

[Guía]

El antes, durante y después de una encuesta de clima laboral

Cáp.1

Consejos para diseñar y administrar una encuesta de clima laboral

La data que proporciona una encuesta de clima laboral bien aplicada es valiosa para conocer el ambiente dentro de tu organización, tomar decisiones para mejorar la percepción de los colaboradores y el desempeño de los mismos.

¿De verdad funciona la encuesta de clima laboral? Dejemos que los números hablen.

De acuerdo a un artículo de [Josh Bersin publicado por LinkedIn Business](#), el 71% de las compañías reúne información de sus colaboradores para tomar mejores decisiones de negocios. Sin embargo, solo el 8% de los líderes cree que esta información puede ser usada.

La encuesta de clima es una manera de escuchar lo que los colaboradores tienen que decir.

Sin embargo, para que un sondeo de este tipo funcione es importante que la información se convierta en acción, algo que es menos común de lo que se cree. [Según un informe elaborado por la consultora KPMG](#), un 67% de los CEO no confían en los insights otorgados por analistas de datos o modelos computacionales sobre su propia empresa ya que

contradicen sus instintos o su propia experiencia. Además, el 25% de los líderes no confía en este tipo de información.

Entonces, digamos que esta herramienta funciona en la medida en que la data que genera es usada en la práctica. Por eso es muy importante que tengas en cuenta algunos factores claves al momento de diseñarla y de administrarla.

¿Cómo diseñar y administrar una encuesta de clima laboral?

Separamos estos consejos en dos aspectos: diseño y administración.

① Define objetivos claros

La primera decisión a tomar es: ¿para qué haces la encuesta? La respuesta puede ser desde explicar cómo perciben los colaboradores el liderazgo, cómo se sienten con la carga de trabajo, hasta qué tipo de cambios urgen en las instalaciones. Lo importante es definir los límites.



Según explica la empresa de servicios laborales Edenred, al definir los objetivos conocerás el tipo de encuesta que debes diseñar. Por los temas que abordan las preguntas, tu encuesta podría medir aspectos de la satisfacción y bienestar de los colaboradores o bien, la percepción que tienen de las políticas de reconocimientos de tu compañía.

② **No preguntes cosas que no esperas intervenir**

Inevitablemente, una encuesta de clima genera expectativas en tus colaboradores. Si permites que las personas expresen su descontento sobre alguna situación, asumirán que la empresa trabajará en mejorarla.

Pregunta solo aspectos que podrás mejorar, de lo contrario pueden suceder dos cosas:

- Aumenta el descontento entre los colaboradores al ver que sus expectativas no fueron cumplidas.

- Los miembros de una organización dejan de tomar en serio la herramienta al ver que su aplicación no genera cambios.

Y es precisamente por no cumplir con esto que muchas encuestas no funcionan. En muchos casos pueden llevar a consecuencias peores. Por ejemplo, de acuerdo a un estudio

publicado por Talent el 2018, el 70% de los colaboradores en grandes empresas de EE.UU no confía en su departamento de RR.HH.

Por ejemplo, una pregunta que incluya la afirmación "creo que mis remuneraciones son apropiadas", en general es mal valorada ya que genera la expectativa de que los sueldos podrían mejorar. Si estos suben, no hay problema, pero es frecuente que haya restricciones y procedimientos que dificultan un alza de salario si no hay un plan que respalde esta acción.

③ **Asegúrate de que las preguntas sean claras**

Es muy común encontrar encuestas de clima que tienen preguntas escritas en un lenguaje difícil. Si el cuestionario es muy complejo o hace referencia a conceptos que las personas desconocen, la información que obtendrás será de muy baja calidad.

Por ejemplo, un ítem como "trabajo en un lugar psicológicamente seguro" es difícil ya que el término "seguridad psicológica" es desconocido para la gran mayoría de las personas que no trabaja en recursos humanos.

En este caso, la interpretación de la pregunta será diferente en cada persona, y la data que obtengas no reflejará la realidad.

Una forma más clara de decir lo mismo es: "En mi equipo siempre soy tratado con respeto".



4 Usa las preguntas abiertas y las inversas con precaución

Aunque los colaboradores contestan la encuesta en horario laboral, lo hacen rápidamente. Esto hace que no se fijen muy bien en la direccionalidad de las preguntas.

Asegúrate de aplicar un lenguaje sencillo y de que las preguntas inversas (es decir, que contradicen lo que se ha declarado en algún ítem anterior) se entiendan dentro de la encuesta.

Usa instrucciones especiales o haz un quiebre claro en el sondeo; si la encuesta fuera una novela, se indicaría un cambio de capítulo.

Por otro lado, las preguntas abiertas son una instancia muy valiosa para enterarse de los demás temas que no pudiste preguntar, sin embargo, de acuerdo a la firma Hubspot, estas preguntas también son las más difíciles de procesar a nivel de datos. Es por eso que recomendamos utilizar solo una o dos preguntas abiertas (al final de cada evaluación, de ser posible)

Las respuestas a escala son muy útiles a la hora de medir los resultados. Intenta trabajar con el mismo tipo de parámetros durante todo el sondeo; proponer demasiadas escalas diferentes suele confundir a los participantes.

Para elaborar estas respuestas, recomendamos el uso de la Escala

de Likert. Es un instrumento psicométrico en donde los individuos expresan su acuerdo o desacuerdo acerca de una afirmación en específico, en una escala de valoración ordenada y unidimensional (Matas, 2018).

Además, todas estas aseveraciones, conectadas entre ellas, revelan una dimensión específica de acuerdo a una actitud, problema o competencia (Joshi et al, 2015).

Hay quienes critican este tipo de medición ya que las alternativas, a pesar de estar ordenadas de manera “equidistante”, pueden causar confusión entre los sujetos que las utilizan, ya que estas pueden tener distintas distancias psicológicas (Kennedy, Riquier y Sharp, 1996; en Matas 2018).

Si quieres aprender más acerca de cómo influyen las escalas de Likert en las Evaluaciones de Clima, te recomendamos ver nuestra infografía sobre el Sesgo de Colegio en las respuestas de los colaboradores.



Infografía el Sesgo de Colegio en las respuestas de los colaboradores

5 Mantén el interés de tu audiencia

Las encuestas que funcionan mejor son breves y concretas. Te recomendamos que el número de preguntas sea menor de 40, y que sean claras y pertinentes, así los participantes seguirán atentos y generarán mejor información.



Administración de la encuesta de clima laboral

De acuerdo a la Universidad del Condado de Maryland Baltimore, los supervisores de procesos de RR.HH. juegan un rol importantísimo en la creación de un ambiente laboral seguro y saludable.

