



Universidad Pontificia de Comillas ICADE E4

**TRABAJO DE FIN DE GRADO:
LA IMPORTANCIA DEL CLIMA
LABORAL Y DE SU MEDIDA EN EL
MUNDO EMPRESARIAL**

Autor: Benoit Arrès
Director: **María José Martín Rodríguez**

MADRID | Junio 2020

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?	5
A. Definición del clima laboral	5
B. ¿Por qué medir el clima laboral y cómo hacerlo?	8
C. ¿Cómo crear una encuesta cuantitativa de clima laboral en una empresa?	10
3. EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES	11
A. Definición del bienestar en el entorno empresarial	12
B. Mejorar el bienestar laboral	15
4. RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO	17
A. Definición del desempeño	17
B. El bienestar fuente para el desempeño	19
C. Conflicto y desempeño	21
5. ANALISIS DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	22
A. Universidad de Salamanca	23
B. Buenos Aires Marketing Consultoría	30
6. LAS LIMITES DE UNA ENCUESTA DE CLIMA	36
A. La muestra	36
B. Preguntas e influencia	38
C. Resultados y plan de acciones	39
7. PROPUESTAS DE MEJORAS PARA LA PRAXIS EMPRESARIAL	41
A. Propuesta de mejora de las encuestas de clima	41
B. Propuesta de mejora del clima social	42
8. CONCLUSIONES	45
9. AGRADECIMIENTOS	47
10. BIBLIOGRAFÍA	48

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es explicar qué es el clima laboral y la importancia que puede tener para las empresas, encontrando, asimismo, las claves para su adecuada medición. Además, se explica cómo se relaciona el clima social con el bienestar de los empleados y el rendimiento de la empresa. Se detalla también, el procedimiento para realizar un cuestionario cuantitativo exponiendo las limitaciones y mejoras que suele presentar una encuesta. Para ello, el trabajo incluye un análisis de dos encuestas de clima que permite entender cómo medir el clima laboral de una empresa.

Palabras clave: *clima social, clima laboral, encuesta de clima, bienestar laboral, empresas, desempeño.*

ABSTRACT

The objective of this work is to explain what the working climate is and the importance it can have for companies, finding, as well, the keys for its adequate measurement. It also explains how the social climate relates to the well-being of employees and the performance of the company. It also details the procedure for carrying out a quantitative questionnaire, explaining the limitations and improvements that a survey usually presents. To this end, the work includes an analysis of two climate surveys that allow us to understand how to measure a company's work climate.

Keywords: *social climate, work climate, climate survey, work wellbeing, companies, performance.*

I. INTRODUCCIÓN

“Si realmente quieres entender algo, intenta cambiarlo”. (Lewin, 1939)

Desde que la noción de clima social surgió con Lewin, Lippitt y White en 1939, se han realizado muchos estudios para comprenderla y explicarla. Esta noción, que parece ser muy amplia, evolucionará gracias a numerosos estudios e investigaciones. De hecho, los términos van a cambiar para hablar del clima social de las empresas, llamado clima laboral u organizacional. Es una idea que se está extendiendo cada vez más en las empresas y que está empezando a cobrar verdadera importancia. Desde el final del siglo XX, las empresas están tratando de medir el clima laboral para mejorarlo. Según el IMEA, el 40% de los empleados piensan que el ambiente laboral es un aspecto del trabajo muy importante. Esta práctica se está desarrollando, pero no está actualmente presente en todas las empresas. Para algunos, esto se convierte en una ventaja comparativa en la cultura de la organización y, por lo tanto, es importante tenerlo en cuenta para el buen desarrollo de las empresas.

Aunque se está desarrollando el concepto de clima laboral, es importante comprender y explicar cómo funciona y el impacto que puede tener en diferentes factores como el bienestar o el rendimiento de una empresa. Este trabajo explica su importancia, cómo se mide y cómo se relaciona con el rendimiento de la empresa. Este ensayo ayuda a responder a varias preguntas. - ¿Por qué las empresas utilizan las encuestas sobre el clima? ¿Tiene el clima un impacto en el rendimiento de una empresa? ¿Cómo crear una encuesta de clima laboral?

Para el desarrollo de este trabajo se han utilizado diferentes métodos de investigación. En efecto, en primera instancia a través de la valoración de la productividad científica en este ámbito de estudio que, se abordan los temas para definirlos y mostrar cómo se relacionan entre sí. Se trata una revisión de artículos y estudios de autores clásicos y contemporáneos con el objetivo de comprender los problemas del clima laboral, cuando aparecieron por primera vez y, poder entenderlos en el contexto actual. Además, se llevará a cabo un análisis cualitativo para, por una parte, comprender cómo funciona y, de otra, presentar el análisis de contenido de dos tipos de encuestas sobre el clima laboral. Una de las encuestas fue realizada internamente por una universidad y la otra por un consultor, externo a la empresa, que quería medir su clima. Por último, se estudiará la praxis del clima laboral y su medición en dos empresas concretas tratando de identificar en ellas las medidas que contribuyen a mejorar el clima de su negocio.

La primera parte de este trabajo tiene como objetivo definir el clima laboral con fin el de explicar para qué se utiliza y cómo medirlo. Se discutirán diferentes definiciones para comprender mejor esta noción.

En segundo lugar, el clima estará vinculado al bienestar. Siempre en un enfoque teórico y a través de estudios, con el objetivo de comprender esta relación y el impacto que uno puede tener sobre el otro.

Luego hay otro factor que se correlaciona con el clima, que no es otro que el rendimiento de la empresa. El objetivo es mostrar si esta relación es viable y realmente importante.

En la cuarta parte se presentan dos análisis cualitativos diferentes de dos estudios climáticos (internos y externos). En primer lugar, es una universidad pública con una jerarquía muy estructurada, aquí hablaremos de una encuesta de satisfacción. Y en el otro caso, es una empresa privada de la industria automotriz la que llama a un consultor externo para que realice una encuesta cuantitativa sobre el clima laboral.

Posteriormente, una revisión de la literatura teórica nos permitirá abordar las limitaciones y errores que deben evitarse al realizar este tipo de estudios de clima laboral.

Para completar este trabajo, se revelará una mezcla de revisión científica y casos prácticos de prácticas para mejorar las investigaciones y el propio clima.

II. ¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?

A. Definición del clima laboral

La primera noción sobre “el clima social” apareció en 1939 con los trabajos de los psicólogos **Lewin, Lippitt y White (1939)**. Ellos, experimentaron sobre el comportamiento de niños con diferentes versiones de liderazgo: autocracia, democracia y, sin estructura. En este estudio, se descubrió que, los niños bajo la influencia del liderazgo de autocracia están destinados a ser más violentos que los niños que están con una estructura de democracia o, sin estructura. Este estudio, contribuyó, asimismo, a definir la noción de clima social. Éste concepto, se refiere a que el ambiente en el que evolucionamos puede influir nuestros comportamientos. El comportamiento de un individuo se define por su manera de actuar, que puede estar influido por su entorno personal y profesional como, por ejemplo, el tipo de liderazgo de la empresa en la que este individuo trabaja.

En 1956, **Morse y Reimer**, realizaron un estudio sobre el efecto de la toma de decisiones en el comportamiento de los empleados en cuatro áreas de una empresa. Para realizar este estudio se plantearon dos formas de tipo de decisión. La primera, de autocracia, donde la toma de decisión se realiza por parte de los directivos y, la otra, más participativa donde los empleados pueden participar en la toma de decisiones importantes de la empresa, dando su opinión. Los resultados, son similares a las conclusiones del estudio de Lewin, Lippitt y White (1939). En un escenario de liderazgo autocrático, los empleados tienden a mostrar menos interés en su trabajo. Es decir, hay una disminución de la motivación y del compromiso. Por lo tanto, los empleados están menos involucrados en su trabajo. Cuando se trata de un escenario participativo, lo que surge es una situación completamente opuesta. Los empleados estarán mucho más involucrados. En efecto, cuando se tiene en cuenta el punto de vista de los empleados en la toma de decisiones, éstos se sienten más interesados y, por lo tanto, estarán más motivados. Entonces, este estudio muestra que el ambiente de trabajo y el estilo de gestión influyen en el interés y la motivación de los empleados en relación con su trabajo.

Más tarde, Rensis Likert (**1961**) participó activamente en el desarrollo sobre estudios del clima laboral. Gracias a sus trabajos, se evidenciaron cuatro estilos de clima laboral.

- El clima autoritario. En este caso, el mánager lidera solo su equipo, los empleados no tienen ningún poder de decisión. Este estilo se base en una jerarquía muy estricta, la autoridad del gerente no se discute, se basa en el miedo y el respeto de las órdenes recibidas. El mánager toma una decisión y después lo anuncia a sus equipos. El poder es totalmente centralizado. En este estilo de liderazgo, los empleados tienen miedo.
- El clima paternalista. Este estilo, está en línea con el anterior, puesto que, el mánager toma la decisión, la jerarquía esta estricta, pero, el directivo tiene una relación de proximidad con sus empleados. En este clima, existe una relación de confianza entre la dirección y los empleados. En este estilo de gestión, hay un sistema de recompensas y de sanciones como medio de motivación por parte de los directivos.
- El clima consultativo. En este clima de gestión, hay una verdadera relación de confianza entre los empleados y el mánager. Antes de cada toma de decisión, el directivo pregunta la opinión de sus empleados. Este estilo de liderazgo favorece el trabajo en equipo, y en él, se utiliza las recompensas para la motivación de los empleados. El ambiente de trabajo es dinámico porque los empleados pueden dar sus opiniones sobre la toma de decisión.

- El clima participativo. Hay una plena confianza entre la dirección y los empleados, la toma de decisión esta descentralizada es decir que la dirección puede dejar la decisión a los empleados. Este clima se base en la confianza de alcanzar los objetivos desde todos los puntos de vista. Los empleados participan en la gestión de la empresa. Los límites de este tipo de liderazgo, es que todos los empleados necesitan una visión clara de los objetivos y un conocimiento suficiente para la toma de decisiones importantes.

Con el tiempo, estos cuatro tipos de clima se agruparon en dos sistemas. Primero, un sistema autoritario donde se incluyeron el clima autoritario y el clima paternalista. Y en un segundo grupo, denominado sistema participativo, se anidaron el clima consultativo y el clima participativo. A través de su estudio, Rensis Likert, señaló que cuanto más autoritario fuese el clima, menor sería el rendimiento de la empresa, los empleados desempeñarían peor, y, las relaciones internas se verían deterioradas debido al no reconocimiento del trabajo en equipo; en cambio, cuanto más se incline el clima hacia un sistema de gestión participativo, mejores rendimientos obtendrá la empresa, más beneficios y mejores condiciones salariales para los empleados, y, un clima, donde se impulsa la participación y la toma de decisiones.

Douglas McGregor (1960), subraya también la misma idea de los sistemas de Likert (1961), aunque con otra denominación y enfoque, dando origen así, a sus famosas teorías X e Y, sobre el comportamiento humano en las organizaciones.

- La teoría X parte del supuesto que, a un empleado medio, no le gusta su trabajo, hace todo para evitar su trabajo, si pudiera elegir, no estaría trabajando, y, además, no está involucrado en lo que hace. En este caso, el empleado no puede desarrollarse, no quiere responsabilidades, entonces vive en un ambiente poco agradable, no tiene muchos intercambios y, vela por su seguridad, antes de nada.
- La teoría Y se ancla sobre una concepción de empleado medio que puede y le gusta aprender, que tiene una actitud proactiva y pretende desarrollarse y comprometerse, si entiende bien los retos de su compañía. El empleado quiere esforzarse a trabajar por su propio interés. Si hay un buen ambiente, el empleado está dispuesto a asumir más responsabilidades.

La conclusión que se puede establecer de ambas teorías es que, la motivación del empleado, en buena medida, proviene del tipo de liderazgo de la empresa. En la teoría X, supone que la empresa no tiene en cuenta los objetivos personales de los empleados, solo la recompensa

motiva el empleado a trabajar mientras que, la teoría Y, está basada en las necesidades de la empresa y, por supuesto en la de sus empleados. Cuando la empresa fija objetivos, estos objetivos están alineados con las capacidades de los empleados. Entonces esta teoría Y aumenta la satisfacción de los empleados porque son considerados en la toma de decisiones.

A través estos estudios y teorías, podemos definir el clima laboral como el grado de satisfacción de un empleado en un ámbito empresarial. Es decir que, el ambiente, el clima, la moral de una empresa, influye sobre el comportamiento del empleado en función de varios aspectos como, por ejemplo, el tipo de liderazgo, los objetivos fijados, el equipo directivo. El clima laboral, pues, influye sin ninguna duda, sobre la productividad y la motivación de los empleados.

B. ¿Por qué medir el clima laboral y cómo hacerlo?

Como se ha expuesto en el apartado anterior, el clima laboral es el grado de satisfacción de un individuo en una empresa. La evaluación del clima laboral permite obtener evidencias sobre la salud de la empresa por lo que se refiere a la salud social y al bienestar de los empleados. Medir este clima corresponde a pulsar la temperatura de la empresa, permite diagnosticar la empresa para identificar los problemas que pueden existir desde la perspectiva y según el punto de vista de los empleados. Además, desde el año 2000, este concepto de clima organizacional está implementándose en las empresas, desde el área de Recursos Humanos. Es decir, que las empresas están interesándose por el clima de la empresa con el fin de mejorar el ambiente y las condiciones de trabajo de sus empleados.

