

# El día después de una Encuesta de Clima Organizacional

## Tip 05

### Tip 05

## Comunicando la Información Cuantitativa (Parte 3)

### Cómo realizar la Comunicación de los Resultados?

Cómo deben comunicarse los resultados es otra de las cuestiones que más desvelos provoca en las Empresas: Nuestra recomendación es que existan dos canales de comunicación, uno formal y otro informal.

#### El Canal Formal

A través del **canal formal** la Compañía comunica oficialmente los resultados de la encuesta. Tal vez la forma más efectiva es la publicación de un *flyer* que contenga toda la información cuantitativa, incluyendo las explicaciones arriba señaladas y algunos gráficos ilustrativos. Porqué no, podría elegirse información cualitativa (comentarios o *verbatim*s) que destaquen aspectos positivos de la Compañía, engalanando esta pieza de comunicación.

Volviendo a recalcar la importancia crítica que tiene el tiempo en la devolución de resultados, en nuestra experiencia, **no es necesario** en esta comunicación formal transmitir un cronograma de próximos pasos o acciones, si eventualmente las hubiera. Es decir, esta etapa se puede circunscribir a transmitir asépticamente los resultados de la encuesta, sin más.

Se entiende que cualquier forma individual de información debería llegar a todos y cada uno de los colaboradores de la Empresa. Se deberá prestar cuidado al carácter sensible y confidencial de la información para que no trascienda los límites de la Compañía.

Es recomendable utilizar también otros medios de comunicación interna como carteleras, banners, kioskos y la intranet.

Una última cuestión tiene que ver con la conveniencia o no de firmar esta comunicación formal.

Aunque puede ser una comunicación innominada, en la cual “La Empresa” como ente abstracto transmite los resultados, ciertamente la firma por parte del máximo responsable o el Comité de Dirección le da un carácter mucho más comprometido a esta instancia, dando a entender a los colaboradores que acusan recibo de lo relevado en la encuesta.

Con el mismo criterio, sugerimos **no** firmar esta comunicación desde Recursos Humanos. Desde nuestro punto de vista, una encuesta de clima **no evalúa el rol del Departamento de Recursos Humanos sino el rol de los distintos responsables de cada uno de los sectores en su gestión para con sus Recursos Humanos**. Se debería evitar toda asociación entre los resultados de la encuesta y Recursos Humanos.

#### El Canal Informal

El **canal informal**, por otro lado, es el que más alentamos: Consiste en la devolución de resultados de cada uno de los responsables de los distintos sectores a las personas que trabajan a su cargo.

Sin embargo este canal informal dispara **consciente o inconscientemente la Etapa del Plan de Acción**. Note el lector que el texto está subrayado y en negrita: Si la Empresa –por las razones que fueran- **no tiene previsto realizar acciones como consecuencia de la encuesta**, sugerimos que esta etapa de comunicación informal **no se lleve a cabo**.

Porqué tanto énfasis?

Dado que mientras que los **resultados generales** tienen muchos responsables –y, lamentablemente, muchas veces a la vez, no tiene ninguno- los resultados de la

encuesta **discriminados por sector** revelan con pelos y señales las fortalezas y oportunidades de mejora del sector y, como consecuencia directa, de aquellas personas que los lideran.

Hacerse cargo de esos resultados y exponerlos a los colaboradores no es una tarea fácil ni menor.

Y por eso no tiene sentido enfrentar ese momento si luego no se va a hacer nada al respecto.

Lo contrario es sentarse a escuchar. Generar el tiempo y el espacio necesarios para una reunión de devolución de resultados, y allí predisponerse -con el afán de conocer y mejorar- a averiguar cuáles son las cosas que hacen que la gente perciba esos eventuales puntos flojos en nuestro sector. Y proponerse hacer algo al respecto.

Si conviene que en esta reunión participe Recursos Humanos, un consultor externo, u otra persona ajena al grupo que oficie como facilitador es una cuestión que debe definirse de antemano: Probablemente un responsable de sector que haya tenido resultados en los cuales se cuestiona sus competencias como líder, necesitará de todo el apoyo de un externo a su equipo para poder enfrentar con éxito el desafío de realizar esta devolución, escucha incluida.

Sea como fuese, creemos indispensable que todos los involucrados en estas devoluciones tengan primero una reunión con la Dirección y Recursos Humanos, para alinear expectativas y unificar mensajes.

## **Mercado**

La información relevada en la encuesta también es útil puertas afuera de la Empresa.

En general, suele suceder que las Compañías definen sus nichos de competencia para resultar airoosas frente a otras Empresas del sector.

Técnicamente, siempre habrá un punto en el cual nuestra Empresa esté discutiendo los primeros puestos de liderazgo si el nicho es lo bastante pequeño.

Como siempre, se sugiere tener en cuenta que los principales promotores puertas afuera de nuestro clima organizacional son los propios colaboradores de la Compañía.

En tal sentido, también se sugiere manejar los resultados de una encuesta de clima con cierta humildad y enfocando los esfuerzos a apuntalar las fortalezas y trabajar sobre las oportunidades de mejora.

Si los resultados de la encuesta no fueron excepcionales, promocionarse en el mercado como *“Una de las mejores Pequeñas Empresas para trabajar de nuestra Industria, en el rango de hasta 150 empleados, al este de la Provincia de Santa Fe”* puede resultar ciertamente contraproducente.

Recuerde: Comunique la información cuantitativa en forma comprensible, clara y transparente. No avance generando expectativas en la gente si no tiene planeado hacer algo al respecto.

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.*