar el tema de comunicación, puesto que en la mayoría de los instrumentos de medición del mercado se la analiza como factor, puesto que afecta drásticamente la percepción del clima.

## **Factores que afectan el clima organizacional**

Uno de los primeros autores fue Likert, quien mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción jefe/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada. (Brunet, 2011, p.81)

Los instrumentos modernos sumaron los factores y los agrupan en dos dimensiones: una personal, en la cual se mide el compromiso, la mo-

tivación, el sentido de orgullo y las relaciones personales. La segunda dimensión es la de efectividad organizacional, que mide todos aquellos elementos que la organización debe brindar para facilitar el trabajo y la productividad. Entre estos últimos factores se encuentran: compensación, organización y procesos, liderazgo, comunicación interna y externa, formación y condiciones de trabajo.

Como vemos la comunicación vuelve a estar presente dentro de la ecuación, incluso en las dos dimensiones, aunque en la personal no se nombre explícitamente. Se vincula a partir de cuestionamientos como ¿qué hace que una persona se sienta orgullosa de estar en un lugar, se sienta comprometida y motivada? Si bien es cierto, la motivación es intrínseca en su mayoría, sentirse tomado en cuenta incide en que la empresa sea reconocida en el mercado, que tenga proyección dentro de esta y muchas de estas cosas se apalancan en la forma en la que la empresa comunica, expresa y ejecuta su estrategia. De nada sirve decir que “lo más importante es la gente”, si eso no está acompañado de acciones para el bienestar de las personas y viceversa.

Cada factor tiene asociadas unas preguntas, que por metodología deben estar redactadas a modo de afirmación. Una persona deberá elegir dentro de una escala, normalmente la escala Likert, de 1 al 5 si está en acuerdo o en desacuerdo con la afirmación. En el ejercicio de la docencia, observo a las y los estudiantes de nuestra especialización interesados en el tema y noto tienen muchas dificultades para crear el instrumento de medición, justo porque combinan preguntas abiertas con cerradas y afirmaciones. Algunos ejemplos de estas preguntas son:

- ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en (nombre de la empresa)?
- ¿Está contento con su salario?
- Su jefe está disponible siempre que lo necesita.

La naturaleza de estas preguntas es distinta, se procesan en un análisis de manera diferente y esto hace que los instrumentos diseñados no sean tan precisos. La redacción de la opción tres es la que se usa en los ins-

trumentos estándar del mercado. Regresando al tema de la escala, esta se traduciría en:

- 1: Totalmente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Neutro.
- 4: De acuerdo.
- 5: Totalmente de acuerdo.

De manera que, frente a cualquier afirmación, una persona tendrá cinco opciones de respuesta dentro de esa escala. Bien, a manera de resumen, podemos decir que las premisas de clima organizacional son:

- Se refiere a las características del medio ambiente del trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Afecta el grado de compromiso e identificación de los empleados con la empresa.
- Se trata de una percepción individual antes que cualquier cosa y es independiente de las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización. Cuando se tiene un clima favorable se percibe alto nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa, a diferencia de cuando se tiene empleados disconformes y con alta rotación que se percibe climas desfavorables y empleados poco comprometidos.
- El clima es construido a lo largo de un período significativo de tiempo y, por tanto, su cambio requiere de madurez y esfuerzo.
- Es medible, observable y cuantificable.

## ¿Qué obtengo de un diagnóstico de clima y la comunicación como una herramienta vinculante?

Actualmente, las organizaciones que trabajan bajo culturas de mejora continua les interesa medir y gestionar el clima, crear ambientes de trabajo ágiles y altamente relacionados, puesto que han podido experimentar los beneficios. A continuación, se detallan algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico de clima organizacional:

- Conciencia de las normas y atributos que enmarcan la cultura organizacional. En palabras de Fontaine (2019):

La cultura describe los valores, las creencias y las normas del comportamiento - no escritos - que se han establecido a través de los mensajes recibidos sobre “cómo hacemos cosas” en la organización, (cómo pensamos y cómo sentimos). Esas maneras se consideran como las apropiadas para pensar y actuar. (p. 37).