El equipo de gestión de personas está a cargo de diseñar e implementar la encuesta y de comunicar los resultados tanto a la dirección como a los participantes. Al tener los resultados, debe también asegurarse de que se establezcan planes de acción medibles.

Te aconsejamos que hagas pruebas con un número reducido de participantes, una especie de versión beta del instrumento, para probar cómo rinde el equipo de recursos humanos y ajustar la aplicación del sondeo antes de la versión final. Para esto, lo mejor es utilizar las encuestas de Pulso. Si quieres aprender más acerca de cómo funcionan, [te recomendamos leer esta entrada de nuestro blog](#).

Ya que conoces cómo funciona el calendario anual de la empresa, trata de encontrar los momentos adecuados para implementar la encuesta y, en la medida posible, regulariza estos periodos.

Con respecto a la frecuencia de estas evaluaciones, Jacob Morgan, especialista en RR.HH, [declaró en](#)



Forbes que esta es exclusiva decisión de cada empresa, y que debe adaptarse a sus ritmos y necesidades:

Si quieres aprender más acerca de cuándo lanzar tus procesos de Clima, te recomendamos escuchar el capítulo 9 de nuestro podcast HR Breakfast, donde discutimos acerca de la frecuencia que deben tener estas mediciones.



HR Breakfast: Encuestas de Clima:
[¿Es tiempo de lanzar este proceso?](#)

Una encuesta que no genera Planes de Acción nunca es positiva. Para que el sondeo sea efectivo, mantén una comunicación abierta y transparente respecto a los objetivos conseguidos en versiones anteriores.

Además, una buena práctica para lograr que los colaboradores se motiven e involucren es publicar los grados de participación por departamento, pues esto propicia un ambiente de sana competencia entre las personas.



Otra buena práctica es garantizar la privacidad de los participantes y explicar cómo funciona esta protección.

En resumen, para que una encuesta de clima laboral sea efectiva es muy importante que el equipo de Recursos Humanos:

- Establezca los objetivos de la misma.
- Comunique a los involucrados la importancia que tiene su participación.
- Diseñe el tipo de preguntas de manera tal que mantenga a los participantes interesados.
- Comunicar los resultados obtenidos así como los planes de acción que derivan de ellos.

Revisa una selección de aquellas interrogantes que son esenciales de preguntar en un cuestionario que mida el clima de tu organización. Si estás interesado en esto, [puedes revisar nuestro modelo de Evaluaciones de Clima en contingencia](#) que desarrollamos durante la pandemia provocada por el COVID-19.



Cáp.2

¿Cómo seguir un plan de acción propuesto a partir de una encuesta de clima laboral?

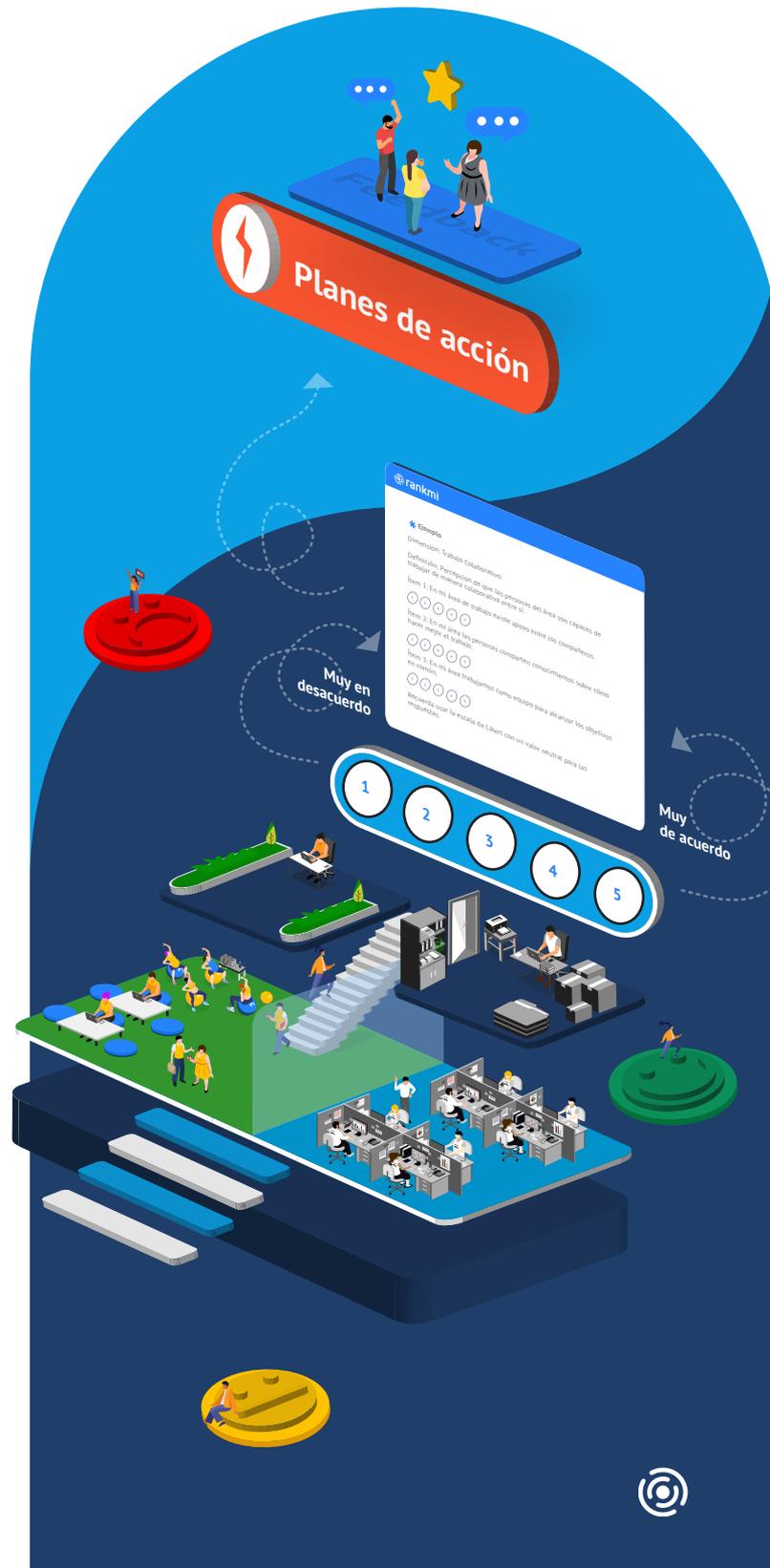
Hoy en día las encuestas de clima laboral tienen un papel importante como herramientas de diagnóstico tanto para las áreas de gestión de personas como para los líderes de una organización.

