

# El Clima laboral como potenciador de desempeño en las Administraciones Tributarias



---

# ¿Qué es el clima laboral?

El clima laboral es el medio ambiente humano en el que se desarrolla el trabajo en las administraciones tributarias y está conformado por lo que piensan y sienten las personas que integran una división, o una agencia, u otra unidad organizativa, las relaciones interpersonales que se generan y el flujo de procesos e interacción humana.

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”, asegura I. Chiavenato en Administración de Recursos Humanos.

Destacó el contexto, momento histórico mundial, donde la pandemia aceleró los cambios en todos los ámbitos de la vida, impactando también en los trabajos de las administraciones tributarias.

Estamos viviendo en un mundo VICA, un mundo volátil, incierto, confuso y ambiguo y las administraciones tributarias están viviendo este contexto.

**"EL CLIMA NO SE VE NI SE TOCA  
PERO TIENE UNA EXISTENCIA REAL".**

**Keith Davis**

Consideramos que conocer el clima laboral facilita a las administraciones tributarias a adaptarse a los cambios y desafíos de este nuevo mundo, generar los aprendizajes necesarios para aumentar el bienestar de los empleados de las administraciones tributarias, y ofrecer capacitación para el crecimiento de sus integrantes y de toda la administración tributaria.

Las neurociencias nos aportan que las emociones cumplen un papel adaptativo. Las emociones pueden ser comprendidas como señales subjetivas, que facilitan nuestra supervivencia.

Podemos decir también que el clima laboral es la sumatoria de las emociones y sentimientos de los integrantes de una unidad organizativa.

Recordemos que las emociones son muy contagiosas y se propagan más rápido las que afectan la supervivencia de las personas.

Podemos clasificar lo que sienten las personas en emociones funcionales y disfuncionales:

---

Emociones funcionales, las que generan energía y actitud, como la alegría, la esperanza, la confianza, la seguridad, generosidad, afecto, júbilo, libertad, logro, justicia, agradecimiento, aceptación, bondad, admiración, orgullo, honestidad, humildad, firmeza, entusiasmo, solidaridad, respeto, pasión, comprensión, euforia, apoyo.

Emociones disfuncionales, las que te roban energía y actitud, como el miedo, la inseguridad, la bronca, la desesperanza, la angustia, la ira, abandono, aburrimiento, melancolía, agobio, asco, fastidio, temor, manipulación, menosprecio, fragilidad, rabia, recelo, pavor, preocupación, pesimismo, prepotencia, estrés, engaño, espanto, impaciencia, indignación, injusticia, intolerancia, desaliento, desánimo, abatimiento, desencanto, desprecio, disgusto, desidia, decepción, entre otras.

**Ninguno de nosotros es tan bueno  
como todos nosotros juntos.**

**Ray Kroc.**

## ¿Por qué es importante el clima laboral?

El clima laboral es importante porque condiciona la actitud y la energía de las personas que trabajan en una unidad organizativa.

Podemos decir que en la vida de una agencia o una división hay momentos que están bien, hay buen clima laboral y hay otros momentos que están mal, existe mal clima laboral y esto impacta en un bajo rendimiento laboral.

Cuando la gente está bien, trabaja mejor y estudios sobre psicología laboral dicen que una mejora en uno por ciento en el clima laboral impacta un dos por ciento en el rendimiento y la efectividad.

También es importante tener un buen clima laboral para la retención de talentos, ya que puede haber un buen nivel de reconocimiento económico pero el clima laboral es malo, existirán muchas personas que elegirán irse y buscar otro trabajo.

Numerosos estudios y la experiencia empírica nos destacan que el clima laboral es un factor fundamental en la motivación que impacta en el desempeño laboral, la productividad, la satisfacción de los integrantes, reduce los niveles de rotación y aumenta la efectividad de la organización.

---

## ¿Como identificar el clima laboral en tu lugar de trabajo?

**“Lo que no se define, no se puede medir”**

**“Lo que no se mide, no se puede mejorar”**

**“Lo que no se mejora, se degrada siempre”**

**WILLIAM THOMPSON**

Podemos identificar el clima laboral en el lugar de trabajo por diferentes formas: 1) por encuestas de clima laboral, 2) por entrevistas personales, 3) observación, 4) Focus Group, 5) Buzones de sugerencias, 6) Dinámicas de grupo.

### 1) Por encuestas

Realizar encuesta de manera regular en lapsos de tiempo corto un mes, a un trimestre, para conocer la percepción de los integrantes de los equipos de trabajo y tener la posibilidad con esta información realizar ajustes y cambios para mejorar el clima laboral, y la productividad del sector. Se comparan los resultados de las encuestas con otros periodos y/o con administraciones tributarias similares.