Un diagnóstico de clima nos brinda elementos para determinar aspectos funcionales o disfuncionales en las organizaciones.

- Aumento en las interacciones, la comunicación y el proceso de retroalimentación: aquí es importante mencionar que un estudio de clima permite escuchar a la gente sobre lo que piensa y cómo se siente en la empresa. La escucha es un proceso activo en la comunicación. Además, genera contenido para comunicar internamente, crear expectativas en las personas y depender de la habilidad de los líderes en cómo aprovechar los resultados y los hallazgos. De hecho, existe un espacio importante para retroalimentar lo que se hace bien, lo que no y aprender. Usualmente, le digo a los clientes que si no va a hacer nada con el resultado de clima, mejor no invierta su dinero en preguntar.
- Confrontación. Muy ligado con el punto anterior, el término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin

de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Muchas veces, luego de un diagnóstico de clima, emergen diferencias con los jefes o compañeros de trabajo, lo cual es importante mejorar por medio de planes de acciones.

- **Aprendizaje y desarrollo.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar frente a las habilidades necesarias a través de la capacitación, procesos más ligeros como el liderazgo y gestión de cambio. Existen organizaciones tan comprometidas con su gestión de clima que los resultados empiezan a pertenecer a los indicadores del *Balance Score Card*, justo en esta misma dimensión (aprendizaje y desarrollo). Algunas empresas van más lejos y atan los resultados en un porcentaje a los bonos de los líderes, puesto que son conscientes de que son ellos quienes agregan valor al proceso.
- **Participación.** Se incluyen las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que promueve el bienestar de los empleados. En una encuesta de clima, el resultado de adhesión, es decir, cuánta gente participó frente a la gente que se invitó a participar, es importante para tomar una medida del grado de participación e involucramiento. Cuando hay baja adhesión, se trata de una respuesta de apatía o de baja confianza en el proceso.
- **Compromiso y dinamismo.** Este es uno de los temas que varios planes estratégicos de comunicación organizacional (PECO) toman como objeto de intervención. Se referencia a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan

por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. Comunicar la estrategia suele ser un objetivo crítico donde la comunicación es vinculante con la empresa. El resultado de esta labor en clima se ve reflejado en uno de los factores de eficiencia organizacional, llamada claridad o visión.

## Importancia del clima dentro de las organizaciones

De acuerdo con Eslava (2008), las mejores empresas para trabajar son también las mejores en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías. La conclusión del estudio señala que la alegría se contagia y es una buena inversión. La prueba de esto es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente.

Cabe recordar que en la era de la economía de los servicios, el ánimo favorable de los empleados también es bueno para los accionistas. Un ejemplo de esto se vio en las rentabilidades de la empresa de *retail* *LOWE y Harley – Davidson*, que registraron ganancias que superaron el 40 % anual, pese a las variaciones bursátiles tras la situación del 11 de Septiembre. También Robert Levering, el creador de *Great Place To Work* en Estados Unidos investigó al interior de más de cien empresas exitosas y descubrió que tienen un excelente clima organizacional en el cual se desenvuelven sus trabajadores. También reportaron un incremento de sus ganancias de hasta un 26 % (Eslava, 2008).

Adicionalmente, aquellas empresas que son consideradas como los mejores lugares para trabajar poseen muchas más posibilidades para captar y retener a los mejores ejecutivos. Eso es muy importante porque las organizaciones saben perfectamente que, para ser sostenibles en el tiempo, tienen que cuidar y retener a las personas con talento, precisamente, porque este es un recurso muy escaso. Como dice Gubbins (citado en Bock *et al*, 2015) “Es muy doloroso y costoso para la empresa

perder su mejor gente, no solo por lo que la pérdida misma implica sino por el costo de reposición a la que tiene que incurrir”.