Al medir tu empresa de esta forma ten en cuenta que hay una multiplicidad de factores que determinan los resultados que estos sondeos son capaces de arrojar. Por ejemplo:

- Relaciones interpersonales.
- Comodidad de las instalaciones.
- Situación económica de las personas que forman las empresas.

Hay momentos más y menos propicios para aplicar la encuesta; no es lo mismo hacerlo durante un cambio operativo importante que al fin o inicio de un nuevo año o en medio de una pandemia.

Junto con ello, comprenderás que es indispensable afinar el tipo de preguntas en el cuestionario para obtener la información más relevante.



8 preguntas básicas de toda encuesta de clima laboral

En 1968, Litwin y Stinger publicaron para la Universidad de Harvard las 9 dimensiones atribuidas a su modelo de clima organizacional. Estas pueden analizarse en 8 preguntas:



1. ¿Tengo claro lo que se espera de mi trabajo?

Esta pregunta se relaciona con la primera dimensión de Litwin y Stringer: la estructura de la organización. Muchas veces los colaboradores no conocen cabalmente qué se espera de ellos y cómo es medido su rendimiento.

El objetivo es identificar cuál es la percepción de las personas en relación con la planificación de las tareas que realiza y la estructura organizacional que la ordena. Si no tienes claro qué es lo que esperan los líderes en tu organización de tu trabajo, o quieres reevaluar las competencias más importantes de tu organización, te recomendamos leer nuestra guía educativa sobre el tema.

2. ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?

Las oportunidades reales de crecimiento en el interior de una organización son un factor

importante en la productividad de un equipo de trabajo, pues estimulan la motivación y el compromiso entre los colaboradores.

De acuerdo con la encuesta Gallup Q12, recogida y publicada por la revista online RRHH Digital, es uno de los 12 aspectos a tener en cuenta para medir el nivel de compromiso de un colaborador con su empresa.

3. ¿Mi supervisor o jefe directo es justo en sus decisiones?

Conocer cuál es la opinión que tiene un colaborador sobre su jefe directo se logra mediante preguntas que tienen como objetivo descubrir qué piensan de sus habilidades para liderar, su forma de tomar decisiones y su interés con relación a las acciones y las propuestas de los integrantes de su equipo.



4. ¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?

En esta dimensión se miden las oportunidades que los miembros de un equipo tienen para generar ideas o acciones basándose en sus conocimientos y sus intereses.

En este ámbito, es importante identificar si los miembros de tu organización sienten que pueden actuar con autonomía para hacer propuestas y resolver desafíos (dimensión de responsabilidad de Litwin y Stringer).

De acuerdo a un estudio de Gallup, el 87% de los millennials considera que las oportunidades de desarrollo laboral son fundamentales para incidir en su intención de permanencia.

5. ¿He encontrado amigos en esta empresa?

Esta dimensión está directamente vinculada con la calidez y la cordialidad entre las personas que trabajan en una empresa.

El objetivo es medir cómo son las relaciones interpersonales entre los miembros de un equipo y, también, ofrecer datos sobre cómo se percibe la comunicación entre las áreas directivas y los colaboradores.

6. ¿Mi esfuerzo ha tenido retribuciones justas?

Esto es lo que aborda la dimensión de la recompensa del modelo de Litwin y Stringer. De hecho, según la consultora multinacional Randstad, aspectos como la flexibilidad, la generación de incentivos y el fomento del balance entre vida laboral y familiar contribuyen a mejorar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.

7. ¿Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses?

Esto tiene relación con la novena dimensión de Litwin y Stringer: identidad. El grado de identificación de un colaborador con la empresa para la que trabaja es fundamental; a mayor afinidad y pertenencia, más vigor y compromiso para alcanzar resultados.

Además, si existe la percepción de que el equipo ofrece lo mejor de sí para alcanzar objetivos comunes, los efectos en la productividad aumentan. Si quieres mejorar el desempeño de tus colaboradores y convertir tu organización en una empresa con una cultura de alto rendimiento, te recomendamos escuchar el siguiente episodio de nuestro nanopodcast.



HR Breakfast: Feedback continuo y reuniones 1 a 1 ¿Cómo potenciar una cultura de alto rendimiento?





8. ¿Me siento bien en mi trabajo?

De acuerdo con el estudio “The Future is Here: Evolved Benefits...with Purpose”, elaborado por la consultora Willis Towers Watson, el bienestar en el trabajo es crucial para la satisfacción de los colaboradores.

Cuando nos referimos a este aspecto, no estamos hablando únicamente de cuál es la percepción que se tiene respecto a la comodidad de las instalaciones, sino de la sensación de formar parte de una organización que promueve estilos de vida saludables.

Esta pregunta recopila de manera general qué tan contenta están las personas con su trabajo. Por otro lado, también puede elaborarse de tal manera que se conozca cómo siente un colaborador, la relación con la empresa donde trabaja, así como sus expectativas a futuro.

En resumen, una encuesta de clima laboral debe contar con preguntas que te permitan medir el grado de satisfacción de tu equipo de trabajo con relación a factores como el crecimiento interno, liderazgo, identidad, calidad de las relaciones y

percepción de la operatividad, entre otros.

Al aplicarla, obtendrás indicadores para elaborar los planes de acción adecuados y que mejoren el bienestar del equipo, incrementando con ello la productividad y la eficiencia de tu empresa.

Otro aspecto importante al medir el clima es que siempre es necesario hacerse cargo de la realidad de la empresa en la que se aplica y, en relación con esto, hacer encuestas que se expresen de la misma manera en que las personas se expresan en la organización. Mientras más simple es la forma en que se pregunta, mejor es la calidad del dato recibido, ya que existe una mayor comprensión del ítem.

Además siempre es relevante ser cuidadoso en la creación de las preguntas; uno de los grandes defectos de los instrumentos de clima es hacer preguntas sobre las cuales no se puede accionar o simplemente no hay presupuesto para cambiar. **Hay que ser muy cuidadoso con levantar expectativas en los colaboradores y luego no tener forma de hacerse cargo de aquello, este es uno de los aspectos que lapida las encuesta de clima.**

Ordenar y presentar los resultados de la encuesta de clima laboral a los participantes es una parte fundamental del proceso de mejora del ambiente de tu organización.



Cáp.3

¿Cómo mostrar los resultados de la encuesta de clima laboral paso a paso?

La manera como informas los resultados de una encuesta de clima laboral es tan importante como la calidad de la información que obtienes al implementarla.

