

## Material Imprimible

### Curso Organización y gestión de equipos de trabajo

#### Módulo 4

##### Contenidos:

- Qué es el clima laboral o clima organizacional
- Los tipos de clima laboral más comunes
- La gestión de los conflictos en los equipos de trabajo y cómo pueden solucionarse
- La herramienta de evaluación del clima laboral

## Clima organizacional

Damos inicio al cuarto y último módulo de este curso conociendo el concepto de **clima organizacional**. Sin dudas es un término que se utiliza muy a menudo en el ámbito de las empresas y las organizaciones en general, pero consideramos muy importante que conozcan su definición.

Tomaremos como base la explicación del autor Idalberto Chiavenato en su manual "Administración de Recursos Humanos", un libro que nos acompañó a lo largo de todo este curso. Chiavenato considera imprescindible tener en claro el concepto de **motivación** para poder comprender el de clima organizacional. Según lo que indican los expertos en la materia, podemos decir que la motivación es el estado interno que activa, dirige y mantiene nuestras conductas, es decir, los impulsos que nos dirigen hacia determinadas metas y objetivos.

La motivación es un tema tan amplio y estudiado. Como podrán imaginar, existen decenas de teorías que conceptualizan y organizan la motivación desde distintas perspectivas. Para no desviarnos mucho del tema de este curso, tomaremos sólo una de las más conocidas, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow explicó a través de esta teoría, que *"las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana"*.

Entonces, en la base de la pirámide se encuentran las necesidades más primarias y recurrentes, mientras que a medida que se va subiendo en la pirámide nos vamos a encontrar con necesidades secundarias, más sofisticadas e intelectuales.

### Pirámide de Maslow

Veamos el gráfico de la pirámide para ilustrar esta explicación. Como pueden ver, en la base de la pirámide nos encontramos con las necesidades fisiológicas, el nivel más bajo de las necesidades de todos los humanos. Son necesidades innatas como el hambre y la sed, el descanso, el abrigo, el deseo sexual. Estas necesidades biológicas exigen una satisfacción cíclica y reiterada para garantizar nuestra supervivencia. Por ejemplo, cuando comemos, satisfacemos la necesidad de alimento, pero con el paso de las horas esa necesidad vuelve a hacerse presente.

Es importante destacar que cuando alguna de estas necesidades no está satisfecha, se vuelve urgente y condiciona nuestra conducta para ser satisfecha. ¿Por qué es tan difícil estudiar y concentrarse si estamos en un lugar muy frío o caluroso? ¿O en un espacio muy ruidoso? Porque estos elementos no contribuyen a la satisfacción de nuestras necesidades biológicas de contar con un espacio seguro como un hogar.

Si pasamos al siguiente nivel de la pirámide de Maslow podemos ver que aparecen las necesidades de seguridad. Estas nos llevan a buscar protección de cualquier peligro, o sea, real o imaginario. Nos conducen a buscar protegernos de las amenazas, los peligros y a preferir entornos seguros, previsibles y ordenados.

Continuemos con las necesidades sociales de la pirámide de Maslow, que surgen, como su nombre lo indica, de la vida social del individuo con otras personas. Estas necesidades sociales engloban la necesidad de asociación, participación, aceptación, amor; y aparecen cuando las necesidades más básicas están satisfechas.

El siguiente nivel de la pirámide de Maslow, ubica a las necesidades de aprecio, aquellas que están relacionadas con la forma en que la persona se ve y valora, es decir, su confianza, su autoestima, su necesidad de aprobación y el reconocimiento por parte de los demás.

Y por último nos encontramos con las necesidades de autorrealización, las necesidades humanas más elevadas y, que, por lo tanto, se encuentran en la cima de la pirámide. Estas necesidades nos conducen a tratar de emplear nuestro propio potencial y a desarrollarnos continuamente. ¿Cómo podemos detectar esta necesidad? Es el impulso que nos conduce a querer más, ser mejores y pensar con ambición.

Ahora bien, mientras que las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima pueden satisfacerse a través de elementos externos a uno mismo y concretos - es decir, comida, bebida, dinero, una casa - las necesidades de auto realización sólo pueden ser satisfechas mediante recompensas intrínsecas, es decir, las que provienen de uno mismo.

Ahora que conocemos un poco más acerca de la motivación de las personas, podemos adentrarnos en el concepto de **clima organizacional o laboral**.

Los investigadores James y Jones definen el clima organizacional como el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en elementos como sus productos, servicios, su estructura, organigrama, valores. Estas características son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos de la organización.