## **Comunicación y clima como agua para el café: la mezcla perfecta**

Ya he hablado de la oportunidad comunicacional que genera realizar un estudio de clima laboral y cómo permite manifestarle a la gente que su participación y opinión es importante para, así como permite escuchar sobre lo que piensan de la empresa: con las acciones de mejoramiento, aprendemos todos. Las y los líderes tienen, con ello, una base medible y cuantificable para mejorar su gestión. Al respecto, en mi experiencia, una de las cosas que más adolecen los trabajadores de falta de reconocimiento por la labor bien hecha, la famosa “palmadita en la espalda”, no tiene que ver con el salario tangible, sino con lo emocional, es decir, con el sentirse parte y que su trabajo sea valorado.

También mencioné que los PECO apalancan ese conocimiento que la gente debe tener de la estrategia y la visión de las organizaciones. La comunicación está ligada a este proceso de clima; me atrevería a decir que sin comunicación no podría llevarse a cabo. De hecho, la convocatoria de participación a la encuesta es un reto para comunicaciones.

Profundizando en la medición y en las preguntas que directamente tienen relación con comunicación, para que el resultado nos entregue un diagnóstico de percepción, me permito compartirles algunos de los hallazgos que se pueden obtener en este sentido:

- Evaluar la efectividad de los medios existentes en la empresa. Existen preguntas relacionadas a cómo se informa la gente: correo, carteleras, revistas, entre otras. Alguna vez, un participante de un grupo focal de clima indicó: “Esta pregunta debe dividirse, una cosa es saber que existen esos medios y otra muy distinta es saber si los leo o los uso”. En efecto, se recomienda orientar la pregunta más hacia la usabilidad que hacia el reconocimiento.

- Se puede saber la percepción frente a la oportunidad de las comunicaciones internas. La gente se entera de los temas importantes por una comunicación oportuna de sus líderes, o “radio pasillo” informa lo que se sucede en la empresa.
- Saber cómo fluye la comunicación entre áreas. En *coaching* se dice que la comunicación y la escucha mide la calidad de las relaciones. Si las áreas se comunican bien, seguro fluye la productividad. Cuando el resultado es opuesto, hay líos y demoras en los procesos.
- Finalmente, tenemos uno de los temas más sensibles en clima organizacional: compensación. En mi experiencia, me he dado cuenta de que no solo en Colombia, sino en otras latitudes del continente, fallamos al comunicar los sistemas de compensación, de manera que tenemos un típico resultado donde la gente percibe que no gana lo justo. Dicha percepción se compara con la administración de salarios o con las cifras del mercado salarial y la empresa en efecto paga lo justo o sobre la mediana del mercado, más no le comunica a la gente cómo es su paquete salarial completo.

A manera de ejemplo me permito compartir en la tabla 4.1 algunas de los puntos que sintetizan la información que acabamos de mencionar:

**Tabla 4.1**  
**Cuestiones relevantes**

<b>Comunicación entre áreas</b>
Comparto información clara y oportuna cuando es solicitada.
Hay una cultura de comunicación oportuna entre las áreas.
Mis compañeros me informan todo lo que necesito saber para desarrollar mi trabajo.

<b>Comunicación entre áreas</b>
<p>Suelo recibir respuestas claras y oportunas cuando solicito información a otras áreas</p> <p>Las normas y procedimientos que impactan a mi área son conocidas por todos.</p>
<p>Comunicaciones internas</p>
<p>Existen canales de comunicación formales dentro de la empresa</p> <p>La empresa nos informa oportunamente sobre cosas importantes como nuevas políticas, cambios y resultados.</p>
<p>La empresa utiliza la tecnología para promover una mayor y mejor comunicación.</p>
<p>La comunicación en esta empresa facilita el flujo de los procesos.</p> <p>Conozco las normas de integridad de la empresa.</p> <p>El jefe de mi área divulga la misma información que se ha generado a nivel de las directivas.</p> <p>Existen espacios o canales en donde puedo expresar mis ideas.</p>

Nota. Autoría propia

Cierro este segmento afirmando que sin importar las preguntas que formule, lo más importante de un proceso como este es qué hago con la información obtenida. Las personas se crean una expectativa cuando se les pregunta. Por tanto, la participación puede ser un arma de doble filo. Como dije antes: si no va a gestionar, mejor no pregunte.