En este aspecto, la visualización debe favorecer la comprensión y agilizar la lectura, permitiendo tener un panorama general y claro de la organización desde el primer instante.

A continuación, te presentamos la secuencia que debe seguir un informe de resultados de la encuesta de clima laboral, de lo general hasta lo específico.

Para ello aplicamos la sencilla pero didáctica técnica de entrega de retroalimentación a colaboradores del “Sandwich Conversacional”, que consiste en dar a conocer información en tres etapas:

1 **Primero:** resaltar los aspectos positivos del tema en cuestión. En el caso de los resultados de una encuesta de clima laboral, el enfoque está en las actividades ya realizadas, destacando cifras positivas que demuestren un ambiente laboral sano y estable ante la organización.

2 **Segundo:** lo que es conocido como “el relleno del sandwich”, fase que concentra los aspectos a mejorar, las principales debilidades y cómo debe ser abordada la situación.

3 **Tercero:** cuando nuevamente el foco son los aspectos positivos del proceso. En esta etapa, los colaboradores reciben motivación y compromisos de que habrá mejoras como producto de los planes de acción que serán implementados gracias a los resultados que arrojó la encuesta.



Una encuesta no puede ser aplicada sin todas las personas que se involucran en ella; la dirección, jefes de área, colaboradores y el área de Recursos Humanos o gestión de personas. Por eso, poco tiempo después de haber terminado el proceso, comunica un mensaje de agradecimiento para todos ellos.

Seguramente, al aplicarla, habrás explicado por qué esta encuesta de clima laboral es necesaria. Sin embargo, siendo realistas, probablemente, cuando el informe llegue muchas personas habrán olvidado estos puntos. En cualquier caso, esta es una información para poner los resultados en contexto así que asegúrate de que sea clara y concisa.

Si bien una encuesta de clima laboral debe ser contestada voluntariamente, no está de más presentar cuál fue la población que participó.

El sitio de software de presentaciones [Slidesfy](#) aconseja que [utilices distintos tipos de gráficos para representar los niveles de participación](#) según las categorías que usas en tu análisis.

En esta fase debes explicar los resultados de encuestas anteriores; un diagnóstico positivo previo, así como las actividades, resultados, planes de trabajo a largo plazo que surgieron de estos sondeos.

Si es la primera vez que haces una encuesta de clima, menciona los beneficios que se podrían sacar de este proceso, contar las buenas prácticas de otras empresas, entre otros recursos de motivación.



Muestra los resultados generales del análisis

Aunque un informe general no tiene que justificar ante todos las conclusiones que plantea, no está de más que ofrezcas una sencilla explicación sobre cómo usaste la data recibida.

Además, utiliza aquella información que es verdaderamente “significativa”. Esto en el lenguaje de la estadística –aclara el portal especializado Survey Monkey- quiere decir “evaluación de la exactitud”, es decir, usa la data que tenga un mayor número de representatividad de tu población y que el tamaño de tu muestra sea adecuado.

De esta forma, posicionas en las mentes de los integrantes de la organización sus fortalezas y desafíos por encarar en corto plazo. Este conocimiento nutre el clima laboral y genera el sentido de que hay trabajo en equipo.



Este es el punto que contesta a la pregunta que casi todos los participantes de la encuesta se hacen antes de contestar: “¿para qué sirve todo esto?”.

La prioridad definida señala la orientación del plan de acción a seguir. Su realización debe ser compromiso de todos los miembros de la organización).

De cualquier forma, las acciones deben ser medibles y trazables en el tiempo.



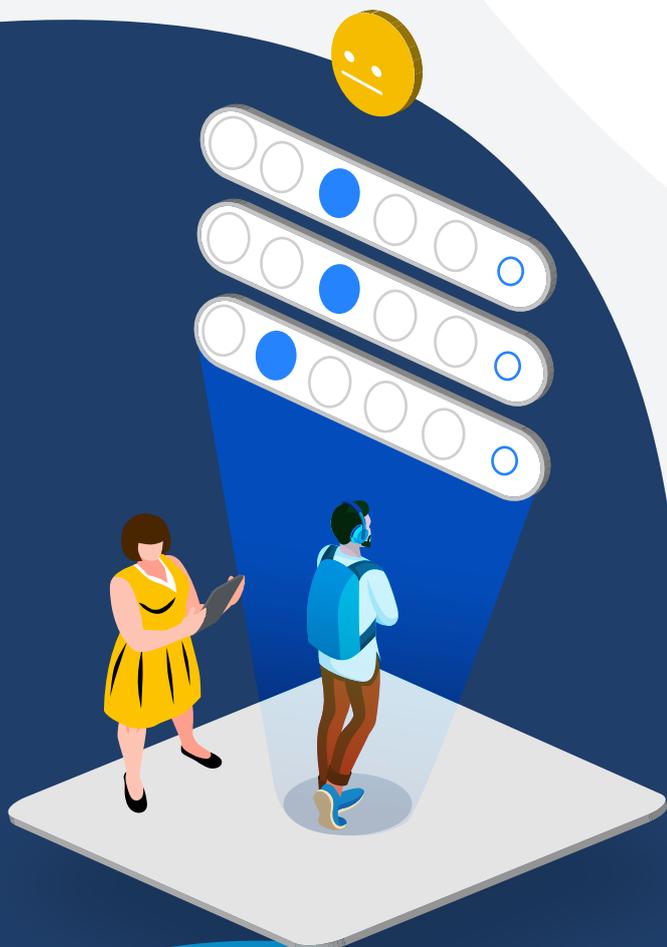
¿Cómo se presenta la encuesta y ante quién?

Al momento de decidir cómo presentar tu informe, piensa primero en tus destinatarios; su nivel de manejo de las tecnologías y tiempo disponible son aspectos que debes evaluar al diseñar tu presentación.

De acuerdo con el portal Emprendedores, si se trata de un informe general, un documento en Word o PDF puede funcionar, mientras que una presentación en Power Point es útil en una reunión ejecutiva con la alta dirección. En esta fase, es importante que también hagas un resumen de lo bueno hasta el momento, lo que está por venir, y dejar invitados a los partícipes -liderazgo y colaboradores- a tener un rol activo en el cumplimiento de las metas.

Al momento de presentar los resultados de una encuesta de clima laboral, enfócate en tu audiencia. No necesitas presentar toda la información; ofrece la de mejor calidad y la más valiosa para la empresa.

Son muchas las formas en que puedes aplicar los resultados de la encuesta de clima laboral.



Cáp.4

¿Cómo usar los resultados de una encuesta de clima laboral?

