

Cuestionarios de clima laboral

¿Qué es?

Conjunto de preguntas, relacionadas con la calidad en la gestión de las personas, que habitualmente tiene como consecuencia una percepción o diagnóstico del "clima laboral" en la organización.

Se entiende por *clima laboral* el conjunto de características y cualidades relativamente permanentes en el tiempo, que definen a una organización y la distinguen de otra, y que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización e influyen sobre su conducta.

¿Para qué sirve?

- *Diagnosticar* la percepción actual que tienen las personas sobre el "clima laboral" de la organización.
- Ayudar a conocer los elementos de la motivación actuales por los que las personas se sienten más o menos movidas a ejercer sus obligaciones profesionales permitiendo, de cara al futuro, actuar para *aumentar la motivación* y así mejorar los resultados de la organización.
- Permitir identificar un clima laboral *objetivo y deseable* que sirva de marco para la política de gestión de las personas.
- Ayudar a identificar áreas de mejora para desplegar una correcta *política de desarrollo de las personas* y conseguir *mejores resultados*.
- Diseñar y desarrollar una *estrategia eficaz* a través de instrumentos de gestión adecuados al ambiente de trabajo y enfocados a la mejora continua.

Explicación

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres tipos de preguntas siguientes:

1. Preguntas sociodemográficas y de segmentación
2. Preguntas de clima laboral
3. Preguntas abiertas

La evaluación del clima laboral a través de cuestionario pasa por diversas *fases*:

- Fase de diseño del cuestionario: se definen las dimensiones a evaluar, la redacción de las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra o personas a quien va dirigido el cuestionario, las variables de segmentación (identificando grupos laborales) y el formato del cuestionario, garantizando en cualquier caso, el anonimato del encuestado.
- Fase de comunicación: se define y despliega el plan de comunicación a las personas de la organización. Se hace copartícipes a todas las personas de la evaluación del clima laboral, maximizando la participación y eliminando posibles reticencias. Además es necesario garantizar la confidencialidad de los resultados.
- Fase de validación: A través de una prueba piloto se ensaya la bondad del cuestionario con un grupo reducido de personas, previa a su aplicación general.
- Fase de realización: Aplicación al colectivo o muestra representativa de personas de la organización, en el formato elegido (papel o electrónico). Es recomendable que la participación de las personas que cumplimenten el cuestionario sea voluntaria de cara a su fiabilidad.
- Fase de análisis y comunicación de resultados: se obtienen los resultados, se generan informes, se analizan los puntos débiles, y se definen las estrategias a seguir, estableciendo las áreas de mejora a desarrollar. Es conveniente comunicar los resultados globales a todas las personas de la

organización, permitiendo de esta manera implicarles en la mejora del clima laboral, aumentando la motivación y su participación en el futuro.

Recomendaciones para el cuestionario

- Agrupar las preguntas por módulos o temas
- Separar la escala NS/NC o NDI (No Dispongo de Información)
- Incluir un sólo concepto en cada pregunta
- Utilizar un número de preguntas limitado
- Utilizar una escala tipo Likert con alternativas en número par (para evitar la tendencia central)
- Utilizar términos comunes y de fácil comprensión en las preguntas para facilitar las respuestas del personal no experto de la organización.
- Referenciar las preguntas a un Sistema de Gestión de la Calidad (Modelo EFQM; Iberoamericano; Malcon Baldrige...)
- Comprobar la validez y fiabilidad de cada pregunta/item
- Incluir siempre una parte abierta al final del cuestionario para recoger propuestas de mejora

Ejemplos prácticos

Ver algún ejemplo:

-Ejemplo de resultados de encuesta de clima laboral (Universidad Pedagógica Nacional)

<http://uupn.upn.mx/u096/phocadownload/resultados%20globales%20ecco%202009-segunda%20parte.pdf>

Se reproduce un fragmento de un cuestionario de clima laboral diseñado para las personas de los Centros Asociados de la UNED.

SE OPINION SOBRE LA DIRECCION Y ORGANIZACION DEL CENTRO ASOCIADO	SE OPINION SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO
1. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los objetivos de la organización?	1. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los objetivos de la organización?
2. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los planes de mejora de la organización?	2. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los planes de mejora de la organización?
3. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los resultados de la organización?	3. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los resultados de la organización?
4. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los recursos de la organización?	4. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los recursos de la organización?
5. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los procedimientos de la organización?	5. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los procedimientos de la organización?
6. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los servicios de la organización?	6. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los servicios de la organización?
7. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los productos de la organización?	7. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los productos de la organización?
8. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los proveedores de la organización?	8. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los proveedores de la organización?
9. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los clientes de la organización?	9. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los clientes de la organización?
10. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los socios de la organización?	10. ¿Cree usted que el personal de este centro asociado está bien informado sobre los socios de la organización?

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Definición de objetivos a alcanzar en relación al clima laboral por parte de la Dirección	Establecimiento de indicadores de medida (ej: % de personas satisfechas con el plan de comunicación interna, % de personas satisfechas con el plan de formación...)
E	Planificación y diseño/mejora del cuestionario a aplicar	Posibles borradores de cuestionarios
D	Realización y aplicación del cuestionario	Formato papel, electrónico y/o telefónico del cuestionario
E	Recogida y análisis de resultados, establecimiento de puntos fuertes, puntos débiles y áreas de mejora	Bases de datos para la recogida de respuestas del cuestionario. Tablas, gráficos e informes de resultados.
R	Puesta en marcha del plan de acción de mejora con respecto al clima laboral de la organización	Ej.: Plan de comunicación interna, plan de formación específico, plan de evaluación del desempeño...

Cuestiones clave para autoevaluar Permiten valorar la idoneidad/necesidad de su práctica: 1 nada de acuerdo (...) 10 totalmente de acuerdo. (Máxima puntuación = 100).

Grado en que considero necesario medir el clima laboral en mi organización a través de una encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grado en que considero propicio evaluar las mejoras desplegadas en mi organización a partir de los datos de la encuesta de clima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración del nivel en que mi organización ha utilizado todos los resultados de la encuesta de clima para mejorar la percepción del clima laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración del nivel de desarrollo de la gestión de las personas en mi organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración de la experiencia en la realización de este proceso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grado en que se han desplegado mejoras a partir de los resultados de la encuesta de clima laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grado en que mi organización ha evaluado todas las mejoras desarrolladas a partir de los datos de la encuesta de clima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

 	Autor: Mar. Arranz Peña y Ana Rivas García-Soto	Cargo: Técnicos de la Oficina de Planificación y Calidad de la UNED
	Empresa/organización: UNED Oficina de Planificación y Calidad	
	Actividad: Educación Superior e Investigación	Contacto: www.uned.es