

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: MUCHO MÁS QUE LAS ENCUESTAS

---

**Jaime Urcelay**, *Socio-Director de TantoQuanto*  
[jaime.urcelay@tantoquanto.es](mailto:jaime.urcelay@tantoquanto.es)

---

Reducir el clima organizacional a su medición a través de encuestas o estudios de clima es algo relativamente común. Y es cierto que los cuestionarios, más o menos globales, son una herramienta fundamental para “tomar la temperatura” de una plantilla y conocer, de manera sistemática, cuáles son sus percepciones respecto a las variables que pueden condicionar su satisfacción laboral o la capacidad para afrontar cambios.

De otra parte, no es pequeño el reto de utilizar adecuadamente dichas investigaciones. Su eficacia exige atender algunos criterios clave, tanto en su diseño como en su aplicación y, sobre todo, en la posterior utilización de los resultados. Criterios que no son solamente “técnicos”, sino también “prudenciales”, es decir, de esos que requieren un especial sentido para conocer y entender a las personas y apreciar las circunstancias que condicionan su comportamiento en una organización.

No creo, en fin, que haya ninguna duda respecto a la importancia de las encuestas de clima o satisfacción laboral. Pero la realidad nos enseña que la realización de un cuestionario por el equipo humano no es la única ni

necesariamente la mejor fórmula para conocer el clima. Por eso quiero referirme en las siguientes líneas a otros instrumentos de evaluación del clima laboral que están a nuestro alcance y que también son importantes, por más que a veces desde la dirección de la empresa o desde el departamento responsable de la gestión de personas no se les preste demasiada atención.

## **Herramientas focalizadas**

El primer grupo de estas herramientas son aquellas que podemos lanzar específicamente para medir el clima, utilizándolas bien de forma independiente o bien como complemento de los cuestionarios. Las más importantes son las entrevistas focalizadas y los llamados “*focus group*”, grupos de discusión, “*work-shops*”, paneles... o como queramos llamarlos.

Las entrevistas focalizadas o “en profundidad” necesitan una buena selección de las personas a entrevistar –deben ser representativas, objetivas y especialmente sensibles-, una cuidada preparación y, ante todo, una adecuada conducción del proceso de la entre-

vista, creando desde su inicio el ambiente propicio para que la información fluya de una manera sincera y sistemática.

Particular interés dentro de las entrevistas pueden tener las conocidas como "entrevistas de salida". Si utilizamos un enfoque y un desarrollo correctos, de ellas podemos obtener "in-puts" muy valiosos para avanzar en un diagnóstico certero de clima, o, al menos, para identificar problemas apremiantes que puedan estar provocando, a nivel general o en una unidad organizativa específica, rotaciones no deseadas y la consiguiente pérdida de talento. Trabajando en una empresa de telecomunicaciones comprobé cómo las entrevistas de salida son un instrumento de muchísimo valor añadido en negocios de alta rotación de personal.

La otra herramienta referida -los "focus group"- tiene un alto potencial si también sabemos escoger las personas idóneas y quien actúa de facilitador tiene la destreza necesaria para guiar la sesión. Es importante también la utilización de buenas técnicas tanto de creatividad como de análisis y solución de problemas, para lo cual personalmente me han resultado muy útiles las experien-



cias en el campo de la calidad y los círculos de mejora: matrices de priorización, diagramas de Pareto e Ishikawa, votaciones múltiples, Técnicas de Grupo Nominal...

Los "focus group" tienen una ventaja adicional que verifico una y otra vez: no solamente aportan ideas e información, sino que a través de su dinámica tienen una increíble magia para generar compromiso en los participantes para la búsqueda de soluciones y la construcción de planes de acción realistas.

qué métricas pueden ser relevantes en la casi siempre incuestionable correlación entre compromiso de las personas y desempeño de negocio.