Cuando aplicas una encuesta de clima laboral, obtienes información clave para generar estrategias que mejoren la percepción de tus colaboradores respecto de la empresa.

Sin embargo, su aplicación y uso también representa un gran desafío: ¿Cómo descifrar y utilizar esa data a tu favor?

¿Qué hacer con los resultados de la encuesta de clima laboral?

Dado que la dirección de la empresa hará uso final de los resultados de esta medición, tanto la calidad como la claridad de la información ofrecida son igualmente importantes.

El diseño y aplicación de las estrategias más adecuadas para mejorar el desempeño de la compañía sobre la base de esta información debe considerar estos 5 aspectos:

Una buena encuesta debe cumplir con un nivel de calidad para que sus resultados sean confiables. Por ejemplo, las preguntas deben dar espacio a la diferencia de opiniones, pues cuando todos están de acuerdo con algo significa que ese conocimiento ya es obvio y no se necesita una encuesta para descubrirlo.

La visualización es clave para comunicar los resultados de la encuesta. El lenguaje empleado y el diseño deben permitir descubrir el panorama de la organización desde lo general a lo particular.

¿Cómo presentar los resultados, independientemente de si son negativos o positivos? Esta es una preocupación para quienes elaboran y aplican estas encuestas. Por ende, la comunicación tiene que ser ágil y práctica.



De acuerdo a un artículo de Quantum Workplace, ser claro y honesto es un factor fundamental para los líderes al momento de entregar resultados. Ser sincero en esta etapa es el primer paso para llegar a construir un feedback honesto y efectivo.

El reporte debe ser comunicado de tal manera que el líder de la empresa pueda obtener, de un solo vistazo, el panorama general de la organización.

Además, la narrativa debe permitir que el interés generado se mantenga, ayude a relacionar una información con otra y ponga los indicadores a la mano, para que la dirección genere conocimiento nuevo.

Esto es posible cuando la comunicación invita a la jefatura a seguir indagando y a seguir haciendo preguntas que encuentren respuestas con la data obtenida.

A través de estas estrategias se determina qué se hace con los resultados y en qué nivel. A su vez, los resultados ofrecidos por los planes de acción tienen que ser medibles, de acuerdo a lo que proponemos con la Metodología S.M.A.R.T."

Al aplicarlos, establece un periodo de realización y dale seguimiento, ya que el principal enemigo en una encuesta es el olvido. Si no realizas acciones después de aplicar una encuesta de

clima laboral, podría surgir entre los colaboradores la sensación de que estos cuestionarios solo les hacen perder el tiempo.

Afortunadamente, hoy es posible automatizar el seguimiento de los planes de acción a través de softwares de gestión especialmente diseñados para ello.

En resumen, la eficacia de una encuesta de clima laboral está en su capacidad de ofrecer información para generar acción.

Es gracias a la calidad de la data y a su efectiva comunicación que es posible establecer criterios para diseñar y aplicar los planes de acción adecuados.

Por ende, asegúrate de que la información sea ágil, práctica y sincera al momento de dar a conocer estos resultados.

Los planes de acción que sigan a la presentación de los resultados también deben ser igual de fáciles de comprender y aplicar. Si quieres aprender a realizar Planes de Acción efectivos, te recomendamos leer nuestra guía de creación de metas S.M.A.R.T. para la Gestión de Personas.



Guía - SMART goals en tu planificación de Gestión de Personas



Cáp.5

¿Cómo seguir un plan de acción propuesto a partir de una encuesta de clima laboral

Para definir e instalar un plan de acción que recoja los resultados de la encuesta de clima laboral, es fundamental que establezcas los mecanismos para realizar su seguimiento, de lo contrario corres el peligro de que los acuerdos queden en el olvido.

Detrás de una encuesta de clima laboral hay un largo proceso que involucra la capacitación del área de Recursos Humanos, la definición de objetivos, el diseño de los ítems, la logística que implica llevarla a cabo, así como analizar y comunicar los resultados.

Cuando se emprende esta tarea es porque detrás de ella hay interés por mejorar el ambiente laboral dentro de una empresa.

Por lo tanto, es importante que tengas claro que el tiempo y la energía invertidos en este proceso alcanzan su máximo sentido cuando surgen planes de acción a partir de la información obtenida.

Como bien sabes, un plan de acción debe definir en qué niveles la

empresa aplica el conocimiento que generó el sondeo y propone resultados medibles. Para que esto suceda es fundamental que las diferentes áreas de la compañía se comprometan en la implementación de las tareas y que haya mecanismos para seguir la evolución del plan.

5 estrategias para monitorear un plan de acción

El seguimiento es una herramienta de gestión muy concreta: es para cerciorarse de que los compromisos asumidos son respetados. Por eso es importante que adoptes medidas para evitar que los acuerdos no se queden en el tintero.

Para ello, te recomendamos adaptar parte de la metodología de la gestión del cambio del reconocido autor especialista en liderazgo John P. Kotter, que recoge la revista Estrategia Magazine. Si bien este modelo está compuesto de ocho fases, es posible desprender las siguientes estrategias, así que toma nota:



Si el área de gestión de personas logra involucrar al máximo a su mayor representante en el tema de clima laboral, tendrás la mitad del camino recorrido.

Este máximo ejecutivo es la cara más reconocida de la organización, por lo tanto si le convences de la importancia de este proceso para su gestión y en consecuencia el líder hace reuniones del tema, convoca a la participación de los planes de acción, visita a las diferentes áreas consultando sobre sus avances, y genera nuevas ideas para mejorar los puntos más bajos de la encuesta, ten por seguro que la organización tomará este sondeo mucho más en serio y lo verá con mayor urgencia.

Además, matas 2 pájaros de un tiro: le das peso al clima laboral como un recurso táctico y posicionas la gestión de personas a un nivel más estratégico.

Establece un equipo de trabajo específico

Conforma una comisión o equipo de clima laboral que esté integrado por representantes de cada área. La idea es que este grupo se reúna y comparta sus visiones sobre el ambiente que hay en su equipo.

Aprovecha esta convergencia de perfiles distintos para incentivar el



intercambio de propuestas que sirvan para mejorar el clima.

En estas reuniones es importante que los representantes notifiquen los avances por área y hagan retroalimentación con sus propios equipos de trabajo.

En este aspecto, cabe resaltar la importancia del “team building o construcción de equipos”, que, según la revista de la Universidad Internacional de La Rioja, es en sí misma una manera de elevar la productividad y mejorar el clima laboral.