Si una empresa está interesada en el grado de satisfacción de sus empleados significa que apuesta por un clima participativo (**Likert, 1961**). En efecto, esto supone que, la empresa está implicada en el bienestar de sus empleados con una plena confianza entre, mandos intermedios, directivos y empleados. Un clima organizacional agradable permite mejorar la productividad y el desempeño de los empleados.

La productividad de una empresa está afectada por el clima organizacional porque este mismo clima, afecta a la motivación de los empleados. En muchos trabajos hay una brecha entre lo que los empleados pueden hacer para salir adelante y, su capacidad para rendir al máximo.

Un clima positivo en la empresa animará a los empleados a hacer un esfuerzo para dar lo mejor de sí mismos. (Noordin, Omar, Sehan y Idrus, 2010).

Además, Wellins, Byham y Wilson (1991), analizaron también los equipos en varias empresas. Lo que resultó de ese estudio es que, los equipos autónomos aportan una contribución para mejorar el negocio gracias a la involucración de los trabajadores en estos tipos de trabajos. Y que, un equipo, en ciertos casos, permite mejorar la colaboración e implantar un espíritu de grupo. Se puede decir que, con un clima positivo y agradable, el trabajador está más implicado en su trabajo aumentando su compromiso, y, esforzándose en ser más productivo, lo que, para cada empresa es una ventaja. Por eso, varias empresas quieren medir su clima interno para mejorarlo con fin de aumentar la productividad de sus trabajadores.

Existen varias maneras para medir el clima social en una empresa. Este trabajo se enfoca en las encuestas de clima de tipo cuantitativo a través de un cuestionario. Esta encuesta sirve a los equipos directivos y al director de recursos humanos para realizar una auditoría social interna de la empresa. Es decir, que, a través varias preguntas que los empleados son animados a participar, se obtienen datos para medir el clima laboral. Las encuestas cuantitativas son importantes porque permiten obtener muchas respuestas, lo que ayuda a comprender los puntos positivos y negativos del funcionamiento de la empresa. Pero también se pueden hacer otra exploración de corte cualitativo, si lo que se pretende es tener información más precisa sobre ciertos aspectos donde la situación puede ser un riesgo para los directivos. Por ejemplo, si una encuesta cuantitativa ilustra un problema con el equipo directivo, una herramienta cualitativa (por ejemplo, entrevistas, *focus group*, etc.) permite entender el origen y las causas del problema con el funcionamiento del equipo directivo y, el por qué, los empleados, no tienen una buena opinión de este mismo equipo.

Este tipo de estudio cuantitativo puede ser visto como una especie de mapeo. Permite medir, pero también evaluar las diferentes causas de un problema de clima social. Una de las ventajas de estos estudios es que son reproducibles cada año sin necesidad de modificarlos, siempre con el mismo objetivo de medir el clima de la empresa y de seguir la evolución tras las medidas tomadas después de los estudios anteriores. Por lo tanto, la encuesta de clima social permite conocer el punto de vista de los trabajadores sobre diferentes aspectos de la empresa.

Por otra parte, existen estudios cualitativos. Comparado con el mapeo de la parte cuantitativa, podemos hablar de una exploración. Es decir, permite el descubrimiento y el aprendizaje en lugar de la evaluación. Sin embargo, una encuesta cualitativa no es reproductiva (a diferencia de una cuantitativa) y sólo se utiliza en una situación crítica, por ejemplo, si uno de los factores medidos en la encuesta cuantitativa es relativamente bajo. **(Landier, 2008).**

C. ¿Cómo crear una encuesta cuantitativa de clima laboral en una empresa?

Para poder medir el clima de una empresa hay que decidir, por parte del equipo directivo y con la ayuda de los RRHH, los aspectos más relevantes. Una encuesta de clima en muchos casos permite medir factores específicos como, por ejemplo, la tasa de absentismo, la opinión de los trabajadores sobre el equipo directivo o, las relaciones entre miembros de distintas áreas. Para poder entender y medir un factor se necesita la opinión de los empleados de una empresa. El objetivo es tener el número más alto de respuestas para tener una idea global de la opinión de los empleados. Por eso se hacen encuestas cuantitativas, que, permiten medir, estimar y evaluar los comportamientos, las actitudes, las opiniones, los juicios, realizados a una gran muestra de empleados, a fin de obtener una adecuada representatividad. Hacer una encuesta cuantitativa permite obtener estadísticas para tener una idea general de los resultados. **(Pierre N'Da, 2016)**

Para hacer este tipo de encuesta, en primer lugar, se identifica los factores que tienen que ser medidos. En efecto, cada encuesta de clima laboral está dividida por diferentes partes y cada parte está conformada por varias preguntas, entre 5 y 10 aproximadamente.

En segundo lugar, hay que hacer preguntas que sean específicas. Por ejemplo, si una empresa quiere conocer lo que opinan los empleados de los trabajos en equipo, se puede plantar estos tipos de preguntas: “Puedo tener discusiones sobre el trabajo con mis colegas y nos quedamos en un buen ambiente”. De esta pregunta, las respuestas propuestas son “Falso, bastante falso, neutral, bastante verdadero, verdadero” **(ECPA, 2010)**. El tipo de respuesta se llama escala de Likert. Las escalas permiten tener una opinión general sobre un punto de vista. En este ejemplo, se puede agrupar las respuestas “Falso” y “Bastante falso”, al hacerlo permite

agrupar y hacer 3 categorías: negativa, neutral y positiva y dar las proporciones de los empleados que opinan sobre esta pregunta.

Además de las preguntas cerradas con las escalas de Likert, se hacen preguntas abiertas con respuestas donde se puede escribir. Por ejemplo: “En una palabra, ¿cómo defines tu ambiente laboral?”, aquí se trata de responder en una palabra para ver lo que piensa los empleados y dejar un parte libre que no sea “sí o no”.

Actualmente, otro de los desafíos de la gestión de RRHH son los datos. Por eso, para esa encuesta hay que establecer la muestra de la encuesta. La edad, la antigüedad en la compañía, el sexo, el tipo de contrato, el departamento, son tipos de datos que los responsables de RRHH necesitan para la toma de decisiones. Además, con estos datos en la encuesta se puede comparar los resultados. Por ejemplo, ver lo que opinan los financieros sobre los empleados de marketing. Estas comparaciones permiten sacar conclusiones generales sobre un departamento en general. Con el fin de obtener esta información, hay que solicitarlos en la cabecera de la encuesta.

El último punto muy importante de una encuesta de clima laboral es el anonimato. Es muy importante dejar claro que, tanto los empleados como la dirección son conscientes de este punto y que se debe garantizar la confidencialidad. En efecto, no se puede tener la identidad de los empleados que contestan a la encuesta. Se explica por el hecho que, si un empleado no le gusta el ambiente de trabajo, tiene un derecho que no sea público con el fin de evitar todo tipo de represalias contra esa persona. De otra parte, si el cuestionario permite identificar todos los equipos, los resultados de los equipos más pequeños no pueden ser identificado. Por ejemplo, si en una empresa existen varios grupos de trabajo de menos de 7 personas, los resultados deben ser borrosos para garantizar el anonimato. Es el caso de las respuestas abiertas porque si el mánager identifica un comentario con la manera de escribir de uno de los miembros de su equipo, este empleado podrá tener problemas si el mánager no tiene una ética propia que acepta estos tipos de comentarios. Por eso, el anonimato es muy importante en cualquier encuesta que pregunta la opinión sobre un tema. **(Hervé Fenneteau, 2015)**

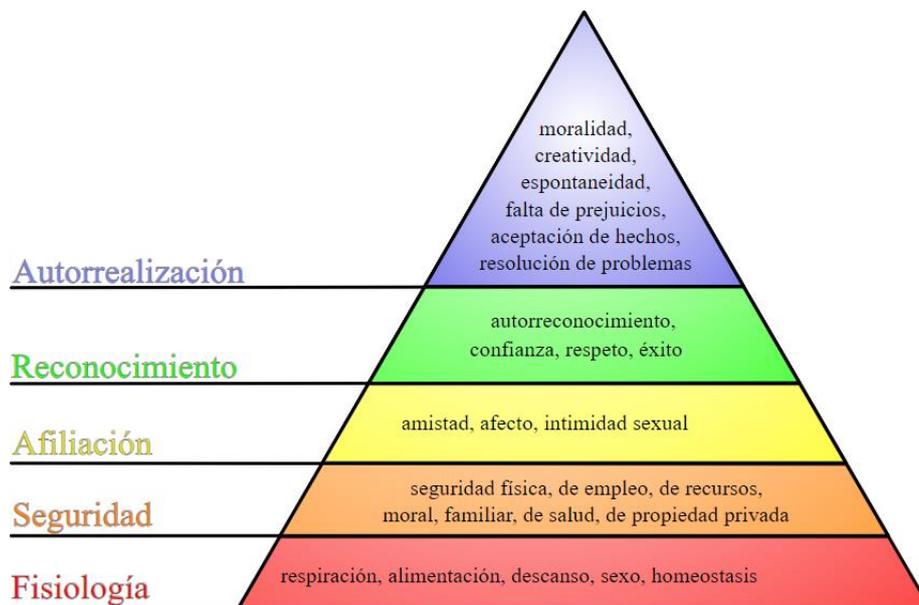
III. EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES

A. Definición del bienestar en el entorno empresarial

Según la Real Academia Española el bienestar se define por el “Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien”. Aquí se trata de entender la importancia del bienestar para cada empleado dentro de una empresa. En 1943, Abraham Maslow ha presentado la jerarquía de las necesidades humanas. Esta pirámide clasifica todas las necesidades de los seres humanos en un orden de lo más básico a lo menos. La primera parte son las necesidades fisiológicas como beber, comer, respirar o dormir. Después está la necesidad de seguridad, es decir, tener un lugar donde vivir, un trabajo para ganar su vida, ser saludable... Luego tenemos las necesidades de afiliación, aquí, como animal social, el ser humano tiene que relacionarse con los demás con amigos o parejas. Seguidamente, aparece la necesidad de reconocimiento donde el ser humano quiere confianza y respeto de sí mismo y, el reconocimiento de los demás. Por último, Maslow considera la necesidad de autorrealización como la suma de todas las necesidades anteriores.

Figura 1:

Jerarquia de las necesidades humanas. Maslow, 1943.



Nota. Tomado de *Una teoría sobre la motivación humana*, por Maslow, A. 1943.

La empresa americana Kimberly Clark ha desarrollado un proyecto para el bienestar de sus empleados. Este proyecto tiene como base la pirámide de Maslow que fue presentado anteriormente; han creado una nueva pirámide de las necesidades de los empleados. Primero

tenemos un ambiente de trabajo sano y en un segundo plano, una nutrición sana. Luego, aparecen las condiciones físicas y la necesidad de los deportes. Después, presentan las biometrías y las medidas preventivas para la salud de los empleados, luego, el bienestar emocional y, por fin, el equilibrio entre la vida personal y profesional. Este programa permite a los empleados cuidarse para llegar a una productividad alta con una satisfacción alta y, con seguridad.

En la psicología positiva existen dos tipos de bienestar: el bienestar subjetivo o hedonista y, el bienestar psicológico o eudemonista. El primero explica que el bienestar es la búsqueda del placer y de los sentimientos que nos gusta. Se puede decir que es un bienestar “emocional”. Mientras que el bienestar psicológico según Ryff y Singer (1996) es la búsqueda de una vida que tiene como objetivo la autorrealización y, en una sensación de logro en comparación con los demás. (Jean Cottraux, 2012)

El bien estar psicológico se base en 6 dimensiones:

1. La autoaceptación: se trata de aceptar todos los aspectos de sí mismo, de todo lo que ha pasado en nuestra historia sin querer cambiar o modificar un error que podríamos haber hecho. Aceptarse a sí mismo, es una fuente de bienestar interior. Un hombre que se acepta a sí mismo tendrá una visión positiva de sí mismo.
2. El control de lo que nos rodea: se refiere a la capacidad de adaptación de uno mismo frente a nuevos entornos que sean laborales o no y, de afrontar estos nuevos ambientes con serenidad. Así el ser humano podría gestionar situaciones problemáticas más sencillamente.
3. Tener relaciones positivas con los demás: es importante tener capacidades para relacionare con los demás y mantener estas relaciones de manera abierta y con sinceridad.
4. La autonomía: en este caso es el objetivo de la autonomía, es decir, tener la oportunidad de tomar sus propias decisiones y tener independencias personales y emocionales. Se relaciona también con la dimensión dos, porque si alguien puede hacer sus propias elecciones entonces tiene un control de una situación. Además, permite no asumir las decisiones de los demás logrando ser independiente.
5. El crecimiento personal: es nuestra capacidad de aprender. Para crecer el ser humano tiene que seguir aprendiendo. El desarrollo de esta capacidad de aprendizaje es un factor de bienestar.

6. Tener proyectos de vida: es la necesidad de encontrar varios propósitos con metas alcanzables porque nos ayudara a crecer y como se ha visto en el punto anterior, a crecer, a desarrollarnos.