### 2) Por entrevistas

Se pueden hacer entrevistas personalizadas, a jefes o personal de recursos humanos, o consultores externos, con algunas personas específicas para conocer el clima laboral y conseguir información para generar cambios, realizar mejoras y retener talentos.

### 3) La observación

La observación consta de dos áreas importantes: 3.1. lo que se habla, 3.2. la actitud o energías.

#### 3.1. Lo que se habla

Prestando atención a lo que se habla, si existen conversaciones como: “esta todo mal”, “no llegaremos a cumplir el trabajo”, “lo que estamos viviendo me genera mucha bronca”, “una injusticia tras otra”, “la incertidumbre me paraliza”, podemos tener indicios que hay un mal clima de trabajo.

#### 3.2. La actitud o energías.

Podemos identificar nivel de energía, por la actitud con que se hacen las cosas, evaluando el tiempo utilizado. Si las cosas se hacen en poco tiempo o en mucho tiempo. Si las tareas correspondientes a cada unidad de estructura se hacen con actitud, con energía, con interés, con pasión, o con desgano.

---

#### 4. Grupo Focal o Focus Group

El grupo focal también conocido como focus group, es una técnica cualitativa que consiste en reuniones de los propios trabajadores, donde comparten sus opiniones y puntos de vista respecto al clima laboral.

#### 5. Buzones de sugerencias.

Se reciben las opiniones de los integrantes de la administración tributaria en forma anónima en buzones, que pueden ser en forma digital como física.

#### 6. Dinámicas de grupo

Mediante diferentes estrategias como team building o construcción de equipos o juegos de capacitación, son otras opciones para conocer el clima laboral en la organización.

**La gente consigue más como resultado  
de trabajar con otros que contra ellos.**

**Dr. Allan Fromme.**

## Aspectos claves para la evaluación de clima laboral

La evaluación del clima laboral debe incluir tres grandes áreas o entornos:

- I. Técnica: infraestructura tecnológica, equipos, herramientas, recursos técnicos o físicos para realizar los trabajos.
- II. Humano: relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización, entre los equipos, jefes e integrantes de la organización.
- III. Organizacional: respecto a la cultura de la organización, practicas, misión, visión, principios o valores y filosofía de la administración.

---

No se trata de evaluaciones puntuales, sino que es necesario que este análisis se lleve a cabo de forma constante. “Una sola instantánea de información es completamente inútil; los datos sólo son relevantes cuando se miden durante un período prolongado, para que se puedan observar los cambios y las tendencias”, apunta Prashant Pawar en *Key Performance Indicator’s in today’s working environment?*

## **Elementos claves a evaluar:**

A. El contexto o lugar de trabajo, equipamiento, climatización, seguridad, iluminación, decoración, música ambiental, estado de conservación del lugar de trabajo.

B. Condiciones laborales, en cuanto modalidad de trabajo, presencial, remota o mixta (algunos días presencial y otros remota), política salarial, beneficios sociales, conciliación entre vida laboral y personal.

C. Relaciones interpersonales, valoración de relaciones entre los integrantes de la administración tributaria, niveles de compañerismo, cohesión y confianza.

D. Comunicación, valoración sobre la fluidez y constancia entre los empleados y jefaturas para resolver los desafíos del trabajo. Conocer que se espera de ellos, que deben hacer y cómo hacerlo.

E. Reconocimiento profesional, reconocimiento por los logros de objetivos de la organización, distinciones, ascensos y promociones.

F. Liderazgo, percepción y satisfacción por el modelo de comunicación y liderazgo de las jefaturas. Destacamos que la mayoría de las veces los profesionales no dejan una organización, sino que dejan a su jefe. Los liderazgos deben ser democráticos, flexibles y empáticos.

G. Empoderamiento, si a los integrantes se le delegan trabajos, decisiones y responsabilidades.

H. Sentido de pertenencia, si los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la administración tributaria. Si se sienten identificados con los objetivos y forma de trabajo de la organización. Este aspecto es clave para retener talentos.

I. Motivación laboral, nivel de actitud de los empleados.

J. Justicia, respecto a la igualdad de oportunidades de todos los integrantes.

K. Reto, hay muchas personas que necesitan desafíos para sentirse satisfechos. Fijar metas o retos objetivos, viables y medibles son motivadores y si además se incluye algún reconocimiento o recompensa por cumplirlo mucho mejor.

---

**Si quieres ir rápido, ve solo.**

**Si quieres llegar lejos, ve acompañado.**

**Proverbio africano.**

## **¿Quiénes son los responsables del clima laboral?**

Todos los integrantes de una agencia, división o unidad organizativa son responsables del clima laboral pero mucho más, las personas que tienen cargo y autoridad sobre el resto de los integrantes.