Asimismo, los autores Forehand y Gilmer definen al clima laboral de una forma muy similar y complementaria a la propuesta por James y Jones. Dichos autores explican que el clima organizacional está compuesto por *“el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”*.

Podemos decir, entonces, que las variables que mayor incidencia tienen sobre el clima laboral son:

- el ambiente físico, es decir, las oficinas, la iluminación, el nivel de ruidos;
- las variables estructurales, como el organigrama;
- las sociales, como el estilo de liderazgo;
- y las relaciones interpersonales, culturales y personales, propias de cada trabajador.

Es importante destacar que el comportamiento de los trabajadores no dependerá directamente de estos factores, sino de la percepción que tengan de ellos.

Entonces, ¿cuál es la relación entre la motivación de las personas, en este caso integrantes de un equipo de trabajo, y el clima organizacional? Les contamos:

El clima laboral representa el ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, o en este caso, los integrantes de un equipo de trabajo; lo que está directamente relacionado con su motivación. Por lo tanto, cuando la motivación de los miembros es alta, es decir, sus necesidades están satisfechas, el clima del equipo también será positivo y proporcionará un ambiente de colaboración que a su vez alimentará las necesidades de motivación.

¿De qué manera podemos detectar, sin el uso de herramientas específicas, si el clima laboral es positivo? Bien, en las organizaciones con un buen clima laboral, la productividad se mantiene sobre los niveles esperados de manera casi constante, el trabajo tiene una marcada orientación al logro y a los objetivos. Además, los empleados trabajan de manera comprometida y con un profundo sentido de pertenencia al equipo al que pertenecen y a la organización.

De la misma forma que un clima laboral bajo o negativo generará un estado de desinterés, apatía e insatisfacción que afectará las necesidades de los integrantes del equipo, sobre todo las sociales y de estima.

Existen ciertos indicadores que demuestran a simple vista un clima laboral desfavorable:

- aumento del ausentismo,
- malos tratos entre compañeros o de líderes a sus equipos,
- incremento de accidentes laborales,
- y una alta tasa de rotación de los empleados

De la mano del concepto de clima laboral, nos encontramos con otro término que seguramente hayan escuchado, el de **calidad de vida**. El autor García Sánchez describió, en el año 1993, el concepto de calidad de vida como la *“experiencia de bienestar derivada del equilibrio que percibe el individuo entre las demandas del medio y los recursos con los que dispone para afrontar dichas demandas”*.

Otros autores, entre los que se encuentra Josep María Blanch, psicólogo español, definen a la calidad de vida como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social que experimentan las personas en su trabajo.

Dicho bienestar abarca dos dimensiones, la objetiva y la subjetiva. Veamos qué significan cada una de ellas. La dimensión **objetiva** hace referencia a las condiciones ambientales, técnicas, salariales, de seguridad e higiene, entre otras. Por otro lado, la dimensión **subjetiva** está relacionada a las percepciones y valoraciones sobre las condiciones laborales, el estrés, la relación con los compañeros de trabajo y con los directivos o jefes, la posibilidad de ascender y progresar, por nombrar los más importantes.

Teniendo en cuenta este punto, podemos decir que el concepto de calidad de vida laboral es multidimensional. Estas dimensiones múltiples se pueden agrupar en dos grandes bloques: las relacionadas con el entorno en que se desarrolla el trabajo; y las que tienen que ver con las percepciones de cada trabajador.

### Tipos de clima laboral

Los invitamos a comenzar esta segunda clase conociendo los distintos **tipos de clima laboral** que pueden darse en las organizaciones. Vamos a empezar por enunciarlos. Existen climas laborales autoritarios, paternalistas, consultivos y participativos. ¿Alguna vez escucharon hablar de ellos? Quizás, estos nombres les resulten familiares, ya que hay varios estilos de liderazgo que se llaman así.

Comenzaremos por la tipología de clima laboral descrita por Rensis Likert en los años 60. Este autor sostiene que en la percepción del clima de una organización inciden distintas variables. Veamos cada una de ellas:

- Existen, por un lado, las variables causales, que se producen por la estructura de la organización, las reglas, las normas, los protocolos y la forma en que se toman las decisiones
- por otro lado, las variables intervinientes, como pueden ser las motivaciones y actitudes propias de cada trabajador
- y por último las variables finales, las cuales dependen de las otras dos y están relacionadas a los resultados obtenidos por la organización, como las ganancias y pérdidas.



