

CLIMA ORGANIZACIONAL: ¿ACTIVO O PASIVO OCULTO?

Act. Carlos Lozano Nathal

(Síntesis)

¿Por qué en algunas empresas las cosas parecen caminar de maravilla, mientras que en otras parece un verdadero vía crucis?, ¿De qué depende que el personal adopte una actitud positiva o negativa con respecto a la administración de la empresa e incluso le proporcionen diferentes tipos de ayuda?.

Dentro del marasmo que vivimos destaca el uso de la información. Uso de información sobre mercados, productos, deseos del consumidor, precios y otras cosas relacionadas con el exterior de una empresa y en general con la orientación que el empresario desea para ella. Mucha de esta información puede obtenerse a través de la realización de investigaciones de mercado o de opinión de consumidores, a través de una encuesta técnicamente concebida y realizada. Pero ahora deseamos destacar el interior, lo que ocurre dentro de la organización que puede ser tan importante o más que el exterior. Lo que pase en el interior puede llevar a la empresa a la ruina o puede proyectarla; es en el interior donde se pueden encontrar focos infecciosos o se puede generar la innovación necesaria.

El deseo normal de un empresario es tener una empresa fuerte, bien posicionada en el mercado, que reporte una adecuada rentabilidad, pero sobre todo que permanezca en el tiempo, es decir que la empresa creada sobreviva y pueda soportar las diferentes vicisitudes que se le presenten y salga airosa para continuar...

Cualquier empresario desea una empresa ágil, orgullosa de sí misma, que pueda responder a los retos de los mercados y, en ocasiones, a cumplir las exigentes metas impuestas por los empresarios mismos, una empresa capaz de generar recursos para mantenerse permanentemente actualizada, una empresa que sea respetada por el público debido al cumplimiento de su responsabilidad social, comprometida con su entorno, en fin, cualquier empresario desea una empresa modelo. ¿Qué están dispuestos los empresarios a hacer para lograr que sus empresas sean de ese estilo?, mucho sin duda alguna, ello es un anhelo y por ello trabajan arduamente, por ello se comprometen y comprometen recursos aceptando inclusive diferentes tipos de riesgos. Pero... bueno, una empresa modelo bien vale la pena el esfuerzo.

La creación de una empresa es la cristalización de la idea de una o varias personas mediante la conjunción de diferentes recursos, humanos, materiales y tecnológicos, que se destinan para el logro de diversos objetivos. La creación de una empresa puede ser un objetivo por él mismo, pero seguramente es de corto alcance. Mantener y desarrollar una empresa es otro reto de mayor tamaño. Casi cualquier persona puede crear una empresa, pero no todos pueden mantenerla y por ello se aumenta la tasa de "mortalidad infantil de empresas", es decir empresas que cierran antes de cumplir 5 años de operación.

La pregunta pertinente en este momento es ¿Cuáles son las causas que permiten que unas empresas continúen y otras cierren? Una respuesta universal no existe

(como usualmente se responde) pero si son identificables diferentes factores que ayudan a que las empresas continúen. Entre estos se incluyen desde la habilidad de disponer o combinar los recursos, o manejar la ausencia de ellos (especialmente el financiero), entrar oportunamente en un mercado con un buen producto a un buen precio, etc.

Por otra parte entre los factores que ayudan a que una empresa caiga en problemas y aumente su probabilidad de cierre reencuentran precisamente los contrarios como ingresar en mercados decadentes u obsoletos, no contar con la tecnología adecuada, etc. Aun más, las empresas normalmente cierran porque en un momento dado (normalmente el peor) se presenta la combinación más dañina de factores adversos.

El empresario debe estar continuamente al pendiente de lo que pasa en su empresa y su entorno para poder prevenir la presencia de factores adversos y actuar con oportunidad eliminando esos factores, evitándolos o simplemente recomendándose para atemperar sus efectos.

Anteriormente los ciclos económicos y productivos eran más largos y permitían una aparente mayor estabilidad que en ocasiones producían anquilosamientos. El desarrollo de las sociedades empezó a exigir más velocidad a los factores de la producción de tal forma que en los tiempos actuales los ciclos son más cortos y se pueden cometer errores fatales. Se exige entonces de los empresarios y sus equipos humanos un mayor análisis de mercados, productos y competencia, una mayor preparación y una mayor flexibilidad, en otras palabras un mayor compromiso, especialmente del factor humano.

