

El día después de una Encuesta de Clima Organizacional

Tip 04

Comunicando la Información Cuantitativa (Parte 2)

Devolución a los Colaboradores

Para desarrollar este *tip* vamos a proponer una breve analogía entre la encuesta de clima y un chequeo médico clínico. Nos referimos en particular a la etapa en la cual el médico nos pide que nos sometamos a los análisis de rigor.

Con esta analogía en vista, por lo menos dos cuestiones han de tenerse en cuenta al comunicar los resultados cuantitativos de la encuesta a los colaboradores:

Antes que nada, y tal como lo señalamos en el *tip* anterior, **el tiempo es crucial**.

Como sucede con los análisis clínicos, si por nosotros fuera, deseáramos contar con los resultados de la encuesta en el mismo momento de la toma. Como si se tratara de un acto eleccionario, en las Empresas los colaboradores manejan sus propias “bocas de urna” y ansían conocer los resultados generales para convalidar su opinión con la del resto de los colaboradores de la Compañía.

Siguiendo con nuestra analogía, una rápida devolución además **genera predisposición positiva al cambio**: Aunque no tenemos conocimientos médicos diplomados, de la lectura de un análisis clínico podemos conocer fácilmente si nuestro colesterol está dentro de los umbrales requeridos de salud. Si así no fuera, probablemente sentenciaríamos “*a partir de hoy, basta de carne!*”.

Insistimos en el término **predisposición** al cambio en contraposición a la **implementación** efectiva de ese cambio.

Los mismos resultados, recibidos recién cuatro meses después de realizados los análisis, serían fuertemente relativizados, cuando no simplemente descartados.

Probablemente pensaríamos algo así como: “*Caramba, que mal estaba mi colesterol hace cuatro meses!*” mientras disfrutamos de unas succulentas mollejas.

Este tema de la predisposición al cambio –incluido en los planes de acción- lo analizaremos con más detalle en próximos *tips*.

Qué mostrar?

En el *tip* N° 3 habíamos visto que los resultados de la encuesta pueden ser generados teniendo en cuenta a **todo** el universo poblacional de nuestra Empresa (esto es, incluyendo a aquellos que no participaron de la misma) o **restringiéndonos** solamente a los que sí participaron.

Demostraciones matemáticas aparte, el lector puede comprobar que **siempre** la opción restringida es la que muestra, a mismos datos, porcentajes más elevados.

Ejemplo del *tip* 3 - Opción total universo

	Muy Bajo	Med Bajo	Ni A Ni B	Med Alto	Muy Alto	No Cont.	Total
Cant	10	10	20	30	10	20	100
%	10%	10%	20%	30%	10%	20%	100%

Ejemplo del *tip* 3 - Opción Restringida

	Muy Bajo	Med Bajo	Ni A Ni B	Med Alto	Muy Alto	No Cont.	Total
Cant	10	10	20	30	10		80
%	12.5%	12.5%	25%	37.5%	12.5%		100%

Qué resultado nos conviene mostrar?

El debate queda instalado. Sin embargo, nuestra posición se inclina más hacia la opción restringida: Los

resultados restringidos no dejarán de mostrar las fortalezas y las oportunidades de mejora respecto al clima de la Empresa.

Sin embargo, no instalarán la duda acerca de en qué franja se hubieran ubicado aquellos que no respondieron, al menos no en forma explícita.

Por otro lado, aunque proporcionalmente todos los valores mantienen la misma relación entre sí, ya vimos que la opción restringida muestra porcentajes mayores (ver arriba). Si se desea transmitir mensajes que muestren “la mitad llena del vaso”, evidentemente conviene tomar la opción restringida: En el ejemplo anterior podríamos comunicar “el 50% de nuestros colaboradores ha optado por las opciones “Muy Alto” o “Medianamente Alto””. Semánticamente esta frase es inobjetable.

Manteniendo el formato

Los encuestados respondieron una determinada cantidad de preguntas según cierta modalidad (preguntas abiertas, por opciones, etc.). La forma más fácil de que ellos comprendan los resultados de la encuesta es respetando ese formato.

Esto es, si los encuestados –a modo de ejemplo- respondieron 50 preguntas cada una de ellas con cinco opciones de respuesta, es altamente recomendable transmitirles los resultados de esas 50 preguntas desagregadas porcentualmente en las mismas cinco opciones de respuesta.

Todo aquello que se haga distinto a lo arriba señalado debe ser convenientemente explicado.