Ahora bien, es clave el rol del área de Recursos Humanos como mediador de estos encuentros y orientador a cargo de alinear los objetivos del grupo con las metas de los planes de acción propuestos.

Estas son encuestas rápidas que puedes realizar con una periodicidad programada, por ejemplo al final de cada mes. Este tipo de herramientas permite obtener feedback de los colaboradores acerca de algún aspecto específico relacionado con el desarrollo del plan de acción y con los resultados percibidos.



Actualmente, los softwares de gestión clima laboral permiten hacer seguimiento automatizado de planes de acción. Con estos instrumentos puedes:

- Asignar responsables y colaboradores para la ejecución de tareas.

- Acceder a materiales de apoyo elaborados por psicólogos organizacionales.

- Abrir perfiles para que cada persona pueda actualizar el cumplimiento de sus tareas.

- Monitorear los avances de cada área.

- Definir fechas de revisión.

Las cuatro estrategias anteriores te ayudan a realizar una quinta medida, que es igual de importante: comunicar la visión del cambio. Esta difusión debe ser sencilla, directa, transparente y transversal a toda la organización; debes asegurarte de que los participantes manejen la misma información.

¿Cómo contribuye RR.HH. al seguimiento de un plan de acción?

Recursos Humanos vela por la consolidación y seguimiento de los cambios propuestos tras el diagnóstico hecho con la encuesta de clima laboral.

Así, tu área es responsable de presentar estos avances a la alta dirección de la organización y a la plana de colaboradores por igual, asegurando que lo acordado no quede en el olvido y reafirmando el valor que aporta la encuesta de clima laboral al negocio.

Evita que todo este esfuerzo quede en un mero diagnóstico haciendo un seguimiento constante de estos compromisos. Lo conseguirás si sigues estas cinco estrategias: involucrar al máximo líder, formar un equipo encargado de velar por el clima laboral, monitorear el avance periódicamente, automatizar el seguimiento, y comunicar el cambio eficientemente.

A la vez que pones estas medidas en práctica, en paralelo preocúpate de que cada uno de sus resultados contribuya a alimentar la cultura organizacional. Es decir, articular los nuevos comportamientos que estas iniciativas generan con el concepto de éxito que la empresa ambiciona.



Cáp.6

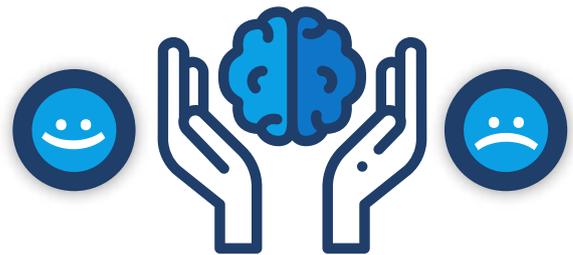
¿Encuesta de clima o Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales?

No obstante sus diferencias, estos instrumentos pueden ser complementarios.

La experiencia del colaborador es hoy el foco de interés tanto para el liderazgo de la empresa como para el área de gestión de personas. Un colaborador satisfecho laboralmente en un entorno saludable logra un desempeño óptimo y contribuye al negocio.

De hecho, según la consultora de recursos humanos Triangle RR.HH. un colaborador satisfecho experimenta un estado de bienestar que se manifiesta en 5 dimensiones:

- Bienestar de carrera: Que tenga motivación y gusto por la labor.
- Bienestar social: Que cuente con un entorno afectivo.
- Bienestar financiero: Que experimente estabilidad económica.



- Bienestar físico: Que viva con buena salud y disponga de la energía para desempeñar su trabajo.
- Bienestar de la comunidad: Que esté satisfecho del ambiente laboral.

Las organizaciones deben enfocarse en los medios y procesos para lograr esa satisfacción, y no en el fin únicamente.

En el caso de Chile, para medir y gestionar el clima laboral donde se desenvuelven los miembros de tu organización existen dos recursos: la encuesta de clima laboral y el Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales, conocido como ISTAS 21. Este es el formulario oficial correspondiente a este país, sin

embargo, en países como México, se utilizan otro tipo de formularios oficiales como la NOM-035. Si quieres aprender más acerca de cómo funciona la normativa para este país, te recomendamos leer nuestra guía educativa sobre su impacto en la industria mexicana.



Guía NOM 035: Cómo analizar los datos y crear planes de acción.

Encuesta de clima laboral

Es un instrumento que ayuda a conocer la situación del ambiente que viven los colaboradores de tu organización.

A partir de los resultados obtenidos y analizados implementas acciones estratégicas para mejorar el entorno organizacional.

Puedes elegir entre hacer una encuesta desarrollada internamente o externalizar la realización con un proveedor.

La Superintendencia de Seguridad Social de Chile (SUSESO) lo define como un instrumento de evaluación que diagnostica y mide aquellos factores derivados del trabajo que constituyen un riesgo para la salud. Si quieres saber más acerca de las diferencias entre un test de riesgo psicosocial y una encuesta de Clima, te recomendamos leer esta entrada de nuestro blog.

● El ambiente laboral.

● El contenido del trabajo.

● Las condiciones de la organización.

● Las capacidades, necesidades y cultura de los miembros de tu organización.

Por lo tanto, el ISTAS busca obtener información para medir cómo la interacción de estos aspectos repercute en la salud de los colaboradores de una empresa.

Aunque parecieran abordar de la misma forma el clima laboral, lo cierto es que cada uno de estos instrumentos aporta información distinta y la procesan diferentemente debido a estas condiciones:

Desde el 2013, año cuando el Ministerio de Salud de Chile publicó el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, el ISTAS 21 es obligatorio para toda empresa donde trabajen más de 10 personas.



Por otro lado, la encuesta de clima laboral es una herramienta voluntaria.

El cuestionario del ISTAS sigue la metodología dispuesta por la SUSESO y su proceso de aplicación debe seguir estas 7 etapas:

- Constitución del Comité de Aplicación.
- Campaña de difusión y sensibilización.
- Aplicación del Cuestionario.
- Presentación y análisis de resultados para diseño de medidas.
- Implementación de medidas.
- Seguimiento de las medidas.
- Reevaluación.

La aplicación de la encuesta de clima sigue una secuencia parecida pero más flexible. Cada empresa la implementa según su propio criterio, tiempo y necesidad.

Por otro lado, el ISTAS, al momento de obtener resultados, utiliza la escala de Likert que, según informa el portal Typeform, "es la que surge de las respuestas colectivas a un conjunto de declaraciones diseñadas para medir un concepto complejo".

Estas respuestas se agrupan según el número de personas que dicen estar "totalmente de acuerdo", "muy de acuerdo", "de acuerdo", "poco de acuerdo" o "totalmente en desacuerdo".