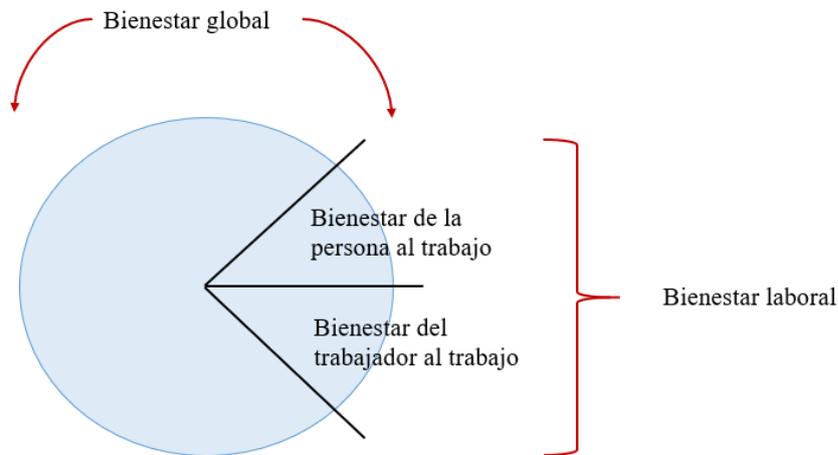
Si se dan estas dimensiones, se estarían estableciendo las condiciones que permitan a una persona ser feliz. Cada aspecto, se puede extrapolar al mundo empresarial y al bienestar laboral de los empleados. Tener estos puntos permite llegar a su propia autorrealización y su potencial máximo. Pero no es un trabajo sencillo y está relacionado con diferentes factores, como, por ejemplo, la edad, el sexo o la situación socioeconómica. **(Riff y Singer, 2008)**

Según Nadja Robert (2007), el bienestar en el lugar de trabajo debe dividirse en dos categorías.

- Primero, está el bienestar de la persona en el trabajo. Se ve afectada por factores esenciales como el respeto de su integridad física y moral, incluida la protección de su salud y seguridad o, la ausencia de acoso. Los factores periféricos también influirán en su bienestar, como la comodidad de la vida en el trabajo, la posibilidad de trabajar en un entorno agradable y, la disponibilidad de máquinas expendedoras.
- En segundo lugar, el bienestar del trabajador. Esto difiere porque, según N. Robert, tres factores influyen en su bienestar: la posibilidad de llevar a cabo sus tareas sin que se le impida hacerlo, la disponibilidad de las condiciones necesarias para el cumplimiento de su misión y, por último, que no haya contradicción entre la práctica y el significado ideal que da a su trabajo. También se verá influida por factores periféricos como la facilidad que se le pueda dar en el ejercicio específico de sus tareas.

Figura 2:

Modelo de Robert, 2007



Nota: figura de elaboración propia tomado de Robert, N. 2007.

Para apoyar esta distinción, Robert, se basa en el ejemplo de un profesor. Fue contratado para hacer la alfabetización de los estudiantes de una escuela secundaria tecnológica. En esta situación, se puede observar el bienestar de la persona en el trabajo. De hecho, tendrá condiciones de trabajo óptimas (aula agradable, horario equilibrado...). Sin embargo, el bienestar del trabajador en el trabajo es diferente porque los factores esenciales para el cumplimiento de sus tareas están ausentes. En este caso, debería haber estudiantes que sepan leer y escribir, lo cual no es el caso. Es, en este punto, donde no se logrará el bienestar del trabajador porque existe una contradicción entre la práctica y el significado ideal del trabajo, es decir que, los estudiantes que no tienen un nivel suficiente en comparación con las calificaciones del profesor. Este ejemplo ilustra la diferencia entre los dos tipos de bienestar.

B. Mejorar el bienestar laboral

Después de definir el bienestar en el trabajo es importante mostrar cómo mejorarlo. Además de mejorarlo, es crucial para cualquier empresa evitar el malestar.

Juan Carlos Cubeiro, director de la consultora Eurotalent, especializado en desarrollo estratégico y directivo para la mejora cualitativa de las organizaciones, indica que "España todavía vive apegada a la cultura de la presencia -caracterizada por el autoritarismo, el control

y la desconfianza-, postergando su necesaria evolución hacia la de la eficiencia, basada en la dirección por objetivos, la flexibilidad y la autonomía". En 2015, según el Instituto Nacional de Estadística, aproximadamente el 59% de los empleados españoles han sufrido de estrés en el trabajo. El estrés es uno de los primeros síntomas de malestar que en algunos casos puede llevar a la depresión, al insomnio o al agotamiento. Según la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, el 20% de los empleados europeos están afectados por este último síndrome. Además de tener consecuencias dramáticas para algunas personas, también es una pérdida importante de capital para las empresas. **(Instituto Nacional de Estadística, 2015)**

Se están aplicando muchas soluciones para combatir estos riesgos psicosociales. De hecho, existe una clasificación "Great place to work" que evalúa y certifica las empresas en función de las condiciones de trabajo de los empleados y las relaciones con los directivos, tanto desde el punto de vista de los empleados como de la dirección. Esta certificación adquiere un significado importante en la lucha contra el maltrato de los empleados. Todas las empresas tienen derecho a ser incluidas en este ranking. Para ello, deben ser evaluadas. Como primer paso, se envía un cuestionario a los empleados que contiene 64 preguntas cerradas, 2 preguntas abiertas y 7 preguntas demográficas. En una segunda etapa, un expediente elaborado por la dirección de la empresa enumera las prácticas de gestión. Las respuestas al cuestionario y el expediente son analizadas por los equipos que podrán clasificar y certificar la empresa o no. Esta certificación permite también medir el bienestar salarial a través del cuestionario. La certificación de "Great Place to Work" es válida por un año. Además, "Great Place to Work" publica cada año un listado de empresas donde el ambiente de trabajo es agradable.

El entorno laboral repercute directamente en la salud y el bienestar de los empleados al anticiparse los riesgos, organizar el espacio de trabajo y, establecer servicios para que los empleados puedan concentrarse en sus tareas. Un ambiente de trabajo se refiere a todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en un trabajador en sus tareas diarias. También se refiere a las condiciones de seguridad y salud de los edificios. Estas condiciones deben ser controladas por el empleador para ofrecer a los empleados un ambiente de trabajo de calidad. El entorno laboral tiene un impacto directo en la salud y el bienestar de los empleados al anticiparse a los riesgos, organizar el espacio de trabajo y, establecer servicios para que los empleados puedan concentrarse en sus tareas.

Hay muchas maneras de mejorar el ambiente de trabajo y el bienestar en el trabajo:

- Proporcionar espacios atractivos para los empleados. Los espacios de trabajo mal organizados pueden ser perjudiciales para la motivación de los empleados. Puede ser interesante diseñar un área de relajación, para que los empleados puedan tomar su descanso sin sentir que están constantemente en su puesto de trabajo. También se recomienda el uso de herramientas de trabajo ergonómicas y seguras para evitar una mala postura o posibles lesiones.
- Promover medidas para la salud y el bienestar en el trabajo. Fomentar medidas a favor de la salud de sus empleados es una sabia elección, ya que reducirá el estrés y las ausencias dentro del equipo. Es importante concienciar a los empleados de la importancia de cuidar su salud y mejorar sus hábitos alimenticios. Una dieta equilibrada fomenta necesariamente la concentración en el trabajo y conduce a una mayor eficacia profesional.
- Establecer un ambiente de relación saludable. Numerosos estudios demuestran que la creación de un ambiente de trabajo saludable no sólo promueve el sentido de pertenencia de los empleados, sino también su conciencia profesional. Por lo tanto, es importante mostrar reconocimiento a los empleados por el trabajo que hacen y proporcionarles tiempos de descanso. También es importante saber cómo estimular la comunicación entre los equipos para crear un sentido de lealtad hacia los demás.

Ofrecer a sus empleados un ambiente de trabajo seguro y agradable promueve sobre todo su eficiencia. Desde el punto de vista de la gestión, esto ayuda a aumentar el rendimiento de sus empleados y a mejorar su imagen interna. Dar a los empleados consideración y reconocimiento en el lugar de trabajo, proporcionándoles áreas de relajación o involucrándolos más en las decisiones de grupo, les ayuda a apreciar su compañía. Este es también un factor importante de competitividad. **(Belfort, 2013)**

IV. RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO

A. Definición del desempeño

La definición de desempeño es un tema muy amplio, se explica de diferentes maneras. Sin embargo, todas estas definiciones que se analizan a continuación tienen algunos puntos en común. El primer punto es la evaluación del desempeño. Esto surge en muchos campos como el deporte (medición a través de la competición), el arte (con los críticos), pero también en el desempeño empresarial. Esta última es la evaluación del desempeño como resultado. Luego, muchos autores están de acuerdo en que la definición de actuación incluye varias dimensiones. En tercer lugar, el rendimiento suele estar relacionado con la coherencia y la pertinencia. La asociación de estos términos identifica el desempeño como el resultado de la suma de la pertinencia y de la coherencia. Se considera que el desempeño es un concepto subjetivo, lo que explica la dificultad de dar una definición unánime entre los autores. Estos cuatro puntos han sido elaborado por Bessire (1999) para dar una definición global del desempeño.

Según Kalika (1988), el desempeño organizacional es la forma en que la empresa se organiza para alcanzar sus objetivos y la manera en que los logra. El desempeño de la organización está relacionado con la eficacia de la estructura organizativa. Hay que considerar que se trata de una actuación que se relaciona directamente con la eficacia de la estructura organizativa y no con sus posibles consecuencias, ya sean de carácter social o económico. M. Kalika define cuatro factores de la eficiencia organizacional:

- Respeto de la estructura formal: el hecho de no respetar la estructura anunciada por la dirección puede reflejar una disfunción dentro de la organización.

- Relaciones entre departamentos: la búsqueda de la minimización de los conflictos refleja una necesidad de coordinación necesaria para la eficiencia.

- La calidad del flujo de información: la organización debe desarrollar sistemas de información que permitan obtener información fiable y exhaustiva, lo cual es esencial para el buen funcionamiento de la organización.

- La flexibilidad de la estructura: la capacidad de la estructura para cambiar es un factor determinante para adaptarse a las limitaciones del entorno, la participación en la toma de decisiones, así como la rotación de los empleados y las comunicaciones multilaterales.

Es importante hablar del desempeño social. Un enfoque que surgió a principios de los años 80, la noción de desempeño social se refiere a la idea que pertenece a las empresas y más específicamente a la función de los recursos humanos para garantizar que todos los empleados estén satisfechos tanto con la profesión en la que trabajan, como con sus condiciones de trabajo (remuneración, acceso a la formación, clima social, entre otros) que existe en su empresa. Así, además del objetivo de rentabilidad económica, asignado a cualquier empresa, le corresponde a la empresa la función de RRHH para optimizar el papel, el trabajo y las habilidades de cada uno de los empleados, pero también para asegurar que todos participen plenamente en la organización. A este respecto, un enfoque de auditoría del rendimiento social identifica los factores de creación de valor social (los que aumentan el rendimiento social) y, los factores de riesgo social (los que disminuyen el rendimiento social). Por lo tanto, la auditoría de desempeño social permite analizar, a través la experiencia de los empleados en el trabajo, el potencial de creación de valor del cuerpo social y, su contribución al rendimiento general de la empresa.

La auditoría de desempeño social revela:

- La coherencia percibida de los impulsores del rendimiento social y el papel de las partes interesadas por todos los actores involucrados en y por la organización;
- La brecha entre la prescripción organizativa y la coherencia percibida;
- El vínculo social dentro de una organización se hace a través de la interacción experimentada entre los actores. Esto se conoce como clima social, ambiente de trabajo o "trabajar juntos". (Achte, Delafore, Fabre, Magny y Songeur, 2010)

B. El bienestar fuente para el desempeño

Los diferentes factores de bienestar en el trabajo son claramente una fuente de motivación para los empleados. Por ejemplo, el aumento de responsabilidades debido a un ascenso puede ser una forma de reconocimiento para el empleado que ha recibido este ascenso. Es importante tener en cuenta que el bienestar en el trabajo, incluidas las buenas condiciones sociales, es necesario porque puede influir en gran medida en el rendimiento de la empresa. Por lo tanto, es esencial que toda empresa comprenda y trate de mejorar las aspiraciones y, las condiciones de trabajo de sus empleados para aumentar su eficiencia. Hay muchas maneras de aumentar el bienestar de los empleados y, por lo tanto, el rendimiento.

- Implementar instalaciones ergonómicas, que faciliten la organización y la naturaleza del trabajo que los empleados tienen que realizar.
- Un punto muy extendido y en boga en este momento es el diseño de nuevos espacios de trabajo. El objetivo es mejorar los factores ambientales como la iluminación, la acústica de las oficinas y los colores para promover un ambiente agradable.
- Uno de los puntos más importantes es la salud del personal. De hecho, es muy importante establecer medios para prevenir los riesgos laborales, ya sean físicos o mentales. Una de las soluciones para limitar los riesgos psicosociales es crear una unidad psicológica (anónima) para los empleados.
- Mejorar la organización del tiempo de trabajo (por ejemplo, ofrecer la posibilidad de teletrabajar siempre que sea posible).
- Permitted la rotación de los trabajos, lo que puede llevar a promociones, aumentos de sueldo, etc.

Es evidente que todas estas mejoras tienen como objetivo promover el bienestar de los empleados para ayudarles a rendir mejor. De hecho, como se ha explicado anteriormente, la cuestión del bienestar y el rendimiento son conceptos recientes que se están desarrollando cada vez más en las empresas (creación de puestos de “Chief Happiness Officer”, o “Wellbeing Manager”). Esto es parte de las nuevas estrategias de negocios para atraer y retener el creciente número de talentos. Es el desarrollo de la cultura organizativa. **(Carine Courtès-Lapeyrat, 2013).**

Según Stéphane Boutet (2016), el bienestar es esencial para desarrollar un alto rendimiento en la empresa. Explica que hace unos años el rendimiento se basaba en la presión. De hecho, se pensaba que, si un empleado era puesto bajo presión sería más productivo, y su rendimiento aumentaría. Por lo tanto, el estrés y la presión se pusieron en el centro de atención de las empresas. Sin embargo, esta práctica ha demostrado ser perjudicial para las empresas. Muchos factores han demostrado que la presión en el trabajo no es en absoluto beneficiosa para el rendimiento laboral. La tasa de ausentismo y la tasa de riesgos psicosociales han aumentado drásticamente, lo que ha supuesto unos costes muy elevados para las empresas. Sin embargo, en los últimos 20 años más o menos, el desarrollo de la psicología positiva ha demostrado que el bienestar de los empleados es un verdadero factor de rendimiento para las empresas. Si los empleados se sienten bien, entonces serán más productivos. Por eso es imperativo que las empresas desarrollen y fomenten el bienestar de los empleados. En su trabajo, S. Boutet (2016) realizó un estudio y ha demostrado que actuar sobre el bienestar puede aumentar la

productividad del equipo en un 30%. Por otro lado, este trabajo permite a todos ser más autónomos y perseverantes.