De acuerdo con cómo se configuren estas variables, se construyen distintos sistemas, como Likert los llama. Cada uno con un tipo de clima laboral específico. Conozcamos estos sistemas más en detalle. El primer sistema corresponde a un clima laboral principalmente **autoritario**. ¿Qué características tiene? Este clima organizacional se basa en la desconfianza e inseguridad de los líderes de la organización hacia sus trabajadores y empleados.

Por lo tanto, en el sistema con clima laboral autoritario, la totalidad de las decisiones se toma en la cima de la pirámide jerárquica y se transmiten de forma unidireccional hacia abajo siguiendo una estricta cadena de mando burocrática. Así como también la toma de decisiones, los procesos de control y seguimiento también se encuentran centralizados de manera estrictamente formal en los directivos y mandos medios.

El segundo de los sistemas que podemos encontrar en una organización tiene que ver con un estilo más bien **paternalista**. Así como en el clima laboral autoritario, en las organizaciones cuyo clima tiende a un estilo más bien paternalista, las decisiones son tomadas por los mandos superiores. Estos mandos también centralizan el control y seguimiento de las tareas, aunque con un grado de delegación mayor que en el sistema que vimos anteriormente.

Este tipo de clima organizacional recibe el nombre de paternalista, ya que las autoridades de la organización centralizan la totalidad del poder, pero otorgan cierta flexibilidad y facilidades a sus subordinados.

Es importante destacar que esta flexibilidad se basa en la construcción de relaciones de confianza desde la cumbre organizacional hacia la base y generan una dependencia de estos últimos hacia los directivos. Por lo general, este clima se mantiene estable en la medida que los empleados respeten las reglas de juego establecidas por los mandos medios.

Pasemos al tercer sistema existente, el clima organizacional **consultivo**. En este caso la descentralización y delegación de los mandos medios hacia sus subordinados es mucho mayor que en los escenarios anteriores. Si bien el esquema jerárquico sigue estando presente, las decisiones más específicas son adoptadas por mandos medios e inferiores, así como el control y seguimiento del día a día.

Y, por último, llegamos al cuarto sistema, correspondiente a un clima laboral **participativo**. Las organizaciones que se desempeñan bajo este tipo de clima descentralizan por completo la toma de decisiones y lo distribuyen en las distintas áreas o sectores, por lo que las jerarquías son una mera formalidad. La comunicación es multidireccional, es decir, se jefes a subordinados, de empleados a sus superiores, y entre pares, lo que deriva en altos niveles de compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización.

Este tipo de clima laboral puede considerarse como el ideal, ya que se basa en la confianza y la comunicación abierta y fluida, logrando como resultado mejores relaciones interpersonales y trabajadores comprometidos y motivados hacia el logro de los objetivos.

Además de los tipos de climas laborales planteados por Likert, existen otras clasificaciones que describen los distintos climas laborales que pueden darse en las organizaciones, que, si bien son menos conocidos, consideramos importante incluir en este curso.

Comencemos conociendo un poco más en detalle el clima laboral **convencional**, el cual podríamos comparar con los sistemas de climas autoritarios y paternalistas. El clima organizacional convencional es fácilmente observable ya que se encuentra completamente estructurado y organizado, y suele estar presente en las organizaciones cuyo trabajo principal se relaciona con números y datos, como las financieras, por ejemplo. El trabajo de las organizaciones con este tipo de clima se basa en rutinas, reglas, protocolos y procedimientos formales y definidos.

La siguiente variante de clima laboral es la del tipo **emprendedor**, aquella que se concentra en alcanzar los objetivos establecidos por la organización previamente. El ambiente de trabajo en este clima es sumamente competitivo, por lo que suele darse en empresas de ventas, cuyos empleados tienen, por lo general, un perfil extrovertido, ambicioso y asertivo.

Podemos encontrarnos también con climas laborales de **trabajo social**. ¿De qué se tratan? ¿En qué organizaciones podemos encontrarlos? Las organizaciones que poseen este tipo de clima laboral se dedican al ámbito de la enseñanza y al apoyo a las personas, como las universidades, por ejemplo, por lo que necesitan de empleados con habilidades de comunicación y desarrollo de relaciones interpersonales.

Pasemos al clima laboral **artístico**. A diferencia del clima convencional que vimos previamente, las organizaciones con este tipo de clima no poseen reglas, normas ni una estructura definida. De hecho, suelen enfatizar y promover en los empleados la libertad de expresión, la innovación, la creatividad y la originalidad. ¿Dónde podemos ver este clima? Por lo general, podemos encontrarlo en teatros, editoriales, y organizaciones relacionadas al diseño y el arte.