Consolidando Opciones

Si optáramos por consolidar opciones, deberemos explicar la forma de agrupamiento de datos que hemos convenido realizar.

Ejemplo del tip 3 - Opción Restringida Consolidando Opciones

	Muy Bajo	Med Bajo	Ni A Ni B	Med Alto	Muy Alto	No Cont.	Total
Cant	10	10	20	30	10		80
	Oportunidades		Fortalezas				
Cant	20		60				80
%	25%		75%				100%

Tal como vemos arriba y modo de ejemplo, supongamos que decidimos pasar de las 5 opciones “muy bajo”, “medianamente bajo”, “ni bajo ni alto”, “medianamente alto” y “muy alto” a solo 2 grupos de respuesta: “oportunidades” - que incluye a las dos opciones más bajas- y “fortalezas”, que incluye al resto de las opciones. En este caso debemos tener en cuenta que **el agrupamiento de opciones podría polarizar próximas encuestas**. En otras palabras, si los encuestados concluyen que optar por “ni bajo ni alto” termina siendo lo mismo que optar por “muy alto” ya que todo se agrupa en la misma bolsa de “fortalezas”, podrían optar en próximas encuestas por elegir extremos, haciéndole perder precisión a la encuesta.

Consolidando preguntas

Si bien existen elaborados modelos conceptuales detrás de muchas de las herramientas utilizadas para tomar la encuesta de clima, tenga en cuenta que no siempre es fácil intelectualizar estos modelos por parte de los encuestados.

La consolidación o agrupamiento de preguntas y la elaboración de indicadores en base a estos agrupamientos pueden ser materia de discusión u objeción por parte de los encuestados. Y todo aquello que puede ser observable de una herramienta, **la debilita**.

Estamos haciendo alusión a cuando se establece un indicador (llamémoslo, por ejemplo “Compromiso”) en base a la ponderación de los resultados de seis

El día después de una Encuesta de Clima Organizacional

Tip 04

preguntas específicas de la encuesta de acuerdo a los definidos en el modelo conceptual.

Muchas veces, cuando los resultados no se corresponden con las expectativas de la gente, –en particular de las de aquellos que tienen colaboradores a cargo- lo más fácil termina siendo **no hacerse cargo de los resultados** y, en cambio, **desacreditar a la herramienta** planteándose por ejemplo la falta de correlación que existe entre las preguntas específicas y los agrupamientos conceptuales.

Una vez más, recomendamos evitar agrupamientos y, en cambio, mostrar los resultados manteniendo el formato de la toma.

Consistencia de datos

Recuerde que si desea fortalecer la credibilidad de la encuesta **los datos deben ser consistentes con la percepción de la gente.**

En otras palabras, *forzar* el indicador para mostrar un resultado que termina siendo distinto a la percepción del colectivo, orada la credibilidad de la herramienta.

General o por Sectores?

En la mayoría de los casos, las Empresas comunican en forma general los resultados totales de la encuesta, es decir, sin desagregarlos por sectores.

En la devolución general a todos los colaboradores, **el desdoblamiento por sectores no es recomendable**, al menos en las primeras mediciones, y en cambio se reserva para las devoluciones que realice en particular sector por sector.

Demografías

Sí se recomienda la comunicación de información general desagregada por cortes demográficos (edad, género, antigüedad en el Empresa, etc.).

Al momento de la toma de la encuesta el pedido de información por cortes demográficos genera cierta incomodidad en el encuestado, por temor a ser identificado (Suelen pensar: *“Soy el único jefe, varón, de entre 30 y 40 años del Area de Sistemas! Todos sabrán que fui yo el que respondió esta encuesta..”*). Publicar los resultados de la encuesta desagregados por cortes demográficos **separados** los unos de los otros (es decir, **sin realizar cruces** tales como *“la opinión de las mujeres de menos de 25 años del Departamento de Administración”*) lleva tranquilidad a las personas y las predispone para completar esta información en próximas encuestas.

Recuerde: Comunique la información cuantitativa en forma comprensible, clara y transparente.

En el próximo *tip*: **La devolución de los resultados por sectores.**

Como siempre, puede hacernos llegar sus consultas, dudas o inquietudes a info@durru.com.ar

Quiere compartir estos tips con sus colegas? Envíenos sus direcciones de correo electrónico a suscribir@durru.com.ar y los incorporaremos a nuestra base de datos.

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.