El bienestar en el trabajo es, por lo tanto, una fuente real de rendimiento y productividad para las empresas. Aunque hay muchas maneras de desarrollar este bienestar laboral, es importante medirlo y para ello, la encuesta de clima social es uno de los mejores medios. No hay que olvidar que el estudio no tiene por objeto evaluar el bienestar por sí solo, sino comprender y evaluar muchos otros factores que pueden ser una fuente de peligro para las empresas. Además, permite desarrollar planes de acción para mejorar los puntos más negativos de este estudio.

C. Conflicto y desempeño

Un conflicto es el encuentro de sentimientos o intereses opuestos: disputas, desacuerdos, entre personas o entidades en una amplia variedad de contextos: conflictos de intereses, conflictos de poder, conflictos de valores, conflictos personales. Estos diferentes conflictos sólo traen ondas negativas y energías cargadas de emociones como la ira, la frustración, el miedo, la tristeza, el resentimiento, el asco. A veces, pueden incluso materializarse en posturas agresivas, incluso violentas. En algunas situaciones, los problemas no son expresados o escuchados por los administradores y muchos de ellos se evitan, entierran la cabeza en la arena o se centran en sus objetivos por temor a no poder gestionar el conflicto. Nadie se queja, dando la ilusión que todo está bien y que el conflicto es historia. Sin embargo, si no se gestiona lo más rápidamente posible con transparencia y supervisión, sólo puede tener consecuencias negativas, en primer lugar, sobre el individuo (pérdida de confianza, rendimiento, dinámica, enfermedades profesionales, agotamiento), y, en segundo lugar, sobre la organización (pérdida de productividad, mala imagen externa). Puede haber ocasiones en que los objetivos no se cumplan debido a uno o más empleados, lo que puede ser un factor de conflicto interno. Los empleados que han hecho su trabajo correctamente pueden sentir ira hacia sus colegas debido a un mal desempeño. Esto no sólo reducirá la atmósfera de trabajo sino también la eficiencia del equipo. Los miembros del equipo pueden oponerse para defender un interés personal, dejando de lado los objetivos colectivos de la empresa, lo que provoca una disfunción en las acciones realizadas y una pérdida de espíritu de equipo. **(Kaoutar Haris, 2018)**

Es importante entender que cada conflicto puede aportar algo tanto a los empleados como a los directivos. Un conflicto bien gestionado aumenta en última instancia la motivación, ya que se eliminan la mayoría de las barreras que causan el conflicto y el mal rendimiento. Mejora la comunicación, las relaciones y, por tanto, el rendimiento individual y colectivo hacia objetivos comunes. Para manejar el conflicto, un gerente debe seguir algunos pasos:

- Comprender la(s) causa(s) del conflicto, pero también aceptar el punto de vista de todos.
- Dejar claro que el conflicto puede llevar a una caída en el rendimiento general;
- Explicar a las partes interesadas cómo manejará el administrador del conflicto.
- Comunicarse entre las dos partes con neutralidad.

Cada conflicto puede tener tanto ventajas como desventajas, pero es necesario resolverlos para mejorar el clima general de un equipo, lo que se traducirá en una mejora de la productividad y, por tanto, del desempeño. **(De Peyrebrune, 2020).**

Según un estudio liderado por Frédérique Chédotel (2015), se ha demostrado que la resolución de conflictos es un factor clave para mejorar el rendimiento de las empresas y el clima social. En primer lugar, se han identificado dos variables que desempeñan un papel muy importante en su gestión: el potencial de resolución de conflictos y la capacidad de improvisación. La primera variable es una habilidad que se adquiere, es decir, es el gerente quien debe ser capaz de intervenir. En cuanto a la capacidad de improvisación, es una forma de poder explorar soluciones para resolver conflictos. Habiendo estudiado diferentes conflictos desde un punto de vista externo, F. Chédotel pudo demostrar que la resolución de conflictos conduce a una mejora del clima social, porque las partes involucradas logran llegar a un acuerdo. Sin embargo, no siempre es así. De hecho, si una de las partes no se pone de acuerdo en la resolución del conflicto, llevará tiempo aceptar la solución y, por lo tanto, el clima no mejorará necesariamente. En este caso, la comunicación es un elemento muy importante de la gestión de conflictos. Como ya se ha mencionado en este trabajo, un clima social agradable es una fuente de aumento del rendimiento general.

V. ANALISIS DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

Para poder analizar las encuestas de clima, se eligieron dos encuestas diferentes. La primera es una encuesta de satisfacción del personal de una universidad, aquí la muestra es bastante grande, la encuesta se realizó internamente entre el personal administrativo. La segunda encuesta fue realizada por una empresa de consultoría especializada en la industria automotriz, que es externa a la empresa. Aquí, la muestra es más pequeña y los resultados son diferentes. La elección de dos encuestas diferentes (internas y externas) tiene como objetivo para mostrar las posibilidades para hacerlas. Además, como los resultados nos permite mostrar dos tipos de clima laboral.

Primero se presenta la compañía con el contexto y luego se detalla la muestra. El análisis se hace por grupos de preguntas, donde se identifican las mejores y las peores preguntas. Este análisis puede hacerse en relación con los tipos de contratos de trabajo o por unidad de trabajo. Se da una conclusión para resumir y explicar desde un punto de vista más general el clima presente en la universidad o en la empresa.

A. Universidad de Salamanca

- Contexto

La Universidad de Salamanca realizó una encuesta de satisfacción para el personal de Administración y Servicios. Este estudio fue realizado por la Unidad de Evaluación de la Calidad. Este cuestionario se envió durante el año 2008-2009 por correo electrónico a los colaboradores. Los datos se reunieron entre abril y mayo.

Este estudio cuantitativo contiene 8 puntos relativos a la formación, la motivación, el puesto de trabajo, la dirección de la unidad, el ambiente de trabajo, la comunicación y la implicación en la mejora. Hay 43 preguntas en total con una escala para responder (de 1 a 5), totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Además, los resultados han sido comparados con una encuesta realizada en el curso 2004-2005.

- Muestra

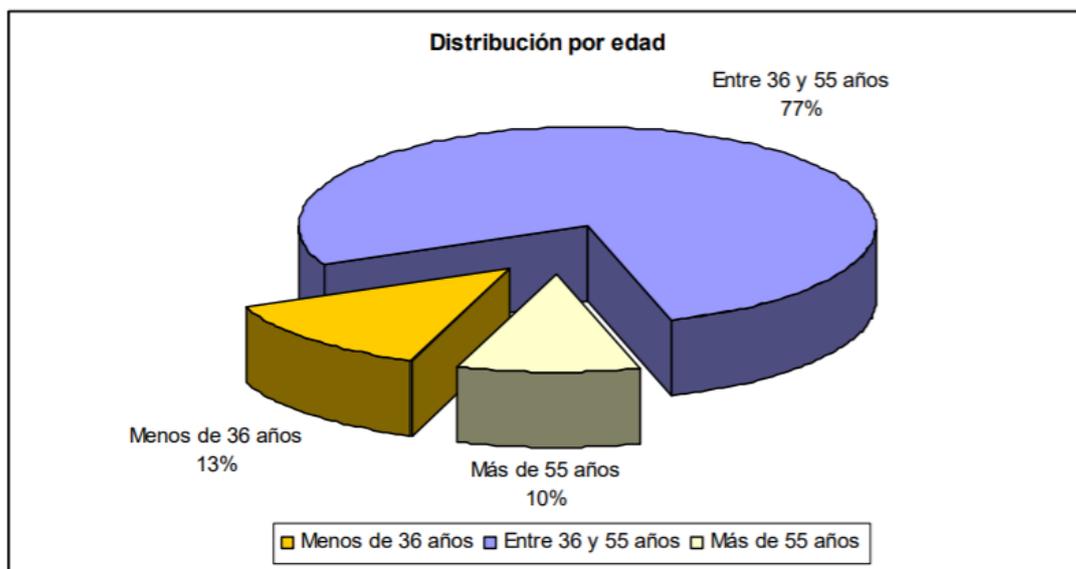
Este cuestionario se envió a 1348 personas divididas en dos tipos de contratos: los funcionarios (630) y los laborales (718). La Unidad de Evaluación de la Calidad obtuvo 563 respuestas válidas. Estas dos categorías de empleados, a su vez, se dividen en dos subcategorías

- Funcionarios: de carrera (39,79%) e interinos (7,82%)
- Laborales: fijos (36,06%) y temporales (16,34%).

En cuanto a las características de la muestra, respondieron 258 hombres (45,83%) y 305 mujeres (54,17%).

Figura 3:

Distribución de la muestra por edad



Fuente: Elaboración Propia

Además, los 563 empleados que respondieron están divididos en seis unidades de trabajo:

- El Instituto o Centro de investigación: 37 empleados (6,57%).
- El Departamento: 68 empleados (12,08%).
- El Servicio de Apoyo a la investigación: 69 empleados (12,26%).
- El Servicio de Asistencia a la Comunidad: 103 empleados (18,29%).
- Los Servicios Centrales: 104 empleados (18,47%).
- Centro Universitario: 157 empleados (27,89%).

La distribución de la muestra es bastante amplia entre las diferentes unidades de trabajo. Este es un factor importante que hay que tener en cuenta, ya que los resultados generales se ven más afectados por el Centro Universitario.

- Puesto de trabajo

Este punto presenta cinco preguntas relacionadas con la estación de trabajo. El objetivo es entender si todo está bien organizado, entendido y distribuido para cada unidad.

Este ítem incluye medias mayores a tres, excepto por la última pregunta. Debe entenderse que los empleados están satisfechos con su puesto de trabajo. En cuanto a los resultados por unidad de trabajo, para el puesto de trabajo, hubo una mejora general de los resultados entre esta encuesta y la de 2004-2005. De hecho, para las cinco preguntas que componen esta categoría, los resultados han aumentado. La única excepción es la pregunta 5 (“recibo informaciones de cómo desempeño mi puesto de trabajo”), con la unidad "departamento". En general, se observa que esta misma pregunta es la que tiene los peores resultados. El servicio de asistencia a la comunidad universitaria es el más insatisfecho con un promedio de 2,54 puntos, frente a los 3,38 del instituto universitario. Por el contrario, la pregunta 1 (puesto de trabajo bien organizado), es la más satisfactoria. El instituto universitario tiene un promedio de 4,11 puntos sobre 5. Por otro lado, si se observa los resultados por tipo de contrato, se ve que la pregunta 1 es la que obtiene los mejores promedios. Los contratos temporales (funcionarios interinos y eventuales laborales) son los más satisfechos con su trabajo.

- Dirección de la unidad

Este aspecto es uno de los mejores evaluados del cuestionario. En efecto, todos los promedios están incluidos entre una puntuación de 3,26 y 3,54 en toda la muestra. Comparando con el antiguo cuestionario, todas las respuestas han sido mejoradas. Tanto para los funcionarios como para los laborales, la pregunta número 6 (“El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones”) es la que tiene los promedios más altos. Con una media de 4,04 de Institutos Universitarios y Centros de Investigación (37 contestaciones), es el ítem que registra la media mayor 6 (4,16). La media más débil es la de la pregunta 9 (“El responsable toma decisiones con la participación del personal de la Unidad”) con 3,26 puntos. Se puede concluir que este tema no requiere necesariamente planes de acción o planes de trabajo para mejorarlo. En general, esta categoría registra un promedio general de 3,5 puntos por cada respuesta.

- Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

Este tercer bloque de preguntas de cinco preguntas evalúa la atmósfera de trabajo. Aquí los puntos fuertes y débiles son muy claramente identificables. La pregunta 11 ("la relación con los compañeros es buena") muestra los mejores resultados en términos de promedio para todas

las unidades de trabajo. Además, el instituto universitario es el más satisfecho con la pregunta 11, pero también con la pregunta 14 ("Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo") con un promedio de 4,22. Este promedio es el más alto de todas las preguntas del cuestionario.

Sin embargo, la pregunta 15 ("El ambiente de trabajo me produce estrés") es, según todas las unidades de trabajo, la menos satisfactoria. Es la unidad departamental con la media más baja (en esta categoría) con 2,31 puntos. En lo que respecta a las respuestas por tipos de contratos de trabajo, la misma distribución aparece respecto a la pregunta 11 y 15.

Hay que concluir que mientras las buenas relaciones que tienen los empleados, hay un ambiente que genera mucho estrés. Por lo tanto, la universidad debe trabajar para reducir este estrés. En comparación con el año 2004-2005, hay un aumento general de las medias. Sólo la última pregunta disminuye para algunas unidades.

- Comunicación y coordinación

El bloque sobre la comunicación y la coordinación este compuesto de 6 preguntas. Al igual que en el punto anterior, la pregunta número 17 ("Me resulta fácil la comunicación con mi responsable") registra el promedio más alto de la unidad "instituto universitario" con 4,22 puntos. Aquí las preguntas con mejores resultados son las preguntas 17 y 21 ("21. La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena"). Sin embargo, es la pregunta 20 ("Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la universidad"), la que tiene los resultados más insatisfactorios, en particular con los servicios centrales (2,72 puntos). Aunque todas las unidades muestran una insatisfacción general en este punto, los resultados deben ser puestos en perspectiva ya que están alrededor de 3 en promedio. Lo mismo ocurre cuando se comparan los resultados por tipo de contrato de trabajo. De hecho, esta pregunta es la que plantea algunas dudas. ¿Qué tipo de dudas? ¿Y por qué?

Por otra parte, hay un aumento de la satisfacción general entre las dos encuestas realizadas en los diferentes años. El instituto universitario muestra el mejor aumento en comparación con las otras unidades de trabajo.

- Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Este ítem, como el número 3, es un punto importante para medir. La seguridad y el ambiente físico de trabajo se compone de cuatro preguntas. Las preguntas, número 22 ("Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras, no representan riesgos para la salud") y 25 ("Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi

trabajo") son las que dan mejores resultados. Los promedios están entre 3,17 y 3,91. En esta categoría, cada unidad de trabajo dio el promedio más bajo de este ítem a la pregunta 23 ("Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria"). Aquí también, sin embargo, el resultado no es tan negativo. De hecho, sólo dos de las seis unidades tienen un promedio inferior a 3 (2,68 para el servicio de apoyo y 2,72 para el servicio de asistencia). La categoría "Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos" también mostró una clara mejora entre los 2 cuestionarios. La Unidad Departamental y el Instituto Universitario son los dos con el mayor aumento (alrededor de 0,4 puntos más) en comparación con la encuesta aplicada en 2004-2005. Esta categoría es la que tiene el promedio más alto de toda la encuesta. Por lo tanto, hay que concluir aquí que las condiciones materiales de trabajo y la infraestructura se adaptan y desarrollan para facilitar la labor del personal. Además, como los resultados son mejores que en el estudio anterior, probablemente ha habido una mejora

- Formación

La parte sobre la valoración de los aspectos relativos a la formación está compuesta de 5 preguntas. Aquí no hay realmente una pregunta que obtenga un buen resultado. En ninguna de las preguntas, según las unidades de trabajo, la puntuación media supera el 3, oscilando entre 2,21 para la pregunta número 27 ("Los cursos del Plan de Formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo") y 2,92 para la pregunta 26 ("Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo"). Es importante señalar que esta pregunta 22 está muy relacionada con la número 5 que se aborda en el primer punto, además, son los "Servicios centrales" las que dan esta media, que es la más baja de todo el cuestionario. Por supuesto, hay un verdadero trabajo que hacer en la parte de formación. Sin embargo, hay un ligero aumento en comparación con el período 2004-2005. Por otra parte, al comparar los resultados en relación con el tipo de contrato, también es el punto más bajo, pero los funcionarios interinos atribuyeron a la pregunta 27 un promedio de 3,09, lo que lo convierte en el único promedio que supera los 3 puntos para los tipos de contratos. El aspecto de la formación debe tenerse en cuenta en los planes de acción. Siendo uno de los aspectos más negativos, es importante que la dirección intente trabajar mejor en este punto.

- Implicación en la mejora

Para esta valoración, se incluye 6 preguntas. En general los resultados son bastante buenos. En primer lugar, la pregunta 33 ("Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles

de mejora") es la que obtiene mayor satisfacción entre las diferentes unidades de trabajo. De hecho, sólo el Instituto Universitario no tiene esta pregunta con el mejor promedio. Los promedios atribuidos por las unidades para esta cuestión varían entre 3,82 y 4,19. Cabe señalar aquí que estos resultados son relativamente altos.

En segundo lugar, si miramos las preguntas con los resultados más bajos, podemos ver que los promedios siguen siendo bastante buenos. De hecho, las preguntas 34 ("En mi Unidad se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad") y 36 ("En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi Unidad") no tienen promedios excesivamente bajos (entre 2,76 y 3,70). Ya sea por unidad de trabajo o por contrato de trabajo, este ítem es realmente positivo. Por otra parte, si observamos los resultados comparados con la encuesta realizada en 2004-2005, se observa un ligero aumento según las unidades de trabajo. Lo mismo, alguna conclusión

- Motivación y reconocimiento

El último bloque de 7 preguntas valora la motivación y el reconocimiento. La pregunta 42 ("El nombre y prestigio de la Universidad de Salamanca son gratificantes para mí") es la que obtiene para la mayoría de las unidades de trabajo los promedios más altos (entre 3,38 y 4,07), este último atribuido por la unidad departamental. Sin embargo, los promedios más bajos registrados se refieren sólo a una pregunta, la número 41 ("La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional"). No supera los 2,86 de media. Es importante que la universidad trabaje en este punto. Además, todos los promedios aumentaron, salvo el del Servicio de asistencia a la comunidad universitaria, que disminuyó en general en comparación con el año pasado.

Si comparamos según el tipo de contrato de trabajo, la pregunta 42 es la que tiene los mejores promedios y la 41 es la que tiene los más bajos. Aquí, el reconocimiento moral está presente en la medida en que los empleados están contentos y encuentran gratificante trabajar para la universidad. Sin embargo, no tienen medios para desarrollar sus carreras porque hay pocos ascensos.

- Resumen por unidad de trabajo

La Unidad Departamental, es una de las unidades que más aumentó su satisfacción con la encuesta 2004-2005. Sólo en algunas preguntas el promedio fue ligeramente inferior. Se

puede concluir que esta unidad está bastante satisfecha con su ambiente de trabajo y todo lo que viene con él.

El servicio de apoyo a la investigación (una persona más que la unidad departamental, con 69 encuestados). Aquí también hay una buena mejora en los resultados. El promedio máximo es de 4,19 para la pregunta 33 y 2,28 para la pregunta 41.

El servicio central es el que tiene los peores resultados. Por ejemplo, como se ha mostrado anteriormente, la pregunta 27 ("Los cursos del Plan de Formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo") la que tiene la puntuación media más baja del cuestionario (2,21). Esto se explica por el hecho que la unidad Servicio Central reciben menos planes de capacitación que las otras unidades, lo que también explica la pregunta 20 ("Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la universidad"), que también recibe el promedio más bajo del bloque de Comunicación y coordinación. Por otra parte, es importante mostrar que los resultados, aunque son los más bajos, han aumentado no obstante en comparación con el cuestionario anterior.

El centro universitario (27,89% de la muestra) mejoró sus resultados entre las 2 encuestas, excepto en algunas preguntas en las que se mantuvo igual.

El instituto universitario es la unidad de trabajo más satisfecha. De hecho, 3 preguntas obtuvieron el promedio más alto en comparación con las otras unidades de 4,22 puntos. También mejoraron significativamente sus resultados frente a 2004-2005.

La última unidad de trabajo es el servicio de asistencia a la comunidad universitaria (con 103 respuestas). Esta última registró un aumento muy ligero entre las dos encuestas.

- Resumen por tipo de contrato laboral

En este análisis, hay cuatro tipos de contratos mencionados anteriormente. En 2 ítems (3 y 8) los promedios más altos y bajos se refieren a las mismas preguntas.

Las preguntas 1, 11 y 42 tienen los promedios más altos, mientras que las preguntas 15, 20, 21, 23, 34 y 41 tienen los promedios más bajos. Los contratos temporales, que sean funcionarios o laborales, son los más satisfechos, mientras que los llamados contratos "fijo" son los menos satisfechos. Sin embargo, esta cifra debe verse en perspectiva, ya que hay muchos más contratos "fijos" que "temporales".

- Conclusiones generales

Esta encuesta, realizada sobre el personal de la Universidad de Salamanca, permite entender mejor los elementos que nutren la satisfacción y la insatisfacción de los empleados. Aunque el análisis realizado anteriormente muestra resultados relativamente alentadores, es importante mostrar que la muestra de este cuestionario no corresponde a todo el personal sino sólo al 41,7%. De hecho, se cuestionó a 1348, pero sólo 563 de las respuestas son válidas. Por lo tanto, la tasa de respuesta es baja. El porcentaje de respuesta ya es una forma de medir el clima. De hecho, si los empleados no están satisfechos, se mostrarán reacios a responder al cuestionario. De esto se puede deducir que entre las respuestas inválidas o la parte que no respondió, la satisfacción general del personal no es la mejor, sin embargo, esto sigue siendo una interpretación de los datos. Por otra parte, en las respuestas válidas, los resultados son buenos, lo que puede ilustrar que sólo una parte de los empleados está satisfecha con su trabajo y sus condiciones de trabajo. El propósito de esta encuesta es medir la satisfacción del personal, pero también buscar aspectos de mejora por parte de la dirección. De hecho, se observó un aumento general de los resultados en comparación con el cuestionario anterior. Por lo tanto, es esencial trabajar para la universidad en los puntos más débiles de esta encuesta.

A través este cuestionario se puede medir, según algunas preguntas, el bienestar laboral. De hecho, parece que ciertas preguntas, o incluso artículos, permiten medir el bienestar del personal universitario. Entre ellas se encuentran la categoría 3 ("Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros") o la número 5 ("Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos"). Además, los resultados de la encuesta muestran que, en general, los empleados están bastante satisfechos con las preguntas realizadas. La pregunta 42 ("El nombre y prestigio de la Universidad de Salamanca son gratificantes para mí. ") es uno de los factores que permite mostrar un profundo compromiso por parte de los empleados. Obtener buenos resultados es muy alentador para la empresa. Por lo tanto, es interesante concluir que los empleados se sienten bien con su trabajo. El asunto formación es la categoría que está un poco por debajo de las otras, por eso es importante que la universidad realice un trabajo para mejorar, de la misma manera que el tema de motivación y reconocimiento. Pero hay que recordar que, para casi todas las preguntas, hay un aumento de la satisfacción de los empleados en comparación con la encuesta realizada en 2004-2005.

B. Buenos Aires Marketing Consultoría

Para este estudio, los resultados están menos desarrollados que la encuesta anterior. El análisis se hará por bloques de preguntas sobre temas específicos y por una conclusión más global del estudio y puntos de mejora.

- Contexto

Una empresa de la industria automotriz llamó a un consultor para realizar un estudio del clima social interno. Buenos Aires Marketing es una consultoría de marketing y comunicación, con una parte dedicada a los recursos humanos, que realizan y llevan a cabo encuestas de clima laboral principalmente para las PYMES. La encuesta se realizó en 2012, ya que no se comunicaron las fechas exactas de su publicación, los resultados se dieron a conocer en diciembre de 2012.

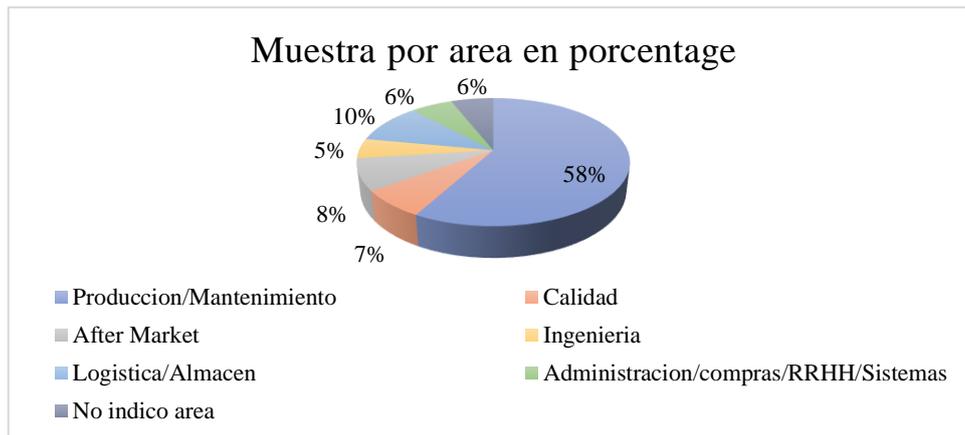
Este cuestionario pretende estudiar 11 temas diferentes relacionados con el clima de negocios. Este estudio cuantitativo incluye 62 preguntas, así como un espacio para comentarios. Por otra parte, las respuestas se basan generalmente en una escala de similitud (3 tipos diferentes) y el resto son preguntas dicotómicas con sólo 2 respuestas posibles (sí o no). Para estas preguntas, los encuestados tuvieron la posibilidad de dejar un comentario libre además de la respuesta simple.

- Muestra

El cuestionario se respondió principalmente por escrito, en formularios impresos (91%) y el resto en forma electrónica. Un total de 137 personas respondieron, la mayoría en el área de producción y mantenimiento (79 personas). Los encuestados son 89% hombres y 11% mujeres. El 74% de los empleados trabajan para esta empresa entre 1 y 10 años. El resto tiene más de 10 años o menos de 1 año. En este caso, los empleados que llevan menos de un año en la empresa no necesariamente pueden responder a todas las preguntas, ya que su perspectiva puede estar ligeramente sesgada debido a su reciente incorporación.

Figura 4:

Repartición de la muestra por área de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

- La empresa

Hay que citar el gráfico. Título y fuente según normas APA de citación.

Este apartado consta de cinco preguntas que son bastante generales sobre la satisfacción global con la compañía. Aquí, los resultados, son satisfactorios. Entre estas 5 preguntas, dos obtienen el 50 y 51% de respuestas de "Satisfactorio". Esta es la primera pregunta ("Valoración global de la empresa en este momento") y la tercera ("La empresa ha colmado las expectativas respecto de cuanto ingreso"). Para todas las preguntas los valores de respuesta más extremos son bajos, y no exceden el 14%. Las respuestas neutras "insatisfactorias" son relativamente similares para las 5 preguntas y suponen alrededor del 35% de la muestra. Aquí, la respuesta en la que valdría la pena trabajar como resultado de esta encuesta sería la 2 ("Reconocimiento que recibo por hacer un buen trabajo"). De hecho, los resultados de la encuesta son, en su mayoría, neutrales (36%).

- Su opinión

La categoría de opinión consta de 4 preguntas. Todos tienen dos posibles respuestas ("Sí" o "No"). La primera pregunta ("La gerencia actuará para resolver los problemas identificados a través de este cuestionario") 59% piensa que sí. Esta pregunta puede resultar confusa, ya que puede implicar que este cuestionario sólo conducirá a resultados y no a planes de acción. Y desde el punto de vista de la gestión, puede significar que la dirección está buscando ver si los empleados tienen confianza en la gestión. La pregunta número ("El cambio de directorio en la empresa puede afectar su estabilidad laboral y la de sus compañeros")

obtenga una baja puntuación. De hecho, el 71% respondió afirmativamente, lo que puede ilustrar los problemas de gestión.

La pregunta 4 ("¿En que deberíamos mejorar?") propone 7 aspectos que la empresa puede o no necesitar mejorar. Los resultados son muy negativos, ya que es necesario mejorar todos los puntos abordados. Lo que significa que la empresa sólo tiene aspectos a mejorar, y ninguno o ninguno de los empleados están satisfechos. La cuestión del trato personal es claramente un área para mejorar, ya que el 87% de los empleados están satisfechos con el rendimiento de la empresa.

- Satisfacción laboral

El tema de la satisfacción aborda 4 preguntas con 5 posibles respuestas: Siempre, Muchas veces, Regularmente, Pocas veces y Nunca. En general, los resultados son relativamente equilibrados. La primera pregunta "es valorado como empleado en la empresa" es bastante baja ya que el porcentaje más alto es para la opción "Pocas Veces" con un 35% de respuestas. También puede observarse que el 13% de los encuestados dijeron "Nunca". La pregunta número 3 ("Existen oportunidades de desarrollo personal y profesional") también es bastante baja, ya que el 26% de la muestra respondió "Nunca". En la mayoría de los casos los resultados indican que la satisfacción de los empleados no es la mejor. De hecho, las preguntas muestran que los empleados no están completamente satisfechos, lo que puede indicar una falta de motivación.

- Capacitación

La categoría capacitación sólo incluye 2 preguntas. Aquí, los resultados son bastante neutrales, no hay un punto particularmente débil. La segunda pregunta ("desde su ingreso ha adquirido conocimientos y experiencia") es más alentadora que la primera. De hecho, nadie ha aprendido nada que sea muy positivo y la muestra es en su mayoría (35%) para la mejor respuesta "Siempre" Aunque esta pregunta es muy positiva, las respuestas no parecen sorprendentes ya que es complicado no aprender nada en un trabajo.

- Comunicación

La parte de la comunicación consiste en 7 preguntas. Desde un punto de vista general, los resultados no parecen muy buenos. Entre estas preguntas, 4 de ellas tienen una mayoría de respuestas negativas. Una de ellas es la pregunta 1 ("Existe buena comunicación entre las distintas áreas de la empresa") con un 35% de respuestas "Pocas veces" y un 19% "Nunca". En cuanto a la pregunta número 2 ("Existe buena comunicación entre Directivos, jefes y los

colaboradores") los resultados son muy similares (37% y 19%). La pregunta 3 ("Los canales de comunicación de la empresa son efectivos") tampoco es muy positiva con el 35% de las respuestas "Pocas Veces". La pregunta 7 ("Siente que puede hablar con RRHH sobre cualquier inquietud que tenga sobre el trabajo") obtiene el porcentaje más alto para la respuesta "Nunca" con un 24%. En cambio, la pregunta 5 ("Se detiene a leer las Carteleras") obtiene un 31% de respuestas "Siempre". Este ítem no es muy bueno en general, especialmente porque hay 7 preguntas, lo que ilustra que la empresa necesita trabajar en la comunicación.

- Relaciones interpersonales

El tema de las relaciones interpersonales consiste en 5 preguntas. Aquí los resultados son mejores que en la categoría anterior. La primera pregunta ("Existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo, entre hombres y mujeres") obtiene respuestas matizadas. De hecho, los porcentajes son de alrededor del 20%, sea cual sea la categoría. Sin embargo, esta pregunta sobre la igualdad de género puede matizarse en el sentido que sólo el 9% de los encuestados son mujeres, lo que puede afectar de alguna manera el juicio de algunos. De las 5 preguntas 3 no tienen resultados muy alentadores. La pregunta 4 ("Se trabajan los conflictos interpersonales en reuniones grupales") también puede incluirse en la categoría de comunicaciones. El 41% de las respuestas corresponden a "Nunca", lo que ilustra precisamente un problema de comunicación y de resolución de conflictos. Por otra parte, la pregunta 5 ("Considera necesaria la implementación de espacios para poder hablar sobre conflictos, ideas, sugerencias, dificultades, problemas personales; a modo de descargo o desahogo"), obtiene un resultado realmente negativo en el sentido que el 45% de los empleados necesitan un espacio para compartir e intercambiar.

- Condiciones de higiene y seguridad

Esta categoría se compone de 6 preguntas. Este artículo es el que ha obtenido mejores resultados en la encuesta. De hecho, no hay malos resultados, los porcentajes son bastante altos para la respuesta "Siempre". En efecto, la pregunta 4 ("Utiliza los elementos de protección personal") y la pregunta 5 ("Si usted presencia o sufre un incidente en el trabajo lo reporta") superan el 80% para la respuesta "Siempre". Con respecto a la pregunta 4, un resultado más bajo habría sido preocupante porque significa que la seguridad no está a la altura de la empresa. Los resultados de este punto muestran que las condiciones de salud y seguridad son respetadas por los empleados y aplicadas por los empleadores.

- Remuneraciones y beneficios

Este tema consiste en 4 preguntas. Desde un punto de vista general, los resultados relativos a la remuneración parecen ser más bien negativos en contraste con los beneficios. De hecho, la pregunta 2 ("Se considera usted bien pago respecto de otras Empresas") tiene resultados bajos con "Pocas veces" con 35% de las respuestas y "Nunca" con 27%. En cuanto a la pregunta 3 ("Su nivel salarial y el de sus compañeros es acorde con la situación y marcha económica de la empresa"), hay respectivamente un 32% y un 33% para "Pocas veces" y "nunca". Las respuestas positivas (Siempre y Muchas veces) no exceden el 10% para las primeras 3 preguntas. En cuanto a la última pregunta sobre los beneficios, se divide en 9 sub-preguntas. Se solicita la opinión para cada tipo de prestaciones. Los resultados son bastante neutrales, pero siguen siendo abrumadoramente positivos. Sin embargo, dos tipos de beneficios son más negativos que los otros. Estos son "Comedor en la planta" y "Festejo día de empleado del Caucho". En todos los casos, la respuesta neutra "bueno" es alrededor del 30% para todos los beneficios.

- Relación con su jefe

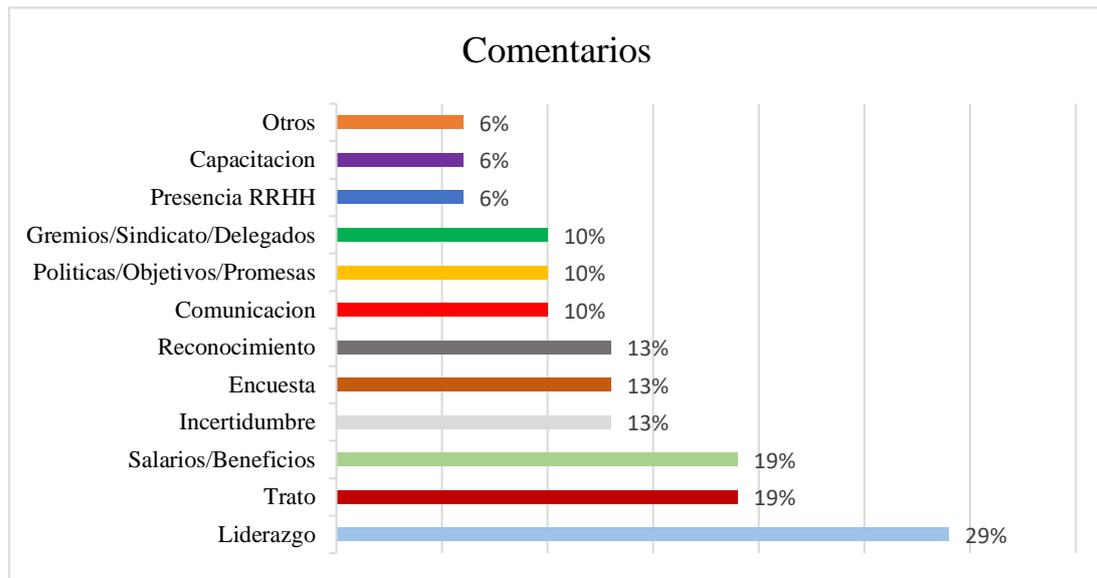
Este artículo es el más grande ya que contiene 15 preguntas. Puede ser que la dirección tenga un deseo particular de conocer la opinión de sus empleados sobre la relación que tienen con sus directivos. La mayoría de las veces, parece que los resultados no son los más altos. De hecho, las últimas seis preguntas tienen resultados bastante desastrosos. La pregunta 12 ("SU líder transmite tranquilidad a su equipo comió situaciones de cambio o incertidumbre") ilustra que el liderazgo de la empresa no es un punto fuerte, ya que el 31% de los empleados respondió "Nunca". Desde un punto de vista más general, estas preguntas obtienen más del 50% de los resultados negativos con las respuestas "Pocas veces" y "nunca" acumuladas. Aunque las preguntas con resultados más positivos son más numerosas, esto se debe al hecho que las respuestas son principalmente neutrales y, por lo tanto, no hay realmente buenos resultados en este tema.

- Comentarios y sugerencias

Como esta sección no es obligatoria, se hicieron 74 comentarios por 48 empleados. El 29% de los comentarios se referían al liderazgo de la compañía, el 19% al trato y los salarios y beneficios. Es importante señalar que los comentarios se refieren a los temas con peores resultados en el estudio.

Figura 5:

Temas y porcentajes de los comentarios recibidos.



Nota: figura de elaboración propia tomado de Buenos Aires Marketing, 2009.

- Conclusiones generales

Esta encuesta de clima laboral realizada por Buenos Aires Marketing ilustra y revela muchas debilidades. De hecho, este cuestionario, que recibió 137 respuestas, permitió mostrar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Entre los puntos fuertes están, con mucho, las condiciones de salud y seguridad. Este es, además, el único tema que recibió una mayoría de respuestas positivas. El resto de los temas ilustran la debilidad del clima de la empresa. Aunque los resultados son malos, es muy importante que la empresa actúe en este sentido y lance planes de acción para mejorar estos resultados. Como los resultados son muy bajos, la dirección de la empresa hizo bien en llevar a cabo esta encuesta porque podrá actuar en consecuencia. Es probable que la compañía supiera antes que se dieran a conocer los resultados que el clima no estaba en su mejor momento y por eso trató de entender los puntos que no estaban bien. Este ejemplo de cuestionario, comparado con el de la Universidad de Salamanca, ilustra que no a todas las empresas les va bien y que es importante comprender por qué algunas empresas tienen un rendimiento inferior al de otras. Hay que tener en cuenta que la empresa de automóviles ha utilizado una empresa externa, lo que garantiza el anonimato, lo que no es el caso de la universidad. Aquí, el liderazgo parece ser la causa principal de la angustia de los empleados. De hecho, la relación con el superior, así como los numerosos comentarios ilustran esta angustia. Aunque no se revela el nombre de esta empresa, sería interesante saber cómo ha

evolucionado su clima para saber si la dirección ha tomado decisiones y aplicados planes de acción para mejorar el clima social.

