

EL FASCINANTE MUNDO DEL CLIMA LABORAL, DE LO TANGIBLE A LO INTANGIBLE

Hugo Urdaneta (*)

El Periodiquito

Publicado en EL PERIODIQUITO de Aragua el 8 de agosto de 2014

Cuando hablamos de clima laboral estamos entrando en una de las áreas más complejas de la gestión del talento humano.

Son muchos los factores que inciden para que exista un buen, o un mal clima laboral. Sin embargo, la percepción o evaluación de los factores externos, dependerá de nuestros propios estados mentales internos.

Esto es parecido de alguna forma al concepto de felicidad, la cual se explica no por los factores externos que nos afectan, sino por la forma cómo internamente procesamos esos factores.

Es normal y es común que un grupo de trabajadores perciban un factor como positivo, y ese mismo factor sea percibido por otro grupo como negativo.

Sin embargo esta característica individual de explicar fenómenos como la motivación, la felicidad y el clima laboral, no es limitante para que busquemos construir teorías, que nos puedan explicar el peso y la importancia de los distintos factores, en la búsqueda de un óptimo clima laboral.

FACTORES TANGIBLES E INTANGIBLES

Los factores que inciden en el clima laboral se pueden dividir metodológicamente en tangibles e intangibles, también llamados duros y blandos y yo en lo particular me gusta llamarlos adicionalmente racionales y emocionales.

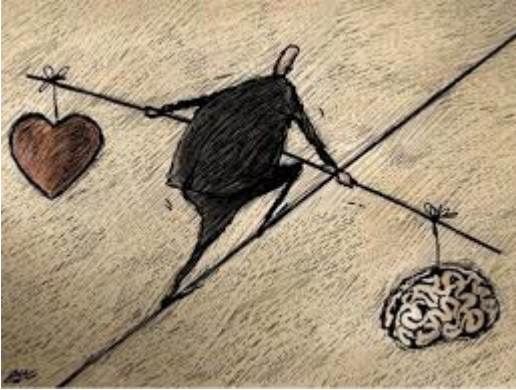
Los factores tangibles son relativamente fáciles de medir, observar y cuantificar, en cambio los intangibles son más complejos de medir, observar y cuantificar.

Por esta razón, como seres humanos la tendencia natural será a darle más prioridad a los factores tangibles, que a los intangibles, a la hora de explicar el comportamiento humano.

Pero, el tema no es cuál es la manera más práctica y sencilla, sino la más certera, la que nos permite de forma más efectiva y sustentable gerenciar el clima laboral.

SOMOS MÁS EMOCIÓN QUE RAZÓN

Los grandes estudiosos de los procesos neurológicos asociados a la conducta humana, han demostrado que los humanos actuamos en un porcentaje muy alto emocionalmente, y en uno muy bajo racionalmente.



A pesar de que justificamos de manera lógica y razonable la forma como actuamos, ésta sigue obedeciendo principalmente a factores emocionales.

Se llega a extremos de decir que somos 99% emoción y 1% razón, independientemente de qué tan preciso sea el porcentaje, lo que si no hay duda es de la primacía de un factor sobre el otro.

Si los factores emocionales tienen un peso tan grande, la primera conclusión a la que podemos llegar es que nuestra percepción de los factores

tangibles, estará fuertemente influenciada por la percepción de los factores intangible – emocionales -.

EL PAPEL DE LAS CREENCIAS

A nivel de los sistemas lógicos de pensamiento, las creencias están en un nivel superior de las conductas, esto quiere decir que nuestras creencias determinan cómo nos comportamos, y no lo contrario, que la forma cómo actuamos, determinará nuestras creencias.

Un ejemplo para demostrar esto, son las siguientes dos frases:

A.- Creo en Dios, por eso voy a misa.

B.- Voy a misa, por eso creo en Dios.

Es claro que la frase A tiene un nivel lógico mayor que la frase B, que la creencia me impulsa a actuar, pero en la frase B la actuación no necesariamente me lleva a cambiar la creencia.

La ciencia gerencial, entre ellas por supuesto la gerencia del talento humano ha venido evolucionando de acuerdo a los cambios de creencias.

Claramente existen tres enfoques para comprender y poder explicar el clima organizacional.

1.- El primer enfoque hace énfasis en los elementos tangibles para medir el clima laboral. Los más importantes serían el salario, los beneficios salariales y no salariales, la infraestructura física, etcétera.

2.- El segundo enfoque por el contrario hace énfasis en los elementos intangibles. Estos se dividen a su vez, en los que permiten potenciar el crecimiento y desarrollo profesional, vinculados a la tarea que realizamos, y a la libertad que se nos da para hacerla, y los que afectan el reconocimiento, la confianza y estima de la persona -nuestra identidad-.

3.- El tercer enfoque se basa en la búsqueda de un equilibrio entre los elementos tangibles y los intangibles.

Debido a que las relaciones laborales, se encuentran fuertemente afectadas por factores emocionales, recomiendo un nuevo enfoque, que persiga el establecimiento de adecuados elementos intangibles, pero enfocando el mayor esfuerzo en potenciar los intangibles, que por ser muchos de ellos emocionales, van a tener un efecto directo en la percepción que se tiene de los factores tangibles.

¿LA PERCEPCIÓN DE LOS ELEMENTOS INTANGIBLES SON INDEPENDIENTE DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES?

La respuesta es NO, la experiencia y los estudios han demostrado que unos elementos intangibles pobremente percibidos por los trabajadores, afectará la percepción que se tiene de los elementos tangibles. Un gerente me comentaba, con una gran frustración:

“Les construimos un moderno comedor, la comida es gourmet, el servicio médico no tiene nada que envidiarle a la mejor clínica privada, las unidades de transporte son nuevas, los salarios están entre los mejores de la zona, entonces, ¿qué esperan?”

Este es el típico ejemplo de organizaciones con malos climas de trabajo, que no entienden el porqué de esa situación, a pesar de los grandes esfuerzos que hacen en mejorar salarios, beneficios e infraestructura.

Los elementos intangibles-emocionales, tienen un fuerte peso en la percepción de los tangibles, no siendo lo mismo lo contrario, es decir que mejorando los elementos tangibles lograremos mejorar significativamente la percepción de los elementos intangibles.

No se trata de ser manipulativo, para restar peso a los factores tangibles, por el mayor costo económico que estos tienen, sino de mantener los factores tangibles a un nivel adecuado, potenciando los factores emocionales que son los claves para gerenciar el clima laboral y fortalecer el liderazgo.

Lo interesante y paradójico de esta situación es que los trabajadores muchas veces no perciben conscientemente la carencia de estos elementos intangibles, razón por la cual expresan esta carencia pidiendo y exigiendo mayor cantidad de elementos tangibles, cayendo sin saberlo en un círculo vicioso, de pedir y pedir cada vez más, sin finalmente lograr sentirse más realizados con y en su trabajo.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

El gran reto de las relaciones laborales hoy es trabajar para cambiar una serie de creencias sobre la naturaleza humana. Estas creencias al estar arraigadas en la organización, impiden contar con una estrategia laboral adecuada. Por otro lado hay que profundizar en

el entendimiento de las necesidades de los trabajadores, muchas veces, una cosa es lo que manifiestan y otra muy diferente lo que realmente necesitan.



Escuche todos los lunes de 4:00 pm a 5:00 pm el programa de radio por internet CAPITAL HUMANO por www.radiocomunidad.com

(*) Sociólogo, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Diplomado en Psicología Positiva, Master en Programación Neurolingüística, Coach, Consultor Organizacional, experto en temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.