No hace mucho desarrollé un proyecto con una empresa, líder en su sector, en la que la última encuesta de clima ofrecía unos resultados satisfactorios. Sin embargo, un descenso sostenido en las ventas, analizado a tiempo, permitió detectar un problema gravísimo en el compromiso de los mandos intermedios de



### Indicadores cuantitativos relacionados con el clima

Muy útil es también la atención a determinados indicadores de gestión que, sin estar enfocados directamente a la medición del clima organizacional, pueden poner de manifiesto señales o síntomas que, convenientemente analizados, nos lleven a diagnósticos de clima que permitan anticipar políticas y acciones.

Me refiero, en primer lugar, a los indicadores más básicos de rendimiento del negocio, no específicamente financieros: ventas, clientes captados, unidades fabricadas, equipos reparados, averías atendidas, tiempo de servicio, quejas de clientes... cada organización sabe

su red comercial. Un desafecto hacia la compañía que estaba teniendo un impacto letal sobre los trabajadores que atendían directamente a los clientes y que, a medio plazo, ponía en riesgo la propia continuidad de la empresa y de sus puestos de trabajo. La encuesta de clima no había detectado lo que estaba pasando y los mecanismos cotidianos de liderazgo y control tampoco habían funcionado.

Además de este indicador básico de rendimiento del negocio, son relevantes también algunos de los indicadores comunes en cualquier cuadro de mando serio de Recursos Humanos. Destaco algunos de los más evidentes, por lo demás perfectamente cuantificables:

1. Absentismo, especialmente el de corta duración, modulado en función de variables como la composición de la plantilla, la actividad de la empresa o el entorno.
2. Rotación no deseada, teniendo en cuenta las tendencias del sector y otros factores estructurales o puramente coyunturales.
3. Productividad. Si bien no siempre es fácil medirla de manera fiable en términos numéricos, su seguimiento puede ofrecernos buenas pistas sobre lo que está pasando con la motivación de la plantilla.
4. Conflictos laborales, no solamente judiciales sino también ante la Inspección de Trabajo o ante órganos internos de la empresa.
5. Horas extraordinarias. Dependerá mucho del contexto, pero he conocido casos en los que el número de horas "pasadas a cobrar" era una señal clave sobre el estado del clima organizativo en ciertos niveles profesionales.
6. Sugerencias / Propuestas de mejora y, en general, todo lo que tiene que ver con los sistemas de participación a nada que estén mínimamente estructurados y, por lo tanto, puedan obtenerse registros fiables.
7. Utilización de los canales formales de comunicación interna o la participación en iniciativas como, por ejemplo, el voluntariado corporativo, si éste se encuentra implantado en la organización.
8. Afiliación sindical. Se trata, ciertamente, de un tema muy delicado al que hay que aproximarse haciendo uso de muchos matices y circunstancias. En algunas organizaciones este indicador no significará nada en términos de clima; en otras, puede ser un dato decisivo para medir, por ejemplo, la confianza en la dirección o en el jefe directo. Algunas experiencias me lo han mostrado con toda claridad.

Podríamos añadir algunos otros, pero en cualquier caso se me ocurren dos últimas consideraciones antes de cerrar este capítulo de las métricas.

Primera: recordar, una vez más, que la palabra "depende" debe ser siempre una fiel compañera de quienes gestionan personas. No puede pretenderse una correlación mecá-

nica y terminante entre indicadores numéricos y clima.

Segunda: tratándose de indicadores, lo fundamental puede ser no tanto apreciar números absolutos como considerar tendencias en la evolución de las cifras ¿De dónde venimos? ¿Hacia dónde vamos?

### **Observar la realidad en el día a día**

Encuestas, entrevistas focalizadas, "focus-group", indicadores numéricos... es mucho, pero con todo pueden no ser suficientes o, directamente, no estar a nuestro alcance o no resultar oportunos en un cierto momento. Entonces siempre nos quedará el elemental recurso de la observación de la realidad y este sí que está siempre ahí, "al alcance de cualquier bolsillo".