VI. LAS LIMITES DE UNA ENCUESTA DE CLIMA

A. La muestra

Las encuestas sobre el clima social a veces pueden tener limitaciones. El primer paso es abordar la muestra. De hecho, en una evaluación del clima laboral, es importante obtener el mayor número posible de resultados (válidos) para lograr una mayor representatividad. Una de las primeras limitaciones es la tasa de respuesta. Es muy común que la gente no quiera responder por miedo a las represalias o simplemente no quiera dar su opinión. Como se vio en el análisis de los resultados de la encuesta realizada por la Universidad de Salamanca, más de la mitad de los encuestados no respondieron al cuestionario (58,3%). Para obtener resultados precisos, cuanto más válido sea el porcentaje de respuestas válidas, más objetivo habrá sido el cuestionario. De hecho, si la mayoría de los empleados no desean responder a un cuestionario, la encuesta perderá su eficacia para medir el clima de la empresa. Esta es una de las limitaciones que suele darse en muchas empresas. Es importante recordar que cuanto mayor sea el número de respuestas, más precisa será la medida del clima. Sin embargo, no siempre es así, ya que los estudios del clima social pueden presentar sesgos que frenan su correcto funcionamiento. En la medida en que la encuesta se utiliza para medir y comprender la situación actual de la empresa, es muy importante que la tasa de respuesta sea lo más alta posible. Aunque esto puede ser complicado, el equipo directivo y el departamento de recursos humanos deben hacer posible que los empleados y los directivos respondan al cuestionario. Aunque no es obligatorio, hay que encontrar el equilibrio adecuado. Además, la falta de participación en algunos casos puede revelar que el clima de la empresa no es el mejor, lo que da una idea general de la atmósfera que puede existir dentro de los equipos. **(Hidouche, 2020).**

En los últimos años, las empresas han estado realizando cada vez más encuestas sobre el clima social para tener una idea de lo que funciona y lo que no funciona. Sin embargo, hay muchas empresas que utilizan erróneamente las encuestas cuantitativas, sin saber realmente lo que están haciendo o necesitan hacer. De hecho, el principio mismo de la realización de un estudio cuantitativo es obtener muchas respuestas para entender el clima. Para hacer esto, la

compañía debe ser lo suficientemente grande. Muchos directores de RRHH deciden realizar encuestas cuando la empresa tiene muy pocos empleados para que los resultados sean realmente válidos. De hecho, hay muchas empresas que quieren medir el clima social, probablemente debido a la importancia de este tema en este momento, que se lanzan a estos cuestionarios que aportan poca coherencia en vista del tamaño de la empresa. Es cierto que el tema del clima social y el bienestar en el trabajo está adquiriendo cada vez más importancia, pero algunos no necesariamente tienen que medirlo. Aunque no hay normas en cuanto al tamaño de la muestra, las pequeñas empresas generalmente no lo necesitan. Son principalmente las PYMES y las empresas de más de 500 empleados las que pueden expresar la necesidad de llevar a cabo mediciones del clima laboral. En este caso se utilizan encuestas cuantitativas, mientras que las empresas más pequeñas pueden permitirse realizar encuestas cualitativas. Desde un punto de vista más general, las pequeñas empresas que realizan este tipo de estudio cuantitativo generan una pérdida de capital debido a la inversión de tiempo o dinero. Es muy común que las empresas utilicen empresas externas para realizar encuestas, lo que tiene un costo que puede ser significativo. Sin embargo, la medición del clima social puede ser igualmente interesante para las empresas más pequeñas. No se trata de hacer un cuestionario cuantitativo, sino cualitativo, que se realiza en una muestra mucho más pequeña, pero es más profundo. Depende del gerente de recursos humanos hacer esto para tener una idea del clima de la empresa. (Voynnet-Fourboul, 2015).

B. Preguntas e influencia

Las encuestas sobre el clima social deberían diseñarse para despertar el interés de los empleados. Cuanto más interesados estén en las consecuencias de la encuesta, más probable es que quieran responder. Por eso, las preguntas que componen la encuesta deben ser escritas de según criterios específicos. Inicialmente, hablamos de estudios cuantitativos, lo que significa que las preguntas cerradas deben ser priorizadas y las preguntas abiertas deben ser reducidas al mínimo porque aumentan enormemente el tiempo necesario para analizar los resultados. En segundo lugar, el número de preguntas también es importante. Cuantas más preguntas haya, menos motivados estarán los empleados para responder. Como el tiempo es importante para todos, los empleados no se quedarán en un cuestionario demasiado largo. Las preguntas no deben ser dirigidas. Es decir, cada pregunta debe ser concisa y neutral para que los encuestados no se vean influenciados hacia una respuesta en particular. También es importante prestar

atención a las preguntas que tienen el llamado "efecto halo", que son preguntas que pueden influir en la respuesta a otras preguntas. Si las hay, deben ser espaciadas lo más lejos posible. Las preguntas deben ser claras y concisas para que la muestra no pierda tiempo en entenderlas y por otro lado que lo deseen. La redacción de las preguntas es un elemento esencial en la creación de un cuestionario. **(Gestiopolis, 2002)**.

El anonimato es probablemente la clave para que los empleados quieran responder a este tipo de encuesta. En efecto, dado que se trata de medir el clima social y a menudo el entorno laboral de los empleados, es vital para cualquier empresa garantizar el anonimato en las respuestas. En la medida en que un empleado esté insatisfecho con su equipo o su gerente, si sabe que no hay anonimato, estará menos inclinado a dar una respuesta verdadera y justa, sino al contrario, responderá lo que se espera de él. En muchos casos, los empleados no siempre están seguros de esto. Es decir, dudan que las respuestas no sean anónimas y en este caso las respuestas están sesgadas. Es importante que los directores de recursos humanos se aseguren de la fiabilidad de las respuestas. Para remediarlo, muchas empresas piden a empresas externas que realicen estos cuestionarios y se aseguren que no se revelen los resultados de los empleados individuales. Para que la encuesta se desarrolle sin problemas, las respuestas deben ser tan veraces como sea posible, lo que asegurará que los resultados sean los más fiables para evaluar el clima social. Este tema es también el de mayor sesgo en las respuestas, el temor que esto implica no es beneficioso para nadie. **(Bizneo, 2019)**.

La forma en que se publica el estudio también es muy importante. Un factor interesante que considerar es el clima en el momento de la publicación. Por ejemplo, durante una huelga el clima laboral no está bueno, es decir que los empleados no quieren responder, como una manera de sostener la huelga. Además, dependiendo de la semana, la hora del día o el estrés, el clima puede cambiar completamente en un día, por lo que las empresas deben ser capaces de dar a los empleados el tiempo suficiente para responder. También deben evitarse los períodos de vacaciones, ya que puede haber más ausencias de lo normal. Hay que encontrar un momento adecuado para publicar la encuesta a fin de obtener el máximo número de respuestas sinceras. Un empleado que ya ha completado una encuesta sobre el clima sabe qué esperar y cuánto tiempo dedicarle. Él o ella tenderá a hacerlo en un momento apropiado cuando tenga una menor carga de trabajo o menos estrés. Según un estudio realizado por Qwesta **(2018)**, es mejor completar el cuestionario de una sola vez, que en una serie de encuestas. De hecho, al estar centrada en esta tarea, si se lleva a cabo en varias ocasiones llevará más tiempo y las respuestas

pueden ser sesgadas si el ambiente es más productor de ansiedad. El momento en que se publica un cuestionario de satisfacción o de clima social es un factor importante para tener en cuenta. (Qwesta, 2018).

C. Resultados y plan de acciones

La medición del clima social no es un objetivo en sí mismo, por lo que, tras los resultados, se deben poner en marcha planes de acción para mejorar los puntos más débiles que se han identificado. Según Sylvain Morel (director de RRHH de Printemps) *"No tiene sentido intentarlo si no sabes por qué lo haces, o si no estás preparado para aceptar el diagnóstico y tomar medidas. Porque la investigación sólo tendrá el efecto deseado si va seguida de acciones que puedan corregir los fallos que ha revelado. Son estas acciones las que hacen que la herramienta sea creíble"*. Debe entenderse que un estudio del clima debe servir para algo. Por lo tanto, es importante, en primer lugar, aceptar los resultados, aunque no sean buenos y, en segundo lugar, poner en marcha estos planes de acción para corregir los puntos débiles de la empresa. Según este director, hay muchas empresas que no llevan a cabo planes de acción o sólo unos pocos tras una encuesta y por lo tanto no mejoran el clima de la empresa. Este es uno de los mayores riesgos. Sobre todo, porque para la empresa habrá sido una pérdida de tiempo y dinero, que no produce ningún rendimiento de la inversión. La realización de un cuestionario puede ser de entre 35.000 y 400.000 euros, por lo que es un coste bastante alto. Sin embargo, en algunos casos, las empresas ponen en marcha planes de acción que resultan ineficaces. En este sentido, el DRH presenta la idea de obtener ayuda de empresas externas para remediar la situación. Este problema es bastante frecuente ya que no todos los planes de acción pueden funcionar. Sucede que algunos directivos de acuerdo con RRHH pueden querer posponer sus acciones. Hacerlo puede ser crítico, ya que los empleados se darán cuenta que se busca su opinión, pero no se hace nada para mejorar los puntos negativos. Hay que concluir que no iniciar planes de acción puede ser más destructivo para el clima que llevarlos a cabo cuando no tendrán un impacto real en el clima. Este es un elemento que puede ser visible en algunas compañías. (LSA, 2002)

Los resultados y el análisis de un estudio del clima son de gran importancia, es en este punto donde se pretende desvela cómo es el clima actual. Uno de los riesgos es desmoralizarse si no son buenos. Sin embargo, si los resultados son muy buenos, existe un riesgo bastante importante

de no hacer planes de acción. Inicialmente, si los resultados de la encuesta revelan un clima hostil, existe el riesgo de no querer entender en profundidad lo que está mal. Por ejemplo, si una empresa tiene una categoría que está funcionando muy mal, la dirección puede no tratar realmente de comprender lo que está mal (se trata de una encuesta cuantitativa) pero aun así poner en marcha planes de acción para corregirlo. Esto puede ser un problema si no se entiende lo negativo, porque el plan de acción no resultará eficaz.

El otro riesgo es que los resultados sean muy buenos, es también una de las limitaciones, pero con menos importancia que la otra. En efecto, si una empresa tiene un clima muy bueno, pero no hace un plan de acción detrás de él porque lo considera inútil, el clima puede deteriorarse posteriormente. Por otro lado, aunque los resultados sean buenos, siempre hay algo que mejorar. Por lo tanto, hay que prestar atención a los resultados, sean cuales sean, para analizarlos bien y poner en marcha acciones para corregir los puntos negativos. Esta es, en efecto, una de las limitaciones de las que algunos directivos no son necesariamente conscientes, pero que tienen consecuencias negativas en el clima general de la empresa. Por lo tanto, es necesario tener cuidado de no descansar en lo que se ha logrado, sino asegurarse que estamos en una dinámica de mejora continua. (Le Flanchec y all, 2017).

VII. PROPUESTAS DE MEJORAS PARA LA PRAXIS EMPRESARIAL

A. Propuestas de mejora de las encuestas de clima

El uso de una auditoría social es una forma de mejorar la medición del clima social. Una empresa externa que se especialice en esta área tendrá más experiencia. En su libro Sylvie Guerrero (2008), explica las ventajas de utilizar una empresa especializada en auditoría social. La medición del clima social debe limitar en la medida de lo posible los riesgos de tener resultados sesgados debido a categorías inapropiadas de preguntas. Por ello, recurrir a profesionales en este campo permite presentar un enfoque estructurado en primera instancia. La definición de la muestra, el período en que debe publicarse el estudio son ejemplos bastante concretos. Como se ha explicado dentro de los límites que pueden presentar las encuestas sobre el clima, el período de publicación de una encuesta puede resultar crucial para evaluar el clima de la empresa, por lo que los auditores pueden ayudar a la empresa a encontrar el momento adecuado en el que los empleados puedan responder a la pregunta desde el punto de vista más objetivo, sin externalidades negativas o particularmente positivas. Por otra parte, la elaboración

del cuestionario requiere la participación y la buena comunicación entre los auditores y el departamento de recursos humanos de la empresa, además permite orientar y definir los diferentes criterios a evaluar. Un auditor externo a la empresa no tendrá suficiente conocimiento de los problemas presentes en la empresa, por lo que es necesaria la comunicación con los recursos humanos.

Por otro lado, el anonimato es un factor clave para obtener respuestas sinceras. Por eso el uso de una empresa externa puede ser una forma de conseguir que los empleados participen. Es un medio para mejorar la imparcialidad de la empresa que mide su clima.

Otro de los aspectos interesantes de una empresa especializada en esta área es el análisis de los resultados. De hecho, tener en cuenta todos los datos, recopilarlos, analizarlos y compararlos no es un trabajo fácil que requiere mucho tiempo y experiencia. Es gracias a la experiencia y a los profesionales y con la ayuda de la dirección de la empresa y de los recursos humanos que los resultados pueden ser analizados y permiten posteriormente la aplicación de planes de acción para mejorar el clima social. **(Guerrero, 2008).**

Los resultados de una encuesta sobre el clima laboral a menudo no están a la altura de las expectativas de la dirección. Algunas categorías pueden tener resultados más bajos que otras. Uno de los errores que deben ser corregidos, según Peretti e Ingalens (2016), es no ir más allá en la comprensión de lo que está mal. De hecho, suele ocurrir que algunas empresas, en vista de los resultados satisfactorios, deciden poner en marcha importantes planes de acción para corregir esto lo antes posible. Sin embargo, este no es siempre el método correcto. De hecho, a menudo sucede que el problema planteado por estos resultados no se comprende plenamente. En este sentido, los planes de acción no serán totalmente efectivos. Para gestionar este problema, la solución es realizar una exploración cualitativa, que será más corta que la cuantitativa, pero que nos permitirá profundizar en el problema para comprenderlo plenamente. De hecho, el propósito de un análisis cualitativo es realizar una investigación a fondo sobre un tema. Así pues, la realización de una entrevista de este tipo con un grupo objetivo más reducido permite comprender mejor lo que no funciona bien para poner en marcha un plan de acción que sea más eficaz. Sin embargo, esta práctica no está exenta de riesgos. Hay que tener cuidado de no repetir un estudio "demasiado superficial" como el cuantitativo realizado anteriormente, sino centrarse en los puntos críticos. De la misma manera que una encuesta de clima social debe estructurarse, debe llevarse a cabo un plan de comunicación para animar a los empleados a participar. Se debe dar prioridad a las preguntas abiertas, y los resultados deben ser cuidadosamente analizados. La aplicación de los planes de acción es primordial, no debemos

detenernos en esta etapa. De hecho, como la participación de los empleados ha sido doblemente solicitada, necesitan ver que sirve a un propósito. (Peretti e Ingalens, 2016)

B. Propuestas de mejora del clima social

Muchas empresas han puesto en marcha acciones para mejorar el clima social. Este trabajo presentará dos ejemplos de multinacionales que son actores importantes en la innovación social. Se trata de Danone y Google. El 20 de abril, Danone recibió la certificación de la Etiqueta B-Corp. Esta certificación recompensa a las empresas que operan de acuerdo con normas rigurosas de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad. Esto refleja la calidad del desempeño social y ambiental presente en una empresa.