Continuemos con el clima laboral **investigativo**. ¿A qué nos referimos con este clima? Bien. Las organizaciones que poseen este tipo de clima suelen enfocarse en temas científicos y de resolución de problemas; además de ambientes poco estructurados que fomentan la independencia y la libertad de acción. Como podrán imaginar, los laboratorios son las organizaciones que más comúnmente cuentan con un clima laboral investigativo.

Y, por último, encontramos el clima organizacional **realista**, que se enfoca en el trabajo manual que implica la utilización de instrumentos y herramientas de trabajo, como también, muchas veces el contacto con animales o plantas. Los talleres mecánicos son un buen ejemplo de organizaciones que trabajan bajo este clima.

Si actualmente están trabajando en una organización o lo hicieron en un pasado, ¿cuál piensan que es su clima laboral? ¿Pueden relacionarlo con alguno de los tipos que vimos en esta segunda clase?

## Dimensiones del clima organizacional

Así como vimos anteriormente que existen distintos tipos de climas laborales, el autor Likert describe otro elemento relacionado, las **dimensiones del clima organizacional**. ¿A qué se refiere? Analicémoslo juntos:

Las dimensiones del clima están conformadas por las características medibles en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. Son elementos visibles y detectables que permiten a los profesionales detectar el tipo de clima que tiene lugar en la organización, planificar y ejecutar acciones para potenciar los aspectos positivos y mitigar los negativos.

Likert enuncia ocho dimensiones, ellas son:

- Los métodos de mando, es decir, el tipo de liderazgo de la organización, los procedimientos y métodos que se utilizan para responder a las necesidades de los empleados;
- La motivación, la segunda dimensión, es decir, la naturaleza de los tipos de comunicación que se dan en la organización;
- La interacción e influencia, es decir, cómo se da la interacción entre el líder y el resto del equipo;
- La resolución de problemas;
- La toma de decisiones;
- Cómo se dan los procesos de planificación organizacional;
- Y los procesos de control, capacitación y adiestramiento.

Por otro lado, los autores Litwin y Stringer están de acuerdo en que podemos comprender el clima de una organización a partir de otras seis dimensiones. Veámoslas. La primera de estas dimensiones corresponde a la **estructura** de la organización. ¿A qué se refieren con esto? A cómo perciben los empleados los derechos y obligaciones establecidos, las normas y procedimientos y las políticas organizacionales.

Otra de las dimensiones explicadas por los autores tiene que ver con la forma en que los integrantes de la organización perciben sus **responsabilidades individuales**, su sentimiento de autonomía y la capacidad de libre acción.

La **remuneración** tiene que ver con la percepción que tienen los empleados acerca de la equidad de las recompensas recibidas por el trabajo correctamente realizado. Si las remuneraciones son justas y si son proporcionales al trabajo de cada persona.

Otro de los elementos que se relaciona con la **percepción de los empleados** acerca del nivel de riesgos que pueden asumir en la toma de decisiones, así como los sentimientos de apoyo y compañerismo que perciben los empleados. Existen entornos organizacionales que impulsan a los miembros a innovar y arriesgarse en pos de la optimización de procesos y mejora constante, mientras que otros más conservadores optan por contextos más estables.

Y, por último, está la dimensión relacionada a la tolerancia al conflicto que tienen los empleados de la organización. ¿Qué tanto se permiten en la organización los conflictos en el marco del respeto y el compañerismo? En muchos casos, las situaciones conflictivas actúan como el puntapié hacia la resolución de problemas centrales para el equipo.

La tercera clasificación de las dimensiones que analizaremos es la propuesta por los autores Pritchard y Karasick, que enumeran once dimensiones en total. Los invitamos a conocerlas. Comencemos por la dimensión de la **autonomía**, es decir, el nivel de libertad que los empleados perciben tener para poder tomar decisiones y solucionar posibles problemas o inconvenientes.

Cómo perciben los empleados el nivel de **colaboración y cooperación** dentro de la organización es otra de las dimensiones del clima. También podemos analizar el clima laboral a través de las relaciones sociales que tienen lugar dentro de la organización.

Algunas de las dimensiones coinciden con las explicadas por los autores que analizamos previamente, como la **estructura** de la organización, la **remuneración percibida**, el **rendimiento** y la **motivación**.

Continuemos con lo expuesto por Pritchard y Karasick. Otra de las dimensiones de la que hablan es la del **estatus**, que se refiere a las diferencias jerárquicas entre los mandos medios o directivos y los subordinados y si la organización le da importancia real o son una mera formalidad.