Si queremos tener claro cuál es el clima de nuestra organización, hasta qué punto el equipo humano está alineado y comprometido o en condiciones de afrontar un cambio, lo primero y más básico que tenemos que hacer es sencillamente observar lo que pasa a nuestro alrededor. En momentos extraordinarios, sí, pero sobre todo en la cotidianeidad que, paradójicamente, es dónde realmente se juegan las cosas importantes de las organizaciones y de la vida en general.

¿Y qué es, en concreto, lo que debemos observar en relación con el comportamiento de las personas en el día a día?

Haciendo balance de experiencias en organizaciones y equipos muy diversos, propongo a continuación un "check-list" de 20 aspectos o ítems —en muchos casos intangibles difícilmente medibles— que pueden ayudarnos mucho para la captación del clima del equipo humano, sobre todo si no los consideramos de manera aislada sino combinando unos con otros:

1. Dedicación e interés.
2. Rendimiento.
3. Realización de esfuerzos adicionales.
4. Orientación al cliente interno y/o externo.
5. Estados de ánimo.
6. Flexibilidad.
7. Compromiso en la toma de decisiones.



8. Asunción de riesgos.
9. Proactividad y emprendimiento.
10. Mejora continua de procesos e innovación.
11. Colaboración con compañeros de equipo y otras unidades y departamentos.
12. Colaboración con los superiores y autonomía en el trabajo.
13. Grado en el que se comparte la información.
14. Utilización racional de recursos.
15. Difusión de rumores y/o críticas o quejas destructivas.
16. Conflictos interpersonales.
17. Orgullo de pertenencia.
18. Actitud hacia el aprendizaje y la formación.
19. Deseo de asunción de mayores responsabilidades.
20. Uso de la flexibilidad en las condiciones laborales (horarios, tiempos de descanso, gastos...).

Pueden, quizá, añadirse algunas otras evidencias, pero creo que en este listado hay suficientes claves sobre el clima de un equipo o una organización. Va de suyo que pueden concurrir elementos circunstanciales que, en ciertos casos, distorsionarán la correlación entre los factores del listado y la calidad del clima.

### **La clave es el estilo de liderazgo**

Si saber lo que hay que observar en el día a día es importante, no menos crítico es saber cómo observarlo. En este sentido resulta muy frustrante comprobar una y otra vez que hay

directivos y managers que son los últimos en enterarse de la existencia de determinados problemas o barreras en sus equipos. Una ceguera directiva que antes o después tendrá consecuencias en el compromiso y el rendimiento de sus colaboradores.

Llegamos así en nuestro discurso por la medición del clima organizacional a un tema siempre nuclear: el estilo de liderazgo. Y es que observar y entender la realidad requiere algunas características personales que serán determinantes en la calidad del liderazgo y en los resultados que pueden obtenerse a través de él.

Tratando de concretar cuál es el estilo de liderazgo más idóneo desde este punto de vista del diagnóstico cotidiano y continuo del clima organizacional, podemos concretar algunas competencias básicas. Conviene considerar este perfil tanto para la selección y promoción de directivos y managers como para sus programas de desarrollo:

1. Orientación a las personas.
2. Capacidad de escucha / inteligencia emocional.
3. Capacidad de análisis y equilibrio / objetividad en el juicio.
4. Flexibilidad y gestión de la diversidad.
5. Visión global de la organización.

No se trata de competencias fáciles ya que, si bien hay conocimientos y técnicas que pueden ayudar a adquirirlas, tienen un importante componente actitudinal en el que la base de valores éticos personales es decisiva: honestidad, humildad, sensibilidad con las personas, sinceridad, apertura, respeto, generosidad...

Y es que en el desafío de medir el clima organizacional no todo es inteligencia ni experiencia. Saint-Exupéry lo expresó magistralmente en *El Principito*: "No se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos".