

En la mayoría de empresas de mediano y gran tamaño, especialmente en aquellas en las cuales existe un interés por mantener líneas de comunicación abiertas con el personal, se acostumbra realizar periódicamente encuestas de clima organizacional. En el entendido que una encuesta de clima organizacional busca conocer la percepción del personal respecto a la cultura y condiciones de la empresa, esta práctica es, sin duda, uno de los principales medios para fortalecer la comunicación dentro de la organización, particularmente la que fluye de abajo hacia arriba.

Existe, sin embargo, un aspecto de las encuestas de clima organizacional que muchos profesionales de recursos humanos no han logrado explotar, y este es el lado “mercadológico” de las mismas. La realidad es que una encuesta de clima organizacional, es básicamente una investigación de mercado, la cual busca confirmar las necesidades del cliente, las características de los productos que debemos ofrecer y a qué grupos demográficos podemos ofrecerlos.

Las Necesidades del Cliente

En el entendido que los empleados de una organización son clientes de los gestores de recursos humanos (aunque no los únicos), para poder servir a dicho cliente, tenemos que conocer claramente cuáles son sus necesidades, es decir, qué productos necesitan. Aclaremos primeramente cuáles son éstas necesidades: 1) Trabajo adecuado a sus capacidades e intereses; 2) Relación profesional y liderazgo por parte de los mandos superiores; 3) Claridad de responsabilidades y resultados; 4) Oportunidades de desarrollo; 5) Participación e integración en el grupo; y 6) Reconocimiento por el trabajo realizado (económico y no económico). Cualquier investigación sobre el clima de la organización, necesariamente girará en torno a estas 6 necesidades básicas, por lo que la encuesta deberá explorar si tenemos los “productos” que cubren dichas necesidades.

Las Características de los Productos

La encuesta de clima organizacional debe ser bastante exhaustiva en identificar los puntos que definirán cómo debemos diseñar los “productos” que se ofrecerán a los empleados. Es decir, si sabemos que una necesidad de nuestros clientes es “Claridad de Responsabilidades y Re-

sultados”, debemos investigar todos los posibles puntos de la vida en la empresa que en conjunto “fabrican” dicho producto. Por ejemplo, la existencia de descripciones de funciones juegan un rol importante en la satisfacción de la necesidad antes indicada, a la vez que también entra en juego la existencia de objetivos individuales, objetivos de unidad, objetivos de empresa, estándares de ejecución para cada operación, límites de autoridad, procesos de trabajo, manuales de política y operación, para mencionar algunos. Por tanto, en el ejemplo anterior, debemos asegurarnos de investigar la percepción de los empleados so-



bre cada uno de los elementos que generan Claridad de Responsabilidades y Resultados. Ahora bien, si éstos elementos no existen (no hay descripciones de puestos, por ejemplo) probablemente la realización de una encuesta de clima organizacional no debería ser la primera prioridad.

La Demografía de la Investigación

Al igual que cualquier investigación de mercado, es necesario contar con una clara identificación de los grupos demográficos en que se clasifican nuestros clientes. Es claro que las necesidades de unos grupos demográficos, no necesariamente serán las mismas que las de otro grupo. En este sentido, cualquier encuesta de clima organizacional deberá segmentar al mercado (los empleados de la organización) en al menos dos categorías: Ubicación Organizativa y Tipo de Trabajo. Para empresas con múltiples ubicaciones geográficas, dicha categoría también sería obligada. Ahora bien, dada la particularidad de las encuestas de clima organizacional, no es recomendable establecer segmentos que incorporen a grupos menores de 10 empleados. El uso de categorías demográficas nos permitirá

conocer si, por ejemplo, la Claridad de Responsabilidades y Resultados debemos “comercializarla” más en personal operativo que en personal ejecutivo.

El Diseño de la Muestra

El tema del establecimiento de la muestra probablemente sea el único punto en donde la investigación de mercado y la encuesta de clima organizacional no coinciden. Dado que la encuesta de clima organizacional es, antes que cualquier otra cosa, una iniciativa de comunicación, el no incluir a parte del personal en dicha encuesta puede producir inconformidad y sentido de exclusión entre aquellos que no sean tomados en cuenta. Seguramente los resultados de la investigación sean los mismos en una muestra que en la totalidad de los empleados (siempre que la muestra sea correctamente diseñada), sin embargo, el impacto anímico jamás será el mismo. En pocas palabras, una encuesta de clima organizacional debe ser entendida como un “censo”, más que como una investigación muestral.

La Campaña Publicitaria

Comúnmente, las investigaciones de mercado contribuyen a la elaboración de campañas publicitarias, o promociones especiales. Pues aquí también nos encontramos con un símil respecto a las encuestas de clima organizacional. Una vez contamos con los resultados de la encuesta, deben establecerse mejoras a nuestros productos, por ejemplo, mejorar la comunicación de las metas de empresa a todo nivel, haciendo énfasis en ciertos grupos demográficos. Por otra parte, se requiere lanzar una intensa campaña publicitaria sobre nuestros “productos mejorados”, es decir, al momento de ampliar la comunicación de las metas de empresa a todo nivel, para seguir con el ejemplo, esto debe ir acompañado de mucha publicidad, haciendo

ver a todos los empleados que se está lanzando este nuevo producto, como respuesta a la investigación realizada.

De hecho, toda acción que nazca de una encuesta de clima organizacional debe ser anunciada con mucha propaganda, y siempre debe ser relacionada a la encuesta, dado que ello afianza la credibilidad en el proceso, lo cual indirectamente fortalece también las líneas de comunicación.

La gestión de recursos humanos, aunque no lo parezca, es muy similar a la que debe realizarse en una unidad de mercadeo y ventas. Desde el momento que se tiene un cliente, toda acción deberá estar enmarcada en definir las necesidades de éste, formular productos para satisfacer dichas necesidades y luego vender dichos productos. La encuesta de clima organizacional es un instrumento vital para poder cumplir con esta función mercadológica, dado que difícilmente podremos atender un mercado que ni siquiera conocemos.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254