**Tabla 4.2**  
**¿Qué Funciona y qué no Funciona en comunicación empresarial?**

<b>Lo que suma</b>	<b>Lo que resta</b>
Ampliar la visión del negocio a través de mensajes claves.	Una comunicación poco alineada con la realidad del negocio
Contar con un Plan Estratégico de Comunicaciones, que te permita “atar” a la estrategia los momentos comunicacionales.	Comunicaciones repentinas, sin planificación y que solo responden a la información sin estrategia.
Segmentar el público y usar la creatividad. Cada público tiene sus características, medios de preferencia y lenguaje. Estos aspectos te ayudarán a comunicar adecuadamente lo que se quiere.	Una comunicación que no se adapte a los diferentes públicos y niveles de la organización. Ejemplo: por lo general las señoras de servicios generales no tienen correo electrónico.
Elegir los mensajeros correctos. Hay estudios que mencionan que la gente cree más cuando la información viene de sus gerentes. Es importante elegir bien quién llevará los primeros mensajes.	No administrar las expectativas. Algunas comunicaciones sobrepasan la creatividad y el producto no respalda o viceversa. Es importante sostener el impulso de una buena campaña en toda su duración.
Evaluar la efectividad de los medios internos y estar dispuesto a realizar los cambios necesarios para mejorarlos.	Usar medios que no se leen o se usan, solo porque son corporativos. Si nadie lee la intranet, seguro no es un buen medio.

<b>Lo que suma</b>	<b>Lo que resta</b>
<p>Presupuestar adecuadamente todos los recursos necesarios para ejecutar el plan. A veces las tácticas comienzan bien y luego resultan no tener presupuesto para hacer un cierre. Quizá estuvo mal planeado desde el comienzo.</p>	<p>No calcular los recursos necesarios. Esto va desde elegir al vocero adecuado, el proveedor idóneo, hasta los temas más complejo de presupuesto o de equipo con las habilidades necesarias para hacer el trabajo.</p>
<p>Medir. Como se suele decir: lo que no se mide no se puede mejorar. Los indicadores serán siempre la guía para saber si el plan está funcionando.</p>	<p>No medir alcances ni usar indicadores de gestión. Algunas compañías todavía dejan el tema al azar, “a ver qué pasa”. Con hechos y datos, su gestión siempre será más creíble y sostenible.</p>

Nota. Datos extraídos de Ocampo-Villegas, M. (2011).

## Conclusiones

La comunicación es un buen termómetro para medir el clima organizacional. De igual manera, la relación más importante para cuidar, y donde la comunicación es la base, es la que se da entre el líder y el colaborador: ese es el núcleo de la empresa. Si esta relación se basa en la confianza, la cercanía, hay comunicación abierta y se impacta positivamente en la productividad.

Administrar las expectativas de la gente es clave para que los procesos sean exitosos. Si preguntamos a las personas, se debe escuchar y actuar de acuerdo con sus sugerencias. Muchas empresas basan su comunicación de manera bidireccional, de líderes a empleados, pero no completan el proceso de retroalimentación, no escuchan a su gente y a veces en estas personas están las mejores respuestas para los problemas organizacionales. Empresas como Toyota, Colgate, 3M tienen casos exitosos en

ese sentido, porque han sido sus empleados los que han contribuido al desarrollo de productos ganadores en sus mercados.