Todas las empresas han tenido que enfrentar, con especial énfasis durante los últimos años, diferentes tipos de retos que abarcan, como ya se mencionó, desde la adaptación a rápidos cambios tecnológicos hasta cambio de mercados, productos y sus formas de comercialización, pero también han cambiado las formas de trabajo y las relaciones que las personas guardan en relación con una empresa (empleo, proveedor de servicios e información, maquila, etc.)

Como respuesta a los cambios las empresas intentan hacer lo propio para ajustarse y seguir vigentes en sus mercados, mantener sus clientes o, en el mejor de los casos, ser ellas las que marcan las tendencias de los cambios. En ese ajuste juega un papel muy importante la adquisición con oportunidad de los elementos tecnológicos que permitan la modernización de la planta pero también deben considerarse los procesos productivos.

¿Por qué en algunas empresas las cosas parecen caminar de maravilla, mientras que en otras parece un verdadero vía crucis? ¿De qué depende que el personal adopte una actitud positiva o negativa con respecto a la administración de la empresa e incluso le proporcionen diferentes tipos de ayuda?

Dentro del marasmo que vivimos destaca el uso de la información. Uso de información sobre mercados, productos, deseos del consumidor, precios y otras cosas relacionadas con el exterior de una empresa y en general con la orientación que el empresario desea para ella. Mucha de esta información puede obtenerse a través de la realización de investigaciones de mercado o de opinión de consumidores, a través de una encuesta técnicamente concebida y realizada. Pero ahora deseamos destacar el interior, lo que ocurre dentro de la organización que puede ser tan importante o más que el exterior. Lo que pase en el interior puede

llevar a la empresa a la ruina o puede proyectarla; es en el interior donde se pueden encontrar focos infecciosos o se puede generar la innovación necesaria.

Vale la pena hacer el parangón de que tan importante es estar en un medio ambiente (exterior) adecuado y libre de epidemias como el que nuestro interior esté libre de patologías. Si bien es cierto que las encuestas de mercado permiten al empresario analizar el exterior, también lo es que necesita investigar el interior de sus organizaciones con todo el rigor de una buena metodología. Esta investigación sobre lo interno le permitirá identificar la patología y actuar en consecuencia para tener la fortaleza interior que permita aprovechar al máximo las condiciones del exterior. Esto es importante para tener éxito y que la empresa sobreviva como es el deseo de todo empresario.

Todo lo anterior puede realizarse con excelencia pero falta un ingrediente fundamental del éxito: nuevamente el factor humano. Efectivamente, la flexibilidad o velocidad de adaptación del recurso humano puede hacer la diferencia entre un proyecto exitoso y uno que fracase. Si el personal apoya el proyecto adquirirá el compromiso de ayudar a la empresa a realizar los cambios en forma expedita en beneficio de ella y de ellos mismos; en caso contrario el mismo personal puede entorpecer el cambio y causar serios problemas pudiendo inclusive poner en riesgo la continuidad de la empresa.

La elaboración de una encuesta de clima organizacional es al interior de la empresa lo que las encuestas (o investigaciones) de mercado son al exterior de la misma. No debe confundirse una encuesta o investigación con la simple respuesta a un cuestionario; responder un cuestionario proporciona información pero no garantiza que los resultados obtenidos sean significativos o lo suficientemente sólidos como para fundamentar la toma de decisiones.

El hecho de que se piense que un cuestionario es fácil de elaborar y aplicar, ha propiciado la existencia de charlatanería y no poca confusión entre los usuarios de la información en virtud de que normalmente nunca coinciden los resultados de campo con la lógica, o lo que es peor, con la realidad misma que el empresario desea investigar y conocer. Como en todas las ciencias sociales se debe conservar un rigor metodológico que es la única forma de garantizar un resultado consistente entre realidad y análisis, entre teoría y práctica, entre acciones y resultados congruentes.

Las encuestas de clima organizacional son elementos de análisis de lo que pasa en el interior de la empresa. Con esta información el empresario puede tomar medidas que permitan mejorar la actitud del personal hacia la productividad y la empresa misma. ¿A qué empresario no le conviene saber lo que pasa al interior de su empresa con un recurso tan importante como lo es el personal? ¿A qué empresario no le gustaría corregir errores y aumentar la productividad? ¿A qué empresario no le gustaría contar con una empresa con la cultura y disposición adecuada al cambio y a atender nuevos mercados? Si la respuesta es a ninguno ¿Por qué las encuestas de clima organizacional o de opinión de empleados no se han generalizado más? Seguramente la respuesta en que no se conocen a fondo estos instrumentos.

