

Viene de tapa

Las encuestas de clima se han convertido en una herramienta clave para gestionar los Recursos Humanos. Y en tiempos de turbulencia e incertidumbre permiten aun más conocer en qué medida la crisis "externa" impacta dentro de la organización. Dejar de realizarla por motivos "presupuestarios" o pensando que los resultados no serán positivos, es como dejar de hacerse chequeos cuando la enfermedad comienza a manifestarse. En general, los especialistas recomiendan continuar las mediciones de clima, siempre y cuando la empresa esté dispuesta a generar respuestas a los planteos de los empleados.

"En toda crisis hay oportunidades y la mejor manera de capitalizarlas es contar con un diagnóstico del clima interno que permita elaborar planes de acción para cuando el temblor pase", dice Javier Tabakman, director de Capital Humano para el Cono Sur de la consultora Mercer. No hay mal que dure 100 años ni empresa que lo resista y se sabe que la crisis iniciada con el derrumbe de los mercados financieros en algún momento tocará fondo y la economía global volverá a crecer. Las compañías que operan en la Argentina tienen aún fresca la experiencia de la debacle de 2001-2002. "Las que quedaron mejor posicionadas



"Los factores que influyen en el clima interno no son solo económicos. El no sentirse escuchados ni reconocidos son las principales causas de malestar laboral."

Roberto Machado, Michael Page



"En entornos económicos de incertidumbre, el nivel de satisfacción de los empleados sube, porque sus expectativas son menores, dado que el contexto externo es peor."

Javier Tabakman, Mercer

de la tormenta, básicamente cuando se empiezan a generar impactos como recorte de horas extras o suspensiones, tal como comenzó a suceder en el sector automotriz. El tercer estadio es lo que queda tras

el paso del ciclón: destrucciones y un bajón en el negocio. Pero en algún momento se llega al piso y

ductividad de la empresa", dice Verónica Bohué, socia de la consultora Atención al Cliente. "Claro que si se abre una puerta para escuchar lo que pasa, la compañía tiene la obligación de generar una respuesta acorde con los planteos que surjan. De lo contrario, perderá credibilidad", señala. Roberto Machado, director de Michael Page Argentina, coincide con la apreciación: "Las encuestas de clima implican una inversión de tiempo y dinero que sólo debe hacerse si la empresa tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de

clima interno no son sólo económicos. Entre las principales causas que hacen que la gente se vaya de las empresas están la falta de comunicación y el no sentirse escuchada", dice Machado.

Medir, a pesar de todo

"No hay motivos para dejar de medir el clima organizacional", dice Fernando González, gerente de Estrategia de

dos", dice González. ¿El secreto? Implementar acciones a partir de la información que se obtiene en la encuesta. Por ejemplo, el banco dejó de hacer controles de ausentismo, por las repetidas quejas de los empleados que eran visitados por médicos del servicio de control fuera del horario o tocando timbre y huyendo sin esperar a ser atendidos.

A partir de estas encuestas, se creó una Gerencia de Gestión del Clima, que puso en marcha distintos programas, como "El tiempo juega de tu lado", destinado a lograr un mayor balance entre la vida personal y laboral de los empleados. Dado que una de las mayores demandas es contar con oportunidades de desarrollo y capacitación, se implementó un programa de e-learning con contenidos y videos a medida accesibles a todos los empleados. Por último, a partir de conocer cuáles eran las gerencias y sectores del banco con mejor puntaje, plasmaron las mejores prácticas en un manual.

"Si una compañía se preocupa habitualmente por su gente y por el clima laboral, más aún debe hacerlo en tiempos de crisis", dice Diego Vigliarolo, responsable de Recursos Humanos de Hexacta, una compañía local de desarrollo de software que ocupó el sexto lugar en el ranking de Great Place to Work. "Claro que la encuesta se realizó a mediados de 2008 y el impacto de la crisis global, en las industrias tecnológicas, recién se empezó a sentir hacia fines de año", destaca. El directivo admite que "no puede mantenerse un buen clima laboral, si hay rumores de ajust-