En cambio, una encuesta de clima calcula resultados con la metodología Top Two Box, que consiste en tomar los dos valores más altos de una escala para considerar los aspectos positivos y los negativos, explica el sitio Survey Monkey.

Este es otro aspecto que presenta diferencias muy claras entre una y otra herramienta.

El ISTAS 21 es una versión traducida y adaptada al contexto chileno del Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Copsoq) de Dinamarca.

- Completa (de 142 preguntas).
- Breve (con 20 preguntas).



Ambas versiones abordan 5 dimensiones, en menor y mayor profundidad, respectivamente:

- Presión que percibirían los colaboradores.
- Oportunidades para desarrollar sus habilidades.
- Relaciones sociales en el trabajo.
- Claridad de funciones y condiciones contractuales.
- Conciliación entre la vida familiar y la laboral.

Cabe señalar que, por lo general, las empresas comienzan por la versión breve, y luego pasan a la completa, en especial si los resultados son negativos o hay que precisar algunas dimensiones.

En tanto, la flexibilidad de la encuesta de clima laboral permite que aborde todos los aspectos que determinan el clima o enfocarse en un objetivo específico.

Aunque cada entidad puede diseñar el tipo de preguntas a realizar, hay



cierto grupo de interrogantes que no debieran faltar en tu cuestionario.

El ISTAS 21 sondea la percepción de los colaboradores con relación a condiciones laborales que ponen en riesgo su salud física y emocional. Es decir, se enfoca en aspectos internos.

En cambio, la encuesta de clima busca conocer la percepción que hay sobre el ambiente de trabajo. En ese sentido, atiende también condiciones externas que pudiesen influir en el desempeño o salud ocupacional.

Los resultados de la medición de riesgos psicosociales deben estar disponibles para las autoridades competentes, que son la propia SUSESO y las Secretarías Regionales del Ministerio de Salud y la Dirección del Trabajo (Seremis).

En cambio, los resultados de una encuesta de clima son de uso interno principalmente, aunque algunas empresas utilizan sus resultados para compararse con otras organizaciones o la industria.



¿Es posible hacer las dos encuestas juntas?



Ninguna es excluyente de la otra. Son complementarias.

Si las aplicas juntas y dado que el ISTAS o la Norma 035 sólo se enfocan en riesgos psicosociales y no puedes alterar sus preguntas, asegúrate de no incluir sus dimensiones en la encuesta de clima para que no haya datos redundantes.

También ajusta el número de interrogantes de la encuesta para que no se haga pesado. Así no cansas al colaborador y evitas que responda lo que sea para salir rápido de este tema.

Vale aclarar que si tu empresa es nueva, con una gestión de recursos

humanos incipiente, es preciso que analices si es realmente necesario aplicar los 2 sondeos desde un inicio, por un tema de tiempos, recursos y necesidades.

Si no puedes con ambas, comienza con las obligatorias.. Deja para un tiempo después la encuesta de clima laboral, hasta que tu equipo de trabajo esté más maduro y cuentes con los profesionales de recursos humanos que hagan un seguimiento correcto de sus resultados.

En resumen, la encuesta de clima y las evaluaciones de riesgo psicosociales sirven para conocer la percepción que los miembros de tu organización tienen sobre la empresa, pero con metodologías, enfoques y responsabilidades distintas.

El hecho de que el cuestionario de riesgos psicosociales es obligatorio y la encuesta voluntaria, también hace una importante diferencia.

Lo ideal sería que utilices ambos de forma complementaria. Las dos proveen información necesaria para hacer un seguimiento completo del clima que rodea a tus colaboradores.

Tienes la opción de aplicar tu propia encuesta de clima o bien externalizar el servicio, parcial o total, a un proveedor. Entiende qué implica cada alternativa.



Cáp.7

Distingue entre aplicar una encuesta de clima laboral propia o una externa

Ninguna empresa es igual a otra. En cada organización, una serie de factores relacionados directamente con el tipo de trabajo que hace y la estructura organizacional de la misma determinan su satisfacción y estabilidad laboral.

Estas particularidades y sutilezas influyen de manera importante en las diversas tareas y procesos en la gestión de personas, entre ellas sondear el clima laboral.

Tales singularidades influyen en la aplicación de la encuesta de clima. Por eso te explicamos los aspectos a considerar para distinguir entre aplicar un cuestionario producido internamente o bien tercerizarlo a un proveedor, y tomes la decisión correcta para la gestión de tu desarrollo organizacional.

Elegir el tipo de encuesta que ocupará tu organización para medir la temperatura del ambiente laboral requiere de una reflexión importante, que involucra tanto al liderazgo como el área de recursos humanos.

De principio, considera que aplicar una encuesta de este tipo implica más que hacer un cuestionario.

Detrás de cada pregunta está el deseo de obtener información para mejorar los procesos internos, ejecutando un plan de acción abrazado por toda la compañía.

Por otro lado, debes decidir entre realizar todo de manera interna o externa. Por lo general, este proceso comprende:

- Comunicar el objetivo de la encuesta.
- Diseño del cuestionario.
- Aplicar la encuesta.
- Recolectar resultados.
- Tabular datos.
- Crear reportes.
- Presentar resultados.
- Plantear planes de acción.
- Ejecutar planes de acción.
- Monitorear y medir avances.



La elaboración externa puede hacerse cargo de manera parcial o total de este proceso:

- Si es parcial, algunas empresas ofrecen únicamente una planilla de preguntas para aplicar, mientras que otras tabulan y realizan los informes, en tanto tu área define los planes de acción y el seguimiento.

- Cuando el servicio es total, externalizas la secuencia completa, desde su composición hasta la analítica y monitoreo de planes de acción.

¿Cómo decidir entre una encuesta de clima propia y una externa?

Estos son los aspectos claves que debes evaluar antes de decidir el tipo instrumento para tomarle el pulso al ambiente laboral de tu empresa:

Según el portal Info Capital Humano, [las grandes empresas y las compañías transnacionales no aplican las encuestas de clima genéricas](#), pues no les favorecen.

Por ejemplo, dado su tamaño, [Nestlé cuenta con todo un plan de gestión del bienestar que contempla acciones elaboradas desde la propia empresa](#)

para fortalecer a sus colaboradores, como puedes ver en su Informe Sobre Desarrollo Humano. Si quieres saber más acerca de cómo planear una estrategia de bienestar, aunque tu presupuesto sea bajo, te invitamos a escuchar nuestro capítulo de HR Breakfast acerca del tema.