El lema de COPARMEX de más y mejores empresas para México requiere de conocimiento externo a la vez que interno por parte del empresario, es aquí donde la empresa puede mejorar, es ahora donde la empresa puede tener elementos

para asegurar su supervivencia, es aquí y ahora donde la empresa puede empezar a ser mejor en beneficio de México, la sociedad, los trabajadores y los empresarios mismos. Es mediante este tipo de herramientas que las empresas pueden diseñarse y rediseñarse a ellas mismas para afrontar cambios rápidos y profundos con la seguridad de que su respuesta será la adecuada, proveyendo de esa forma los diferentes satisfactores que le exige la sociedad que a su vez le facilitará la supervivencia demandando sus productos y servicios.

Las encuestas de clima organizacional o de opinión de empleados constituyen herramientas muy poderosas para la administración de las empresas para lograr, entre otras muchas cosas:

- Identificación de problemas potenciales en y entre el personal.
- Identificación de problemas estructurales o de organización que afecten procesos.
- Identificación y ratificación de fortalezas de la empresa.
- Incrementar la confianza del personal en la empresa.

Una herramienta tan poderosa requiere de un manejo cuidadoso. Una encuesta de clima organizacional o de opinión de empleados NO se debe elaborar si la administración de la empresa no tiene la madurez necesaria para aceptar que le mencionen sus errores, o si teniéndola no está dispuesta a divulgar entre el personal los resultados que objetivamente se obtengan y mejorar la comunicación, o simplemente si esa administración no está dispuesta a tratar de corregir, cuando menos lo que se detecte que es corregible. Por el contrario si la empresa está dispuesta a hacer lo anterior encontrara en este tipo de investigaciones, como ya se mencionó reiteradamente, una herramienta de desarrollo muy importante y poderosa.

Dentro de los puntos que se deben considerar para el éxito de la empresa se encuentran:

- El objetivo al conducir una encuesta de clima debe de ser muy claro, para la administración y para los empleados. Si dicho objetivo no es claro y se especifica que es para generar programas de mejora en la empresa, el escepticismo sobre los resultados puede ser muy grande y sesgarlos negativamente.
 - El compromiso de la empresa de divulgar los resultados generales y guardar también la confidencialidad.
 - La encuesta debe ser aplicada por un tercero externo. Que se aplique por personal de la misma empresa lleva a inhibir las respuestas del personal cuando menos sesgarla por la posibilidad de fuga de información y temor a posibles represalias.
 - El tercero externo que maneje la encuesta debe garantizar la confidencialidad de la información en el sentido que todos conocerán los globales pero no los de un participante en particular. Se trata de que las respuestas sean libres y se eviten precisamente las posibles represalias.
 - Los resultados deben expresarse en tres niveles fundamentales:
 - Dirección.
 - Gerencia/ departamentos cuando sucedan.
 - Nivel General (resumen para todo empleado)
-

Diseñar una encuesta es un punto delicado. No se trata de elaborar un simple cuestionario. El diseño de la encuesta inicia con la selección de grandes rubros que el empresario desea conocer o investigar sobre su empresa. Estos grandes rubros o dimensiones pueden ser muy variados pero destacan, entre otros muchos, los siguientes:

- Liderazgo
- Comunicación
- Responsabilidad
- Filiación
- Recompensas
- Control
- Compromiso del empleado
- Valores
- Satisfacción de empleados
- Clientes
- Respeto
- Departamentalización

Dependiendo nuevamente de las necesidades de la empresa y del empresario se pueden adicionar rubros de investigación (dimensiones) como podrían ser:

- Ética
- Servicio a Cliente
- Supervisión
- Trabajo de Equipo
- Beneficios a Empleados
- Imagen.

Para que cada una de las dimensiones seleccionadas forme parte de una encuesta de clima es necesario que se elaboren los reactivos correctos, es decir se debe diseñar el cuestionario de tal forma que las preguntas tiendan a medir lo que efectivamente se desea medir. Preguntas capciosas, mal formuladas o que no correspondan al tema de análisis puede demeritar la calidad del trabajo y hasta el trabajo mismo.

El diseño del cuestionario no es un asunto trivial. Desde la elaboración de las preguntas, la forma en que los empleados deben responder y si ellas permiten respuestas de las llamadas abiertas cuyo manejo es complicado, o si se utilizará una escala de 3,5,7, puntos y hasta la forma en que se deberán tabular las respuestas, constituyen parte del proceso de la encuesta. No se debe olvidar que una vez diseñado el cuestionario se debe probar. Normalmente esto se hace con un grupo piloto que permite detectar fallas de diseño que se corrige antes de la aplicación general e toda la empresa; por esto resulta conveniente que participe con más intensidad el grupo ejecutivo o gerencial por su preparación y conocimiento de las condiciones de la empresa.