También señalan que existe la dimensión vinculada con la voluntad y la **flexibilizad** de la organización, para experimentar, innovar y cambiar los métodos y procedimientos de trabajo. Podemos relacionar esta dimensión con la percepción de los riesgos que analizamos anteriormente de la mano de Litwin y Stringer.

La forma en que la organización delega la **toma de decisiones** entre los niveles jerárquicos y el apoyo que brinda a sus empleados frente a los problemas que surgen son las últimas dos dimensiones que podemos encontrar. Ciertas organizaciones optan por centralizar absolutamente todo el proceso de toma de decisiones sin delegarlo a los empleados correspondientes, mientras que otras empresas demuestran una mayor confianza en sus miembros y los apoyan en el proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta que esto puede presentar ciertos inconvenientes, sobre todo al principio del proceso o si las personas cuentan con poca experiencia en la toma de decisiones organizacionales.

### El conflicto

Es momento de aprender sobre el concepto de **conflicto**, una situación que puede darse muy comúnmente en los equipos de trabajo y en las organizaciones en general; y conocer las distintas técnicas que existen para solucionarlos.

Entonces, ¿qué es el conflicto? De acuerdo con el autor Keith Davis, un conflicto corresponde a toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de diversos desacuerdos acerca de las metas a alcanzar o los métodos a emplear para cumplir estos objetivos.



Davis explica también que los conflictos suelen darse en lo que él llama niveles, encontrándonos así, con conflictos intrapersonales, interpersonales e intergrupales. Nombremos las características de cada uno de ellos.

Como seguramente podrán deducir por su nombre, los **conflictos intrapersonales** surgen del interior del individuo cuando adopta roles que le son contradictorios. ¿Se les ocurre algún ejemplo para este tipo de conflicto?

A su vez, los **conflictos interpersonales** son aquellos que afectan nuestras emociones y bienestar y en ellos se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima frente al daño que percibimos los demás nos hacen.

Pueden surgir por múltiples motivos, como choque de personalidades entre los miembros de un equipo, diferencias en las opiniones acerca de la dirección a seguir en los proyectos, los recursos a utilizar y los resultados esperados. Este tipo de conflictos también puede generarse cuando:

- los integrantes del equipo poseen diferentes sistemas de valores;
- cuando no existe la confianza mutua;
- cuando el estatus y la imagen de uno de los miembros se ven amenazados por cuestiones reales o imaginarias;
- cuando las personas chocan en su percepción acerca de un tema en particular.

Por último, el conflicto **intergrup**al es aquel que nace de puntos de vista diferentes dentro de un equipo de trabajo, por lo general, acerca de la manera que cada integrante considera es la correcta de proceder.

Los conflictos en el ámbito laboral, y en particular dentro de los equipos de trabajo, traen consigo diversas desventajas y obstáculos, ellos son:

- el deterioro de la cooperación y el trabajo colaborativo,
- el aumento en la desconfianza entre los integrantes, como vimos anteriormente
- la tensión en el ambiente de trabajo,
- y una disminución en los niveles generales de motivación de las personas

### Ventajas del conflicto

Sin embargo, si bien el conflicto está asociado a una connotación negativa, brinda ciertas ventajas y beneficios que veremos a continuación. Todo conflicto obliga a los miembros de un equipo y de la organización a buscar una solución creativa e innovadora que lo solucione, por lo que promueve la creatividad y el experimentar con nuevas ideas.

Además, a través de las situaciones conflictivas, suelen salir a la superficie problemas hasta ese momento latentes, lo que brinda la posibilidad a la organización de implementar acciones para mejorarlos.

No todos los conflictos terminan de la misma manera, sino que, por lo general, pueden darse las siguientes situaciones. Lo que llamamos el resultado “perder-perder” hace referencia al conflicto que se deteriora a tal punto que ambas partes terminan en peores condiciones que antes de iniciado el conflicto.

También pueden darse situaciones de “ganar-perder” cuando una de las partes gana el conflicto y la otra pierde, pero también situaciones de “ganar-ganar”, en las cuales ambas partes finalizan el conflicto en mejores condiciones que cuando éste comenzó.

### Gestión del conflicto

Para resolverse satisfactoriamente, existe lo que los autores llaman la “**gestión constructiva del conflicto**”, que consiste en cinco estrategias para el tratamiento eficaz de los conflictos organizacionales. En primer lugar, un buen punto de partida consiste en que las partes reconozcan la presencia de conflicto en el equipo, así como el resto de los integrantes que no estén directamente involucrados en el conflicto.

Como segundo paso, se puede pasar a evaluar la situación de una manera calma y reuniendo la información que sea necesaria para analizar el conflicto. Es recomendable que las partes revisen sus reacciones, muchas veces automáticas, y reconozcan las necesidades y temores de la otra parte. Este paso requiere que miremos el conflicto desde una perspectiva externa, “mirando desde afuera” y a la vez con empatía para entender la realidad de la otra parte.

Luego, es momento de reconocer nuestro aporte al conflicto, que no siempre puede ser detectado a simple vista, y reconocer nuestra responsabilidad. El cuarto paso consiste en aceptar y valorar la diversidad, la cual enriquece al equipo, pero generará sin dudas varios conflictos. Si se niega la diversidad, no se tienen en cuenta otras formas distintas de ver la realidad. La aceptación y valoración real de la diversidad es esencial para el tratamiento efectivo del conflicto. Y, el último paso para una gestión constructiva del conflicto implica la elección de la estrategia que se implementará para tratarlo. Los invitamos a conocerlas más en detalle.

La **estrategia de evitar** o de evitamiento implica el distanciamiento, ya sea físico o mental del conflicto, lo cual resulta especialmente útil en situaciones donde lo que está en juego es sumamente trivial, cuando se requiere más información para continuar o cuando lo importante es lograr la calma de las partes. El resultado de la elección de esta estrategia suele ser “perder-perder”, pero debemos elegirla en ciertos casos sin importar este resultado final, como cuando está en riesgo nuestra integridad.

Por otro lado, la **estrategia de imponer** utiliza tácticas de poder para obtener beneficios, apoyándose en la agresividad y en el logro de las metas personales a expensas del interés de la otra parte. Como resultado será un “ganar-perder”. Se utiliza cuando es necesario imponer reglas que serán beneficiosas para la mayoría dentro del equipo, o cuando hay que proteger a una persona de un comportamiento violento de otro. Es importante tener en cuenta que, quien sea el perdedor de este conflicto, muy probablemente se rehúse a cooperar en un futuro con nosotros.

Otra de las estrategias que podemos adoptar es la de **pactar**, buscando un punto medio que implica renunciar a una parte de lo que queríamos lograr para llegar a un acuerdo. No se puede precisar el resultado exacto de este tipo de estrategias, ya que es ambiguo, y dependerá de las características de cada conflicto. ¿En qué casos deberíamos optar por esta estrategia? Pactar resulta necesario cuando necesitamos lograr arreglos temporales a cuestiones muy complejas y sabemos que ninguna de las partes logrará por completo lo que desea.

A su vez, si decidimos ir por el camino de **ceder**, obtendremos un resultado “perder-ganar”, siendo nosotros por supuesto los perdedores. Tendremos que optar por esta estrategia por los siguientes motivos:

- sí en el camino nos damos cuenta de que estamos equivocados,
- cuando la armonía y estabilidad del equipo son más importantes que nuestros intereses,
- y cuando lo que está en juego resulta ser más importante para la otra parte que para nosotros.

La última de estas estrategias tiene que ver con **negociar**. Cuando las partes negocian, enfrentan de manera directa los conflictos y buscan una solución que sea satisfactoria para ambos. Como podrán imaginar, el resultado será un “ganar-ganar” para ambas partes del conflicto.

## Encuesta de clima laboral

Ahora bien, si el área de Recursos Humanos de una organización se propone gestionar el clima laboral de los equipos de trabajo, necesitará herramientas e instrumentos cuantitativos y medibles que arrojen la información necesaria para comenzar a implementar acciones de cambio.

La más conocida y utilizada de estas herramientas es, sin duda alguna, la **encuesta de clima laboral**. Seguramente, si ustedes trabajaron en alguna organización o lo hacen actualmente, completaron en algún momento del año una encuesta de este estilo en papel o de manera digital.

Estas encuestas tienen la finalidad de brindar una imagen lo más cercana posible de la percepción que tienen los empleados de una organización o de un equipo en particular acerca de indicadores clave, como la comunicación, la calidad de las relaciones interpersonales, el liderazgo y muchos otros.

Como todos los procesos que implican la intervención del área de Recursos Humanos, la gestión del clima laboral requiere de ciertos pasos para su diseño, implementación y seguimiento. Analicemos detenidamente cada uno de ellos.