En cuanto a la innovación social, Danone es una de las empresas más comprometidas. Pionero en este campo, Danone pone el clima y el bienestar de sus empleados en primer lugar. De hecho, se han puesto en marcha muchas acciones para ayudar a sus empleados en la medida de lo posible. Estas acciones tienen como objetivo aumentar la motivación y la participación de los empleados, así como el clima social de la empresa. Una de las acciones más importantes ha sido ofrecer una acción de la compañía a cada empleado. De hecho, este plan de acciones para empleados tiene, por supuesto, un objetivo de comercialización para promover y atraer a posibles empleados, pero también es una forma de participar y aumentar la cultura de la organización. En otras palabras, la empresa multinacional busca atraer, retener y motivar a sus empleados a largo plazo. Este tipo de acción permite a la empresa aumentar su clima laboral. Los empleados se sienten más considerados en el proceso de toma de decisiones y por lo tanto el compromiso con la empresa aumenta.

Otra acción ha sido seleccionar algunos empleados de todo el mundo para participar en las reuniones del Comité Ejecutivo de Danone. Esta medida también aumenta el compromiso de los empleados con la empresa. Permite a los empleados sentirse involucrados en la toma de decisiones. Todas estas acciones desarrollan la cultura organizativa de la empresa. Dado que la innovación social está muy presente en Danone, muchas otras empresas se han inspirado en estas medidas para mejorar el clima de sus negocios. (Danone)

Según Sergio Garcias de Pablo “Con los resultados en la mano, hay que diseñar una comunicación que incluya no solo las conclusiones sino también las acciones que se van a

implementar. Es importante que los empleados sientan que las opiniones que han vertido en la encuesta son tenidas en cuenta y que se actuará a partir de ellas. Si no se comparten los resultados, la organización perderá credibilidad y la participación caerá en picado en futuras consultas”. (Sáenz, 2013). Es cierto que la dirección de muchas empresas no comparte los resultados de los estudios climáticos, ni los planes de acción que se van a poner en marcha. Es muy probable que los empleados también estén ansiosos por conocer el clima social de la empresa. En efecto, la cuestión de si se publican o no puede ser compleja, pero la transparencia de la información puede ser de gran interés en este caso. Compartiendo los resultados o planes de acción específicos de cada departamento, los empleados se sentirán respetados y escuchados. El reconocimiento en el trabajo es un factor motivador clave que puede ser positivo para el clima general de una empresa. La transparencia de la información puede ser beneficiosa para la empresa hasta cierto punto. Aunque no es necesario compartir todas las decisiones estratégicas, los resultados de una encuesta sobre el clima permiten a la administración asumir sus debilidades cuando algunos puntos son más negativos que otros. Parece fundamental que los empleados sean considerados como miembros de pleno derecho de la empresa y no sólo como trabajadores que no tienen derecho a estar insatisfechos o en desacuerdo con el resto de la empresa. Es un beneficio real para una compañía el asumir la responsabilidad de algunas de sus debilidades internamente. (Kessler, 2001).

Google es una de las empresas más conocidas que considera el bienestar de sus empleados y la importancia del clima social como algo primordial. La multinacional americana ofrece muchos beneficios a los empleados para aumentar el compromiso y la cultura organizativa. Hay muchos ejemplos:

- Se fomenta la práctica del deporte para reducir el estrés y estar más relajado. Varios estudios han demostrado que la práctica del deporte es una forma muy eficaz de reducir el estrés de los trabajadores.
- Los empleados pueden venir a trabajar con sus perros, lo que tiene como objetivo mejorar la satisfacción. También en este caso, los estudios han demostrado que esto aumenta la satisfacción al reducir el estrés por un lado y hacer que los empleados se sientan como en casa por el otro.
- El 80% de su tiempo se dedica a su trabajo, el 20% restante se utiliza para desarrollar nuevos proyectos (esta es la ley de Pareto). Se trata de una ley de

gestión muy conocida y probada en varias ocasiones, que tendría como objetivo el desarrollo de la creatividad a través de la autonomía.

- El permiso parental es más largo que en otras empresas.
- En algunos sitios de la compañía, los empleados viven al lado en una residencia que pertenece únicamente a Google. Aquí Google crea una ciudad entera, los empleados son amigos entre sí, lo que es muy propicio para la comunicación y el trabajo en equipo.

Todos estos ejemplos ilustran el compromiso de Google de cuidar de sus empleados. Esta es una ventaja comparativa real para la empresa en términos de clima social. En efecto, estas acciones permiten a los empleados sentirse bien, estar motivados y sobre todo ser más productivos. Para ello, Google ha sido elegido durante varios años como una empresa en la que es bueno trabajar. Aunque algunas de estas prácticas pueden ser cuestionadas, la empresa sigue siendo una de las pioneras en la mejora del espacio de trabajo y del entorno en el que trabajan sus empleados. Muchas empresas se han inspirado en estos ejemplos para trabajar en el clima y la atmósfera en el trabajo. (Remerowski, 2010).

VIII. CONCLUSIONES

Este trabajo fue capaz de mostrar la importancia del clima de trabajo y su medición por una parte teórica. A través de la revisión de trabajos de investigación empírica, el clima de trabajo puede ser definido como el grado de satisfacción de un empleado en un ámbito empresarial. Es decir que, el ambiente, el clima, la moral de una empresa, influye sobre el comportamiento del empleado en función de varios aspectos como, por ejemplo, el tipo de liderazgo, los objetivos fijados, el equipo directivo. Hay varias maneras de evaluarlo, la principal de ellas es mediante un estudio cuantitativo del clima en forma de cuestionario. La principal es a través de una encuesta cuantitativa sobre el clima en forma de cuestionario. El objetivo es tratar diferentes temas como la relación entre el departamento, la relación con los superiores, la infraestructura, la motivación o la formación. Además, el clima es un concepto que está vinculado por un lado al bienestar de los empleados, es decir, el bienestar de los empleados en el trabajo promueve un buen clima laboral. Por eso los directivos deben tenerlo en cuenta para que la empresa se desarrolle en un ambiente y clima agradable y propicio para el trabajo. Por otro lado, el concepto de clima va de la mano con el desempeño de la empresa. De hecho, cuando el clima sea

agradable, los empleados se sentirán más involucrados y motivados en sus objetivos y trabajo. Como resultado, el trabajo ya no será visto como una carga dolorosa, sino como un momento desafiante de compartir e intercambiar. En esta perspectiva, el clima es de suma importancia para el desempeño de la empresa. Además, se ha demostrado que un buen clima laboral es una garantía de calidad para una empresa. Es decir, se puede considerar una verdadera ventaja comparativa en la cultura organizativa que puede ser muy útil para atraer, retener y motivar a los empleados. En un mundo donde el talento es cada vez más buscado, puede ser muy útil para una empresa tener un ambiente de trabajo muy satisfactorio.

Luego, este ensayo mostró el análisis del clima de una universidad pública y una empresa de automoción. Aunque los sectores no son los mismos, ciertas preguntas o temas de preguntas se encuentran en ambos cuestionarios. Además, este análisis de los resultados pudo mostrar dos tipos diferentes de climas laborales, cada uno con sus propias fortalezas y debilidades. Es interesante recordar que una fue hecha internamente y la otra por una empresa externa, estas son dos formas diferentes de realizar una encuesta. Realizar una encuesta con una empresa puede ser la mejor solución porque esta empresa está especializada en este campo y podrá realizar y analizar los resultados de la mejor manera posible, esta es una de las ventajas en comparación con una encuesta interna.

Por otro lado, aunque estos cuestionarios tienen ventajas, hay errores que deben evitarse al medir el clima organizacional. Por ejemplo, es necesario definir claramente el objetivo y el momento adecuado para publicar el estudio. La implementación de planes de acción es seguramente uno de los puntos fundamentales en la medición del clima. En efecto, cuando se realiza una encuesta, es esencial tomar medidas posteriores a ella para mejorar los resultados y, por lo tanto, el clima. Hay muchas maneras de mejorar los estudios o el clima mismo. Este es el caso de dos multinacionales (Danone y Google), que están aplicando prácticas de mejora para cuidar de su personal. Se puede decir que han comprendido que el clima de su negocio es un factor determinante para el éxito de la empresa. Este tema es esencial y debe convertirse en una práctica común. La salud y la seguridad de los empleados es un factor muy importante que no debe descuidarse.

IX. AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a mi tutora María José Martín Rodríguez, que me ayudó en el desarrollo de este trabajo. Ella fue capaz de guiarme en una cierta dirección para que este trabajo sea lo más cualitativo posible. Además, estas correcciones me ayudaron a mejorar este trabajo lo más posible. Es gracias a ella que tuve un particular placer en la realización de la obra. Es con gran placer y orgullo que devuelvo este trabajo que no hubiera sido tan bueno sin su ayuda.

X. BIBLIOGRAFIA

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Morse, N. C., & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(1), 120–129.
- Likert, R. (1961) *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*.
- Wellins, R.S., Byham, W. and Wilson, J. (1991) *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Landier, H. (2008) *Evaluer le climat social de votre entreprise : mesurer le désengagement et y remédier*. Eyrolles.
- N'Da, P. (2016). *Initiation aux méthodes de recherche, aux méthodes critiques d'analyse des textes, et aux méthodes de rédaction en lettres, littératures et sciences humaines et sociales*. Connaissances et savoirs.
- ECPA. (2010). Questionnaire de Climat d'Entreprise.
http://www.ecpa.fr/uploaded/file/QCE_rapport.pdf
- Fenneteau, H. (2015). *Enquête : entretien et questionnaire* (3a Ed.). Dunod.
- Kimberly Clark. (s. f.). *The Healthy Workplace Project*.
<https://www.kcprofessional.fr/media/14990696/la-pyramide-de-maslow.pdf>
- Cottraux, J. (2012). *Psychologie positive et bien-être au travail*. Maarssen, Payses Bajos: Elsevier Gezondheidszorg.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudemonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(1), 13–39.
- Robert, N. (2007). *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle*. *Les notes scientifiques et techniques de l'INRS*, 267, 33. http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr/datas/files/SSTFP/Bien_etre_au_W_et_coherence_de_role_INRS_NS_267.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2015)

<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p419/a2011/p03/10/&file=03192.px#!tabs-tabla>

Belfort, E. (2013, agosto 26). *L'environnement de travail, un facteur de bien-être* | JLL.

<https://immobilier.jll.fr/blog/article/environnement-travail-facteur-bien-etre>

Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2(5), 127-150.

Achte, I., Delaflore, J., Fabre, C., & Magny, F. (2010). *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?*

https://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf

Courtès-Lapeyrat, C., (2013) *Ressources Humaines et Communication*. Hachette Education.

BOUTET, S. (2016, marzo 28). *Manager le bien-être et la performance*. Symposium Gfi. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=LJnRxOTVtDU>

Haris, K. (2018, agosto 29). *Gestion de conflits en entreprise*. Visto en

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/gestion-de-conflits-en-entreprise-137542>

De Peyrebrune, F. (2020, febrero 11). Manager : comment exploiter un conflit pour en faire un levier de performances. *Cadre & Dirigeant Magazine*. <https://www.cadre-dirigeant-magazine.com>

Chédotel, J., et al., (2015) Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance, *Revue de gestion des ressources humaines* 2015/2 (N° 96), p. 24-41.

Encuestas de clima laboral:

- Universidad de Salamanca: <http://qualitas.usal.es/docs/Informe%20Clima%20Laboral%202009%20PAS%20web.pdf>
- Buenos Aires Marketing: <http://www.bamarketing.com.ar/informes/informe-clima-automotor.pdf>

Hidouche, J. (2020, mayo 15). *Climat social en entreprise : comment le mesurer ?*

L'améliorer? Culture RH. <https://culture-rh.com>

Voyennet-Fourboul, C. (2015, enero 19). *Quelles représentations de l'audit social ?*

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002, julio 16). *Encuesta, cuestionario y tipos de preguntas*. <https://www.gestiopolis.com/encuesta-cuestionario-y-tipos-de-preguntas/>

Encuesta de Clima Laboral (2019) *Para qué sirve y cómo realizar una encuesta de clima*. El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual. <https://www.bizneo.com>

Qwesta, H. (2018, septembre 11). *Pourquoi et comment mener des enquêtes sociales dans les entreprises ?* <https://www.qwesta.fr/informations/pourquoi-et-comment-mener-des-enquete-sociales-dans-les-entreprises-/>

Ikea. (2002, junio 27). *Enquête de climat social : les règles pour être efficace.* <https://www.lsa-conso.fr/enquete-de-climat-social-les-regles-pour-etre-efficace,84729>

Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., & Rojot, J. (2017). *Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d'innovation en France : les apports de l'enquête REPONSE 2011*. Hors-thème, 72(1), 173-202.

Guerrero, S. (2008). *Les outils de l'audit social*. Paris, France : Dunod.

Peretti, J. M., & Igalens, J. (2016). *Audit social*. Paris, France : Eyrolles.

Danone. (2020, junio 2). World food company - Danone. <https://WWW.danone.com>

Sáenz, M. (2013, noviembre 11) *Cuatro pasos para comunicar una encuesta de clima laboral.* <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/cuatro-pasos-para-comunicar-una-encuesta-de-clima-laboral.html>

Kessler, D. (2001). L'entreprise entre transparence et secret. *Pouvoirs*, 97(2), 33-46.

Remerowski, T. (2010) *Inside Google: Google make me smart*. National Geographic. <https://www.youtube.com/watch?v=OxS8SpTtClS>