Corregido el cuestionario y aplicado a todo el personal de la empresa (o las divisiones o departamentos seleccionados) se debe validar, ordenar y procesar la información obtenida para establecer una serie de resultados preliminares. Estos se someten a diferentes pruebas para convalidar la información y el proceso. En

caso necesario se debe reprocesar la información para poder garantizar la certeza de esos resultados preliminares.

Como una etapa de gran importancia y después de procesada la información, se encuentra la interpretación de resultados. Es en esa parte que se muestra un perfil y representa el primer resultado práctico para la empresa y el empresario. Un ejemplo de los resultados globales obtenidos en una encuesta se muestra en el cuadro A.

De este perfil general de empresa se desprenden automáticamente fortalezas y debilidades. La satisfacción y la supervisión en el trabajo se muestran como un fortaleza mientras que beneficios para empleados y desempeño lucen como dimensiones de debilidad. Seguramente las razones para esto es que en esa empresa no se tienen prestaciones adicionales y no se premia el desempeño de los trabajadores no obstante que el trabajo se realiza en forma adecuada (seguramente también) debido a una supervisión estricta. Aún así, el trabajo luce satisfactorio para el personal.

Este esquema bien pudiera reflejar el clima de una empresa de servicios (¿contables?). ahora el administrador dispone de una poderosa herramienta para mejorar el perfil de la empresa. Si usted fuera el administrado ¿Qué perfil desearía). Algunos comentarios adicionales parecen necesarios, pero en primera instancia la decisión racional podría ser la de establecer un programa de beneficios para empleados y otro de valuación del desempeño para elevar el perfil como, hipotéticamente se muestra en el cuadro B.

Es evidente que el perfil de una empresa derivado de la aplicación de una encuesta de clima no cambia instantáneamente, se requiere de tiempo de diseño de los programas adecuados, valoración de ellos e implementación. Adicionalmente los programas de modificación de estructuras pueden tomar otro tiempo en madurar o mostrar resultados y, con posterioridad que se refleje en la opinión del personal en una segunda encuesta.

No porque el proceso de diseño y aplicación de una encuesta técnica se haya presentado detalladamente quiere decir que es un proceso largo y tortuoso, por el contrario, cuando se ha seleccionado trabajar con profesionales ese proceso es rápido y produce resultados más que satisfactorios para el empresario.

MAS Y MEJORES EMPRESAS PARA MEXICO ¿cómo? Conociendo como piensa nuestro personal sobre la empresa y estableciendo los programas que permitan lograr un compromiso de apoyo y productividad del personal para con la empresa, en beneficio propio, de la organización y de la sociedad en general. Para ello se puede utilizar la encuesta de clima organizacional como una herramienta inapreciable para conocer y estar en mejor posibilidad de armonizar los aspectos internos de la empresa y conciliarlos con los intereses del mercado (investigación de mercados), sensibilizar al personal de los cambios que actualmente se viven, la forma en que como un sólo equipo se pueden enfrentar y aún más, utilizar para beneficio social, empresarial y personal, para crear equipos de trabajo flexibles que permitan una mayor adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante, en suma crear un ambiente propicio para el desarrollo de una nueva cultura laboral que sustente el cambio y sobrevivencia de las empresas, transformar la actual organización en crear aquella capaz de generar recursos para mantenerse permanentemente actualizada, una empresa que sea respetada por el público

debido al cumplimiento de su responsabilidad social, comprometida con su entorno, en fin, lo que cualquiera puede llamar una empresa modelo.

Finalmente, con las intervenciones de la administración basadas en los resultados de la encuesta y los programas que se deriven de ella, es posible convertir el ambiente de trabajo en un verdadero activo que si bien no se muestra en los estados financieros si puede llegar a afectarlos lo suficiente como para proyectar a la empresa en el futuro o como para dificultar su crecimiento.

No se puede terminar un artículo de esta naturaleza sin mencionar que las técnicas administrativas modernas requieren de un elemento de calidad que incluye, entre otros puntos, un análisis de las formas con que la administración cuenta para conocer la opinión de los empleados (encuesta de clima) pero también la de sus clientes y lo que piensan de su empresa y, finalmente, la forma en que ella se retroalimenta (encuesta de satisfacción de clientes) y analiza el mercado (investigación de mercado). Estos temas serán abordados en otra ocasión.
