Fecha: 2-5-2024
Autor: Mar. Arranz Peña y Ana Rivas García-Soto
Empresa: UNED Oficina de Planificación y Calidad
Edición: 1

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.

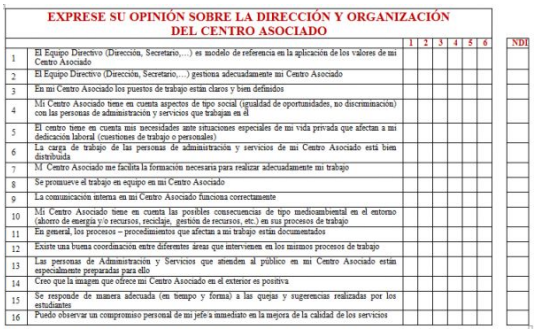
Recomendaciones para el cuestionario

- 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

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Ejemplos prácticos

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso).



EXPRESE SU OPINIÓN SOBRE LA DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL CENTRO ASOCIADO		1	2	3	4	5	6	NDI
1	El Equipo Directivo (Dirección, Secretario,...) es modelo de referencia en la aplicación de los valores de mi Centro Asociado							
2	El Equipo Directivo (Dirección, Secretario,...) gestiona adecuadamente mi Centro Asociado							
3	En mi Centro Asociado los puestos de trabajo están claros y bien definidos							
4	Mi Centro Asociado tiene en cuenta aspectos de tipo social (igualdad de oportunidades, no discriminación) con las personas de administración y servicios que trabajan en él							
5	El centro tiene en cuenta mis necesidades ante situaciones especiales de mi vida privada que afectan a mi dedicación laboral (cuestiones de trabajo o personales)							
6	La carga de trabajo de las personas de administración y servicios de mi Centro Asociado está bien distribuida							
7	M Centro Asociado me facilita la formación necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo							
8	Se promueve el trabajo en equipo en mi Centro Asociado							
9	La comunicación interna en mi Centro Asociado funciona correctamente							
10	Mi Centro Asociado tiene en cuenta las posibles consecuencias de tipo medioambiental en el entorno (ahorro de energía y/o recursos, reciclaje, gestión de recursos, etc.) en sus procesos de trabajo							
11	En general, los procesos – procedimientos que afectan a mi trabajo están documentados							
12	Existe una buena coordinación entre diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos de trabajo							
13	Las personas de Administración y Servicios que atienden al público en mi Centro Asociado están especialmente preparadas para ello							
14	Creo que la imagen que ofrece mi Centro Asociado en el exterior es positiva							
15	Se responde de manera adecuada (en tiempo y forma) a las quejas y sugerencias realizadas por los estudiantes							
16	Puedo observar un compromiso personal de mi jefe/a inmediato en la mejora de la calidad de los servicios							

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso).

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

https://upn.mx/index.php/component/phocadownload/category/8-rectoria?download=2029:resultados-ecco-2021-pttco-2022 -Ejemplo de informe de resultados de clima laboral en AEVAL, 2016

http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/agencia/Informe_Encuesta_de_Clima_Laboral_2016.pdf -Ejemplo de informe de resultados de clima laboral en la Universidad Tecnológica de Chihuahua, México, 2020

https://www.utch.edu.mx/wp-content/uploads/2021/10/INFORME-DE-RESULTADOS-DE-LA-ENCUESTA-DE-CLIMA-LABORAL-2020-14-02-2020-VERSIO%CC%81N-PUBLICA-_compressed.pdf -Ejemplo de buscador de cuestionarios de satisfacción en Centros Asociados a la UNED

https://app.uned.es/evacal/valcampcenit.aspx -Ejemplos de tipos de formatos de cuestionario de clima laboral (ref. Huspot)

https://blog.hubspot.es/service/encuesta-clima-laboral Se reproduce un fragmento de un cuestionario de clima laboral diseñado para las personas de los Centros Asociados de la UNED.

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 adecuado contar con datos de satisfacción de las personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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