



profundiza

Seis características que hacen eficaces los Estudios de Opinión de Empleados

Los Estudios de Opinión de Empleados constituyen una forma de comunicación ascendente por la que los empleados dan a conocer a la Dirección su punto de vista sobre el estado en el que se encuentra la organización. Es en sí misma, por tanto, una fantástica manera de buscar la participación de las personas.

No obstante, para poder hablar bien de los estudios de opinión es conveniente tener presente seis características que los hacen eficaces.

Fiabilidad. Los instrumentos de medida, incluidos los utilizados en Ciencias Sociales, deben ser tales que tengan el mínimo error de medida, es

decir, que sean consistentes; que si se repite la consulta bajo las mismas condiciones, se obtengan resultados similares. Esto reflejará la realidad.

Para lograrlo es importante que las preguntas sean inequívocas (cortas y bien redactadas), es decir, que sean entendidas de la misma forma por todas las personas y que las diferencias en las respuestas sólo se deban a las diferencias de opinión. La fiabilidad está en cada pregunta, por tanto, cada cuestión debe estar bien construida (con expresiones comprensibles para todos) y el cuestionario, como un todo, debe ser probado con un grupo piloto para asegurar que la facilidad de lectura y la concreción son tales que las personas interpretan las preguntas en el mismo sentido.

Validez. Un cuestionario es válido si mide lo que dice medir. Esta característica está directamente relacionada con lo que se quiere saber y con lo que se necesita saber. Para decir si el cuestionario utilizado en un estudio de opinión es válido resulta conveniente disponer de un criterio externo que señale las pautas de lo que merece ser preguntado y así evitar preguntas innecesarias.

El Modelo EFQM es una referencia extraordinaria para calificar a una organización de excelente. Constituye, por tanto, un referente muy válido para garantizar que están todas las preguntas que son y son todas las que están.

Representatividad del colectivo consultado. Los factores que influyen en la representatividad y la participación tienen que ver, sobre todo, con preservar la intimidad y anonimato de cada persona, con la comodidad para responder y con la percepción de que los resultados servirán para llevar adelante planes de acción de mejora.

La intimidad y anonimato dependen de las garantías que se ofrecen para que los responsables de la organiza-

ción no accedan a las respuestas individuales. Con relación a este punto es recomendable que la tabulación de los datos la haga una consultora externa.

Los cuestionarios informatizados hacen más anónima la respuesta, siempre que se salven las susceptibilidades. No obstante, hay colectivos como las plantas de producción, donde la disponibilidad de ordenadores y la escasa costumbre de usarlos para estos menesteres, obliga a usar el papel. En estos casos es necesario disponer de un procedimiento de recepción que dé confianza a las personas.

El anonimato también depende de las variables demográficas que se usen para realizar los cortes. Demasiadas variables incrementan la probabilidad de identificar a la persona; pocas variables hacen ineficaz el estudio. Recomendamos no más de cuatro variables y siempre en función de las características de cada organización.

La comodidad tiene que ver con la facilidad de la tarea de contestar. De nuevo la tecnología y la fácil comprensión de las preguntas son críticas.

Por último, la percepción de utilidad de los resultados puede animar o desanimar a responder. Nuestra experiencia señala que el esfuerzo en la comunicación que se realice antes del lanzamiento del cuestionario tiene un efecto directo sobre la credibilidad del estudio. Un mensaje claro del proceso y del uso de los resultados dicho por un sponsor al más alto nivel, junto con encuentros que favorezcan el intercambio de preguntas y respuestas, garantiza la participación.

Eficiencia. La inversión realizada en el estudio, así como el tiempo en realizarlo son variables críticas. La tecnología se ha mostrado poderosa en este sentido. Su coste es más bajo por el ahorro en papel, envíos/recepción y tabulación de datos, y el tiempo hasta disponer de los resultados se



Enrique Arce

Socio de Peoplematters. Licenciado con grado en Psicología por la UAM. Hasta su actual incorporación fue consultor senior en Watson Wyatt, Gerente General de América del Sur de Development Systems y Gerente de Andersen Consulting.

Autor de artículos especializados sobre prácticas de Gestión de Personas, Responsabilidad Social Corporativa, etc.

enrique.arce@peoplematters worldwide.com



profundiza

reduce en gran medida. Además, si el propósito de la consulta es puntual (por ejemplo, la opinión sobre un cambio tecnológico reciente o la opinión sobre modificaciones en las coberturas de un seguro, etc.), los micro-estudios (dos o tres preguntas) son una opción rápida y barata.

Si en algo es necesario invertir no es en el procedimiento de captura de la información, sino en la confección de un buen cuestionario y en la reflexión sobre los planes de acción a realizar.

Posibilidad de comparación de resultados. Los resultados en sí mismos dan una idea estática de la situación. Las comparaciones pueden ser de dos tipos: inter-organizacional e intra-organizacional.

La comparación con otras organizaciones resuelve la duda de cómo se está respecto a otros, pero tiene dificultades. Una de ellas es que el proceso

de *benchmarking* está afectado por el paralelismo de los cuestionarios: no siempre las preguntas son las mismas, porque cada organización las incluye y excluye en función de sus necesidades; los momentos de la consulta no siempre son los mismos (unos lo hacen antes de una crisis y otros al salir de la crisis) y en muchas ocasiones no hay disponibilidad de datos de empresas del mismo sector, variable esta que hace incomparables los resultados.

La comparación intra-organizacional es mucho más útil porque las medidas repetidas siempre se pueden hacer sobre las mismas preguntas, el control lo tiene la propia empresa. Se trata de estudios longitudinales que aportan información más rica sobre lo acertado de las decisiones y sobre la propia evolución del estado de opinión.

Utilidad y compromiso con la acción. Por último, lo que hace

que un estudio de opinión de empleados sea eficaz es el uso que se haga de la información obtenida. La fiabilidad nunca es perfecta, la validez tampoco y la participación nunca es máxima. Por su parte, la eficiencia siempre es mejorable y las posibilidades de comparación también.

Lo que da crédito a una consulta de este tipo son los planes de acción. Estos deben ser organizados en función de la urgencia, la facilidad de implantación y la visibilidad de las acciones..., y deben ir acompañados de un plan de comunicación que difunda tanto los resultados como el compromiso con la acción. Pocos se animarán a dar de nuevo su opinión si advierten que el esfuerzo y la voluntad de participar han servido de poco. Por ello, nunca realice un estudio si no tiene garantías de poder hacer algo con los resultados.