El primer paso consiste en involucrar y capacitar a los mandos medios y directivos de la organización. No es necesario desarrollar y dictar una capacitación muy extensa, alcanza con un taller breve o una charla de unas dos horas, que muestre para qué existen las encuestas, qué expectativas generan en los empleados y en los equipos. Este encuentro de capacitación busca, además, solicitar el compromiso y acompañamiento de los directivos y que estos, a su vez, se lo transmitan a sus equipos a cargo.

La segunda instancia de este proceso, que por lo general se da en simultáneo con la primera, es el diseño en sí de la herramienta de medición del clima. Tomaremos el caso de las **encuestas**, que como mencionamos anteriormente, suelen ser los instrumentos más utilizados. La organización puede elegir tomar un modelo de encuesta ya existente y adaptarlo a su realidad, en función de los indicadores que necesite medir, o bien diseñarla desde cero. Esto dependerá de la experiencia que posean los miembros del área de Recursos Humanos, de la complejidad de la organización y del tiempo con el que cuenten antes de la implementación.

Mencionamos recién que el diseño de los instrumentos de medición del clima está condicionado por los indicadores que la organización requiera analizar. ¿Cómo se definen estos indicadores? Bien. Los indicadores dependerán de múltiples variables, como pueden ser, necesidades específicas planteadas por la conducción de la organización, en función de problemáticas existentes; aquellas variables que sean de interés del sector de Recursos Humanos; o las que se desprendan de los objetivos de la organización.

Algunos ejemplos son:

- el liderazgo,
- las relaciones entre compañeros de equipo,
- el sentido de pertenencia,
- las condiciones físicas del ambiente de trabajo,
- las compensaciones y los reconocimientos,
- las oportunidades de desarrollo profesional, entre muchos más.

Es fundamental que mientras la organización diseña la encuesta, tenga en cuenta ciertos elementos. Uno de los más importantes tiene que ver con el **tamaño de la organización**, ya que como supondrán, una organización muy grande de diez mil empleados o más requerirá que la encuesta se adapte como mínimo al país de cada sede. Por otro lado, las organizaciones muy pequeñas necesitarán que el diseño de la encuesta haga especial énfasis en el anonimato para asegurar la confidencialidad.

Retomando por un momento el caso de organizaciones multinacionales, el área de Recursos Humanos debe tener en cuenta este elemento cultural que puede convertir una encuesta exitosa en Argentina, en un rotundo fracaso en Alemania, por citar un ejemplo. El estilo de las preguntas, su contenido, así como la forma en que se redactan las preguntas tendrá que adaptarse a la cultura de cada país o región en que se encuentren las organizaciones.

A su vez, el nivel de calificación profesional de quienes completarán la encuesta va a condicionar su diseño y contenido del instrumento de medición del clima organizacional. Si la organización busca obtener los resultados más certeros a partir de la encuesta, entonces es importante que, si las personas que la completarán no



cuentan con un nivel de estudios muy avanzado, dicha encuesta sea lo más breve posible y redactada con un vocabulario sencillo que no genere confusión.

Otro aspecto que no debe ser pasado por alto son los objetivos de la encuesta de clima laboral, es decir, qué espera lograr la organización implementando este instrumento. Por ejemplo, algunas encuestas han sido diseñadas específicamente para detectar si el clima laboral es saludable o tóxico, otras para detectar indicios del síndrome de *“burn out”* cuando los empleados se sienten quemados y estresados de manera excesiva y otras encuestas buscan específicamente relevar temas como la satisfacción con las remuneraciones o con el liderazgo del equipo. Si la organización elige una encuesta que no se ajusta correctamente a los elementos que necesita relevar, los resultados no aportarán información certera y relevante.

### Redacción de la encuesta de clima laboral

Una parte importante del éxito de un proceso de medición de clima laboral a través de encuestas radica en la manera en que están redactadas las preguntas y su orden. ¿Qué tipo de preguntas conocen? Seguro vieron preguntas o enunciados de opción múltiple en alguna encuesta. Este formato ofrece varias opciones de respuestas ya predefinidas, como, por ejemplo, *“Totalmente de acuerdo”*, *“De acuerdo”*, *“Neutro”*, *“En desacuerdo”* y *“Totalmente en desacuerdo”*. También suelen utilizarse escalas numéricas del 1 al 5 o del 1 al 10, a través de las cuales los encuestados deben marcar cuán de acuerdo se sienten con un determinado enunciado.