Fomentar la participación y la conexión entre los empleados es una de las claves que han marcado los estudiosos de un nuevo tema que está de moda en las organizaciones: la felicidad corporativa. Los primeros estudios de Elton Mayo, con el experimento del Efecto Hawthorne demostraron cómo el compromiso tiene un vínculo directo con la productividad (Bendix y Fisher, 2017). Más adelante, algunas firmas de consultoría internacionales cuantificaron ese aporte entre un 22 y 32 %. Las personas más comprometidas son más productivas.

Cuando las miradas apuntan a la felicidad corporativa, al revisar el modelo conceptual, podemos observar que se sustenta en tres elementos: placer, pasión y propósito mayor. La comunicación actúa como un vehículo para varios de estos elementos. La empresa Zappos, por ejemplo, tiene el modelo implementado y es un caso de estudio exitoso, porque han sido contundentes al comunicar su estrategia. Al respecto el director general compartió:

Nuestra prioridad número uno es la cultura de la empresa. Toda nuestra creencia es que si tienes la cultura correcta, la mayoría de las otras cosas, como la entrega de un gran servicio al cliente o la construcción de una marca perdurable, a largo plazo, brinda una buena relación con el cliente. (Hsieh, citado en Bello *et al.*, 2018, p.9)

Aspectos como celebrar las victorias, escuchar a todos y trabajar con un significado por lo que se hace son algunas de las acciones implementadas por esta empresa. “Medir la evolución, fomentar el feedback, gratitud y reconocimiento proporciona una sensación de progreso que hace a los empleados más felices y productivos. ¡No te olvides de celebrar!”, agregó el director ejecutivo de Zappos (citado en Bello *et al.*, 2018, p. 14).

En síntesis, fomentar las relaciones personales sanas, propender por espacios de trabajo agradables, comunicar no solo lo que hacemos en una organización, sino el para qué se hace, cuál es ese propósito que se persigue y contar con líderes comprometidos con el desarrollo de la gente son algunas de las claves para tener empresas exitosas, empleados productivos y mayores ganancias.

## Referencias

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. Harpers. *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. (apa.org)
- Bello, N. (2018). 7 estrategias para implementar la felicidad corporativa en tu empresa. <https://docplayer.es/13763534-7-estrategias-para-implementar-la-felicidad-corporativa-en-tu-empresa-www-eventdelos-com.html>
- Bendix, R. y Fisher, L.H. (2017). *The Perspectives of Elton Mayo. The Anthropology of Organisations*. Londres. Routledge.
- Bock, M, Tamashiro, S, Escalante, A. (2015) *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. Info Capital Humano. El impacto del clima laboral sobre la empresa - Recursos Humanos, el Portal del Capital Humano | Guía Empresas Recursos Humanos (infocapitalhumano.pe)
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Eslava, Edgar (2008). Gestión estratégica del clima laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-estrategica-del-clima-laboral/>
- Bello, N, Loli, D, Cisneros, J, Carlos, D. (2018) *7 Estrategias para implementar la felicidad corporativa en tu empresa*. Venezuela. <https://docplayer.es/13763534-7-estrategias-para-implementar-la-felicidad-corporativa-en-tu-empresa-www-eventdelos-com.html>
- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 181-210. <http://dx.doi.org/10.1037/h0056314>

- Fontaine, M. (2009, abril 15). Organizational Culture and Competitive Advantage, a barrier or enabler for your strategy? [Conferencia]. *Hay Group Meeting Clients*, San Pablo, Brasil.
- Info Capital Humano. (2015, julio 2). *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. Info Capital Humano. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/#:~:text=%C2%ABLos%20estudios%20revelan%20que%20las,Place%20to%20Work%20Institute%20Per%C3%BA>.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G.W., Sasser, W.E. y Schlesinger, L. (2008). Putting Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Ocampo-Villegas, M. (2011). *Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de comunicador en las organizaciones*. Universidad de la Sabana. Bogotá. ISBN 978-958-648-735-1
- Weinert, A.(1985). *Manual de Psicología de la Organización*.(2ed.). Herder