

# El día después de una Encuesta de Clima Organizacional

## Tip 03

### Tip 03

#### Comunicando la Información Cuantitativa (Parte 1)

El momento de la comunicación de la información cuantitativa de la encuesta es, probablemente, el más esperado por toda la Empresa.

Todos quieren saber “cómo nos fue”, aún cuando las razones suelen ser bien diferentes:

Los niveles operativos usualmente desean saber si la vía formal de comunicación que propone la encuesta logra transmitir aguas arriba sus inquietudes, necesidades y eventuales preocupaciones.

Los niveles jerárquicos frecuentemente esperan con ansias los resultados para saber si han logrado mejorar sus calificaciones respecto de años anteriores.

Recursos Humanos, por su parte, habitualmente percibe a los resultados de la encuesta como la coronación de un año de arduo trabajo, tanto desde su gestión directa en lo que hace a sus responsabilidades corporativas como indirecta a través del apoyo brindado a todo el resto de la Organización.

Varios son los consejos y recomendaciones que nos brinda la experiencia en este sentido, y debido a ello hemos desagregado el *tip* de la comunicación de la información cuantitativa en varias partes.

#### El tema del Tiempo

Sea cual fuera la forma en la que decida realizar la devolución de los resultados de la encuesta, tenga en cuenta que **el tiempo es crucial**.

En muchos casos, desde el momento de la toma de la encuesta hasta el de la devolución de resultados a los colaboradores pasan cuatro, seis u ocho meses. En casos extremos, al momento de la nueva toma de la

encuesta aún no se ha realizado la devolución de la anterior.

El lector puede imaginar el efecto negativo que eso produce sobre los encuestados.

Tal vez este sea el consejo sobre el cual hagamos más énfasis: **Decida de antemano** la información que transmitirá formalmente a sus colaboradores, incluso antes de haber recibido los resultados. Proceda con celeridad una vez que cuente con los mismos y **publíquelos en forma inmediata**.

Hágalo en forma aséptica, desprovisto de subjetividades. Siempre puede aprovechar las instancias de comunicación informal (al respecto, ver *tips* más adelante) para realizar los análisis que considere necesarios.

Sepa que la gente rápidamente sabe que los resultados han sido recibidos por la Empresa. Todo tiempo que medie entre ese momento y el de la comunicación formal de los mismos –el cual mencionábamos antes que en algunos casos es de meses- genera escepticismo y desconfianza por parte de las personas.

Es cierto que los resultados de la encuesta requieren un análisis pormenorizado a los efectos de tomar las decisiones más adecuadas. Sin embargo, nuestro consejo es simplemente comunicar los resultados de la encuesta, no las acciones que se llevarían a cabo a partir de ellos. En ese sentido, sentarse a discutir los resultados de la encuesta no va a cambiar los valores obtenidos en la misma.

También es cierto que encontrar la mejor oportunidad para transmitir los resultados puede mejorar la predisposición de las personas a recibirlos. Respaldados por nuestra experiencia, podemos asegurar que es difícil encontrar “el” momento para comunicar los resultados. Siempre va a existir una cuestión coyuntural que haga conveniente no hacerlo en el momento elegido.

Si realiza por primera vez una encuesta de clima o ha optado por un nuevo proveedor de la herramienta, solicítele un modelo de resultados para poder tomar la decisión sobre el alcance de los resultados a comunicar.

### La Información y los Interlocutores

Tal vez no exista nada más subjetivo que la interpretación “objetiva” de los datos cuantitativos de una encuesta.

Debido a ello, el primer paso para comunicar la Información Cuantitativa sugerimos que sea la definición de los distintos interlocutores.

En este *tip* nos centraremos en la comunicación e interpretación de los resultados por parte del Nivel de Dirección.

### Nivel de Dirección

Cuando nos referimos al Nivel de Dirección, hacemos alusión a aquellos que utilizarán la información para la toma de decisiones.

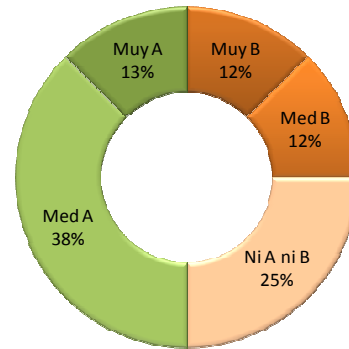
Supongamos que tenemos una Empresa que cuenta con 100 colaboradores. Realizamos una encuesta sobre la cual efectivamente participa el 80% de ellos (la que hemos definido en tips anteriores como una alta tasa de participación).

Supongamos también que nuestra encuesta tiene una sola sentencia, que puede ser respondida en una de 5 opciones, del tipo: “*muy bajo*”, “*medianamente bajo*”, “*ni alto ni bajo*”, “*medianamente alto*” y “*muy alto*”.