Como pueden observar en la imagen, esta encuesta cuenta con cuatro enunciados, cada uno con cinco opciones de respuesta. Estos mismos enunciados pueden redactarse en formato de pregunta directa con opciones de respuesta “Si”, “No”, “No sabe/no contesta”. Algunos ejemplos de este tipo de preguntas pueden ser:

- “¿Consideras que la organización te permite desarrollarte profesionalmente?”,
- “¿Sentís que la organización brinda un equilibrio entre tu vida profesional y personal?”,
- también la pregunta puede ser “¿Te sentís motivado y apoyado por tu equipo de trabajo?”

A su vez, en una encuesta, podemos encontrarnos con el formato de preguntas abiertas, que permiten que las personas encuestadas se expresen con mayor libertad y profundidad. Si bien no arrojan un resultado cuantificable y medible, permiten a la organización realizar un análisis en detalle que con otro tipo de preguntas no puede realizarse. Algunos ejemplos de preguntas abiertas pueden ser:

- “¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en la organización?”
- “¿Qué es lo que más te gustaría cambiar de tu equipo de trabajo?”

Siempre se recomienda, antes de su implementación, probar que la encuesta sea clara y se entienda fácilmente. Por eso se aconseja aplicarla en un pequeño grupo de empleados que funcionen como muestra.

Una vez diseñada la encuesta, llega el momento de su implementación. Como mencionamos anteriormente, garantizar el anonimato de la encuesta es fundamental para contar con las respuestas sinceras de quienes respondan. Dependiendo de cada organización, las encuestas se podrán completar en papel y luego depositarse en urnas o enviarse de manera digital a través de un enlace. A su vez, un punto a considerar, es el momento en que se lanza la encuesta, ya que idealmente, para contar con resultados lo más objetivos posibles, no debería coincidir con ninguna celebración, fiesta o entrega de bono, por ejemplo.

Pasado el plazo que la organización haya definido para que la encuesta sea contestada, es momento de relevar los resultados y elaborar informes en función de lo que los empleados hayan respondido. La manera en que la organización procesará la información dependerá de la cantidad de empleados que hayan contestado, del tiempo y recursos humanos que puedan destinarse a este proyecto y si se cuenta con un sistema o los resultados deben procesarse de forma manual. Cualquiera sea el caso, este paso tendrá que ser definido previamente en la etapa de diseño y planificación del instrumento de medición del clima laboral.

Con la información que haya arrojado la encuesta, digamos, en crudo, el área de Recursos Humanos puede comenzar a elaborar informes para cada sector o equipo de la organización, según sea necesario. Será tarea luego de cada área, junto a Recursos Humanos, priorizar y elaborar planes de acción en función de los elementos del clima que tengan una percepción negativa por parte de los empleados.

Se preguntarán, ¿cada cuánto tiempo conviene repetir la encuesta de clima? Idealmente, este tipo de mediciones se realizan anualmente, en el mes que la organización considere más oportuno.

### Otras herramientas de medición del clima laboral

Si bien el instrumento de medición del clima laboral más conocido y utilizado en las organizaciones es la encuesta, existen otros que pueden utilizarse por sí solos o en complemento con la encuesta. ¿Cuáles son? Comencemos por la **observación directa**. Este método hace que el jefe de cada equipo analice la manera en que los empleados trabajan y se relacionan en el día a día. De esta manera se identifican los elementos del ambiente laboral que generan desconformidad en los empleados. Si bien este método es muy sencillo de implementar, no deja de ser totalmente impreciso y subjetivo, además de insumir gran cantidad de tiempo.

Los **grupos focales** son otro de los métodos utilizados para relevar y conocer el clima laboral. ¿En qué consisten? Veamos. Los grupos focales se llevan adelante en charlas en grupos de entre seis y doce participantes, en las cuales un moderador, por lo general un integrante del equipo de Recursos Humanos, les pregunta sobre aspectos puntuales de la organización.

Como estas charlas conllevan una pérdida en el anonimato de los miembros de los equipos, se convierte en un desafío que las personas se expresen con sinceridad y confianza. Por eso, este método es recomendado para aplicar en equipos relativamente pequeños con un desarrollo de varios meses o años, en los cuales las relaciones de confianza entre los miembros y hacia el líder están consolidadas.

Por último, para conocer el clima laboral de una organización o un equipo de trabajo, se puede recurrir a las **entrevistas**. Estas pueden desarrollarse de forma individual o grupal y, para que sean exitosas, deben focalizarse en aspectos muy puntuales y concisos pensados previamente.

Por lo general, el método de entrevistas es utilizado cuando un empleado renuncia y la organización quiere conocer su percepción sincera acerca de ciertos aspectos del clima laboral.