La emocionalidad que siente el líder del espacio tiene una gran influencia en la generación de clima laboral del sector.

# **Estrategias para mejorar el clima laboral:**

## **Los estilos de liderazgo:**

Elegir un estilo de liderazgo adecuado a la estructura y característica de cada área de estructura, ya que está comprobado que el estilo de liderazgo tiene una gran influencia en el clima laboral.

Un estilo que facilita mejorar el clima laboral es el líder democrático o participativo, aquel que facilita la participación de todos los integrantes conversa, escucha, intercambia ideas y tiene en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo.

Otro estilo que mejora el clima laboral es el Liderazgo “Laissez-faire” o déjalo ser, este estilo de liderazgo deja que los integrantes de su equipo trabajen por su propia iniciativa y los jefes monitorean avances y los comunican de forma constante. Este tipo de liderazgo se puede dar espontáneamente cuando los jefes no tienen tiempo para otro tipo de liderazgo y cuando los empleados tienen gran experiencia y conocimiento de las tareas.

También hay que considerar como estilo facilitador de un buen clima laboral el Liderazgo orientado a las personas, los líderes organizan, hacen de soporte para empoderar al equipo y facilitar los recursos y conocimientos para realizar las tareas.

---

Cabe destacar como estilo de liderazgo que genera un buen clima laboral el liderazgo transformacional o líder coach, es el modelo de liderazgo del futuro, donde el líder forma, capacita, desarrolla a los integrantes de su equipo, generando empoderamiento, aprendizaje y confianza.

**“El capital más valioso  
de esta organización  
es la gente”**

Otras estrategias para generar un buen clima laboral

- Reconocer los logros y metas alcanzadas del equipo e integrantes.
- Flexibilidad diferentes maneras de cumplir con los trabajos.
- Reuniones de seguimiento, apoyo, para colaborar y compartir soluciones a los diferentes retos laborales.
- Programas de capacitación y desarrollo profesional, para el crecimiento de los integrantes de cada equipo.
- Comunicar metas y expectativas claras a los integrantes de una agencia, división o estructura organizativa: ¿Qué se espera de ellos?, ¿Qué se espera que hagan y cómo lo deben hacer?
- Empatía, competencia profesional donde nos ponemos en el lugar del otro, conocemos que situaciones está viviendo tanto personal como profesional, y como impacta en su energía y actitud en la organización.
- Confianza, trabajar en desarrollar la confianza mutua, generar la expectativa que las personas logran cumplir con las tareas asignadas, esto facilita la generación de buen clima laboral.
- Comunicación abierta, se deben promover reuniones periódicas cada semana o cada 15 días, para informar a los empleados sobre los objetivos, su cumplimiento, los cambios y mejoras a realizar.
- Respeto por las diferentes formas de trabajar y relacionarse.
- Fomentar la creatividad e innovación.
- Generar conciliación familiar entre la vida laboral y personal de cada integrante de la organización, facilitar horarios flexibles y modalidad de trabajo mixta, parte presencial y parte virtual.
- Incentivar el sentido de pertenencia al equipo, que se pongan la camiseta de la administración tributaria.
- Cuidado del ambiente físico de trabajo, ubicación, iluminación, decoración, seguridad, comodidad, estado de mantenimiento del contexto físico.

- 
- Incentivar actividades sociales, recreativas, fuera de la oficina.
  - Promover la responsabilidad social desde la administración tributaria, con diferentes objetivos vinculados a las necesidades de cada región del país y del cuidado del medioambiente.

## Aprendizaje y transformación del clima laboral.

El aprendizaje surge cuando los integrantes de una administración tributaria tienen la necesidad de generar mejoras en el clima laboral para cuidar la salud física y mental de sus integrantes como así también para aumentar la productividad y cumplir con los objetivos planeados.

Instalada la necesidad de cambio, hay que entrar en la etapa de búsqueda de información mediante diferentes estrategias, observación, encuestas y entrevistas entre las más importantes, para medir el clima laboral y que situaciones lo están generando.

Luego diseñar e instrumentar diferentes estrategias para mejorar el clima laboral, que tendrá un gran impacto positivo en los integrantes y estos harán posible la mejora en la efectividad y en los resultados de la administración tributaria.

**Guillermo Seyahian**

**Secretario del CEAT FCE UBA**

**Posgrado de Especialización en Docencia Universitaria**

**Posgrado de Especialización en Diseño de Educación Superior con Tecnología.**

**Coordinador de la Comisión de Coaching de la secretaria de Graduados FCE UBA**

**Coordinador académico del posgrado CEO, Coaching ontológico Emocional y Organizacional ENAP FCE UBA**