En nuestro ejemplo, los 80 colaboradores respondieron de esta manera:

Muy Bajo	Med Bajo	Ni A Ni B	Med Alto	Muy Alto
10	10	20	30	10

Lo cual nos arrojaría, en principio, un esquema de composición porcentual de respuestas tal como se muestra en el Gráfico 1.



**Gráfico 1**

Ahora bien: Sería correcto transmitirle a la Dirección de la Empresa que el 50% de los colaboradores han manifestado una posición de *medianamente alto* o *muy alto* en nuestra encuesta?

No del todo.

Tenemos que tener en cuenta al 20% de los colaboradores que no respondieron la encuesta.

Este grupo de personas que no respondieron la encuesta se divide a su vez en dos: Están aquellos que no lo hicieron involuntariamente, ya sea por encontrarse de licencia, franco compensatorio o fuera de la oficina. Y están aquellos otros que no lo hicieron *ex profeso* -en el mejor de los casos- por apatía, cuando no por escepticismo o directamente como señal de protesta.

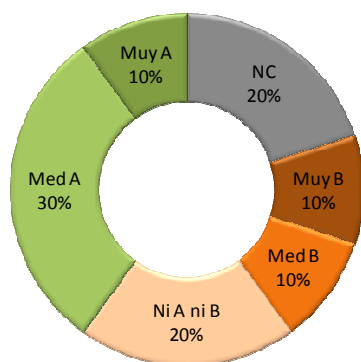
Estará dentro de las tareas del administrador de la encuesta analizar cuáles fueron esas razones.

Lo que sí, no se puede inferir ligeramente que el 80% de las personas que sí respondieron la encuesta representan al 100% de la población.

## El día después de una Encuesta de Clima Organizacional

En el extremo, si el 20% restante hubiera no contestado, como señal de protesta, es probable que su falta de respuesta debiera sumar al grupo de los “muy bajo”.

Como fuera, sugerimos elevar al Nivel de Dirección la información tal como se muestra en el Gráfico 2:



**Gráfico 2**

Volviendo a nuestro ejemplo, sería entonces más atinado informar al Nivel de Dirección que el 40% del total de los colaboradores de la Compañía han manifestado una posición de *medianamente alto* o *muy alto* en nuestra encuesta.

Este caso se potencia **cuando la información se desagrega por sectores de la Empresa**. No son pocas las veces que aquellos que no responden a la encuesta pertenecen a un sector en particular. Los pocos que sí responden en ese sector (apenas por el mínimo necesario para que la información sea computada) podrían con sus opiniones no necesariamente reflejar la del sector en general, tergiversando el resultado final si no se tuviera en cuenta a los que no participaron.

No debemos olvidar que **todo agrupamiento de información conlleva inexorablemente a la pérdida de parte de la misma**. A modo de ejemplo, definir un “indicador de respuestas no negativas” que incluya tanto las respuestas “ni alto ni bajo”, “medianamente alto” y “muy alto” sin su correspondiente desagregado, evidentemente impedirá saber cómo se conforma el

grupo de respuestas y, en consecuencia, no permitirá la mejor toma de decisiones .

Lo mismo aplica al agrupamiento de distintas preguntas de la encuesta bajo un único título conceptual. Generar, por ejemplo, un *Indicador de Relación entre Jefes y Colaboradores* que esté compuesto por los resultados de determinada cantidad de preguntas y, a su vez, afectados por una ponderación definida arbitrariamente, inducirá a una pérdida de información si junto con el mismo no se dan a conocer los resultados de las preguntas que determinaron ese indicador.

De la misma manera es entendemos también que un cúmulo de información desagregada hasta el nivel más detallado puede ser difícil de comprender y tediosa de interpretar.

Allí es donde estimamos que el valor agregado del proveedor de la herramienta colabora indicando los resultados más destacados de la encuesta, interrelacionando datos, analizando tendencias y comparando resultados con datos del mercado.

En el próximo *tip* analizaremos la devolución de resultados de la encuesta al resto de la Compañía.

Recuerde: Comunique la información cuantitativa en forma rápida, clara y transparente. Tenga en cuenta en sus cómputos la tasa de participación.

Como siempre, puede hacernos llegar sus consultas, dudas o inquietudes a [info@durru.com.ar](mailto:info@durru.com.ar)

*El presente documento ha sido generado por Durruty para ser compartido con la comunidad de Recursos Humanos y está protegido por los Derechos de Autor. Puede ser utilizado y/o reproducido libremente en tanto y en cuanto no se lo haga con fines comerciales y se cite a la fuente. Copyright 2009.*