

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 fueron aquellas que tomaron decisiones pensando en el largo plazo y no las que empezaron a recortar gastos y reducir empleos sin pensar en el después", dice Edgardo Besimsky, gerente de Efectividad Organizacional de Watson Wyatt.

Toda crisis tiene un ciclo con al menos tres etapas definidas. Primero el anticipo: se sabe que va a llegar, pero aún no impactó en la compañía. Luego le sigue el ojo

de los 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 hay un rebote. Esto ocurrirá, según la mayoría de los economistas, alrededor de 2010. "Las empresas deben tomar las medidas en el momento dos, pensando en cómo esto repercutirá en el momento tres", grafica Besimsky.

"La incertidumbre y las expectativas económicas negativas generan por sí mismas un estado de ansiedad, que si no es escuchado, termina reflejándose en el desempeño de las personas y en la pro-

yección de los recursos. Una 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 los empleados. Si no se van a implementar acciones, es mejor no hacerla", advierte.

Es indudable que el clima externo de recesión y turbulencia económica repercute en el interno. Hacer una medición de clima sirve para conocer la "sensación térmica" al interior de la compañía. Es decir, hasta qué punto y en qué aspectos la crisis macroeconómica está impactando en la empresa. "Los factores que influyen en el

y 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 Recursos Humanos de Santander Río.

Aún cuando el 2008 se presentó como mucho más complejo que los anteriores, la entidad bancaria decidió seguir adelante con la encuesta anual a sus más de 6.000 empleados en todo el país. Y paradójicamente, obtuvo una mayor respuesta (92% contra el 88% que habían participado en 2007). "En contextos críticos, hay que escuchar más y estar más cerca. La gente tiene mayor necesidad de expresarse y eso en nuestro caso se notó en el número y la calidad de las respuestas. Además de responder al cuestionario estructurado, esta vez se hicieron casi 7.000 comentarios, que todavía estamos procesando", aporta Adrián Elstner, gerente del Centro de Empleo.

La entidad participa desde hace cinco años en el ranking Great Place to Work. "Debutamos en 2003, en medio de un contexto nada favorable a la industria financiera, en el puesto número 20. Luego pasamos al cuarto puesto y en 2008 salimos segun-

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 ajustes o despidos. Pero en períodos de alta ansiedad, quienes lideran la orga-

nización deben reforzar los vínculos de comunicación, y se debe capacitar también a los mandos medios para que sean canales de información y contención", destaca.

"Todas las empresas estamos trabajando en medio de la incertidumbre, es una situación generalizada. Pero no por eso podemos dejar de pensar en el impacto que esta incertidumbre genera en las personas", dice Alejandra Clavel, gerente de Recursos Humanos de Snoop Consulting, una compañía de servicios informáticos con oficinas en Argentina, Chile y España. "Continuar realizando encuestas de clima es importante para conocer cuáles son los intereses e inquietudes de los empleados, a fin de planificar las acciones futuras", dice.

## Encuestar y actuar

Si bien realizar una encuesta de clima organizacional implica in-

**Si la empresa no va a generar una respuesta a las sugerencias y reclamamos que surjan de la encuesta de clima, es preferible no hacerla.**