HR Breakfast: Employee Wellbeing:
Cómo desarrollar una estrategia de bienestar con un bajo presupuesto.

En cambio, si tu empresa no es tan grande o es aún muy joven, quizás te conviene más emplear sondeos estándar con la asesoría de un consultor en desarrollo organizacional. A medida que comienzas a detectar las necesidades particulares, entonces podrás dar el salto y operar con un proveedor externo de este servicio.

Una buena encuesta diseñada por tu propio equipo de recursos humanos le habla directo a tus colaboradores, ya que usa un lenguaje cercano, con referencias concretas del día a día en la empresa.

Además permite hacer preguntas específicas para obtener información a un nivel más profundo.



En cambio, al trabajar con una encuesta predeterminada debes ceñirte a la metodología del proveedor, por lo que es posible que llegues a un punto en el que los resultados no sean tan informativos o prácticos para ti.

Incluso, algunos externos no permiten que agregues preguntas que podrías considerar relevantes. El caso es diferente si trabajas con un socio estratégico que no solo te ofrezca una herramienta para aplicar encuestas, sino que funcione con herramientas tecnológicas que ayuden a desarrollar la encuesta de manera más eficiente y esté dispuesto a intervenir en sus sondeos para incluir preguntas que suplan necesidades específicas de información.

En este aspecto, una encuesta externa te permite tener puntos de comparación con tu industria. Sin embargo, si tu empresa se desenvuelve en un nicho muy específico, o bien tiene situaciones de clima laboral muy específicas, funcionaría mejor la encuesta propia.

Pero a veces la comparación que hagas con rivales y la industria en general en materia de desarrollo organizacional aporta inteligencia crucial para el desempeño de tu negocio.

Entonces, debes evaluar si la encuesta interna o externa ofrece posibilidades de contar con esa data cuando procesas los resultados.

Sin embargo, es importantísimo que los equipos de Gestión de Personas puedan diseñar sus propias evaluaciones alineadas a las necesidades de la organización, como por ejemplo, una evaluación psicométrica. De acuerdo a un informe de la consultora AON, la capacidad de crear pruebas de este tipo incide en la capacidad de predecir el talento y el desempeño de futuros colaboradores.

En este sentido, un proveedor de servicios de aplicación y seguimiento de encuestas laborales ofrece la certeza de que sus productos aplican modelos válidos y actualizados.

El principal objetivo de una encuesta de clima laboral es medir y disponer la información que necesitas para ejecutar planes de acción que mejoren los niveles de satisfacción en los colaboradores.

Por eso, es crucial que decidas entre aplicar una encuesta interna o trabajar directamente con un proveedor de este servicio, en particular un proveedor de software de gestión de este instrumento.



Para discernir entre uno y otro, es importante que consideres la madurez de tu organización, el grado de confianza con tus colaboradores, la profundidad del análisis a la que quieres llegar y el uso que harás de la información obtenida.

Si decides externalizar la aplicación de tu encuesta de clima, asegúrate de elegir a un proveedor que sea tu socio estratégico en el proceso.

Si decides externalizar el desarrollo y aplicación de este sondeo, debes aplicar criterio para seleccionar al que será tu socio estratégico en este importante proceso. Así que toma nota de estos consejos para que elijas a un proveedor que te ofrezca una solución con valor.

En este caso, aplicar el proverbio “dime con quién andas y te diré quién eres” funciona a la perfección.

Conocer la experiencia que un proveedor tiene colaborando con empresas de tu rubro o aquellas que son referencias de una industria, genera un alto nivel de confianza.

Fíjate si tus alternativas comentan abiertamente sus “casos de éxito” en sus páginas web y redes sociales. Si lo hacen, es que entienden que los clientes satisfechos son su mejor estrategia de promoción.

Para discernir entre uno y otro, es importante que consideres la madurez de tu organización, el grado de confianza con tus colaboradores, la profundidad del análisis a la que quieres llegar y el uso que harás de la información obtenida.

Si decides externalizar la aplicación de tu encuesta de clima, asegúrate de elegir a un proveedor que sea tu socio estratégico en el proceso.

Si decides externalizar el desarrollo y aplicación de este sondeo, debes aplicar criterio para seleccionar al que será tu socio estratégico en este importante proceso. Así que toma nota de estos consejos para que elijas a un proveedor que te ofrezca una solución con valor.

En este caso, aplicar el proverbio “dime con quién andas y te diré quién eres” funciona a la perfección.

Conocer la experiencia que un proveedor tiene colaborando con empresas de tu rubro o aquellas que son referencias de una industria, genera un alto nivel de confianza.

Fíjate si tus alternativas comentan abiertamente sus “casos de éxito” en sus páginas web y redes sociales. Si lo hacen, es que entienden que los clientes satisfechos son su mejor estrategia de promoción.



Además, haz las siguientes preguntas:

• ¿Cuántos años lleva funcionando el proveedor?

• ¿Cómo ha sido esta trayectoria?

• ¿Trabaja con otras empresas de tu nicho?

• ¿Es conocido en el mercado?

• ¿Tiene muchos o pocos reclamos?

La capacidad de adaptación del proveedor es decisiva. Ninguna empresa es idéntica a otra, por lo mismo es indispensable que tu socio estratégico sepa reconocer tus necesidades y adaptarse a ellas.

Cuando se trata de medir el clima laboral, más que nunca importa que el servicio sea cercano y a la medida con una consultoría que lo acompañe.

Como cliente, es posible que tengas un punto de vista sesgado respecto a ciertos problemas que consideres que existen en la organización. Por lo tanto, es preciso que el proveedor realice un diagnóstico lo más objetivo posible para demostrar si es o no así, para que luego decidas el enfoque de la encuesta más adecuado para medirlo.

Si buscas que tu proveedor sea un desarrollador de software de gestión de personas que brinda servicios personalizados, la solución digital para aplicar encuestas de clima debe cumplir con las siguientes características, explica Felipe Cuadra, Gerente de Consultoría de Rankmi:

- Es intuitivo y presenta rasgos reconocibles de otras plataformas que los colaboradores ya conocen, como las redes sociales.
- Se adapta a las necesidades de la empresa.
- Optimiza el trabajo, separando lo accesorio de lo relevante.
- Utiliza un lenguaje cercano a las personas.
- Personaliza su diseño para adaptarse a la cultura de la empresa.
- Hace las preguntas que necesitas y permite que propongas la escala de respuestas.

Este es uno de los puntos débiles de la industria: el tiempo que le toma a los clientes recibir los reportes generados a partir de los resultados de las encuestas de clima.



Los resultados de estos sondeos son el alimento básico de todo plan de acción para mejorar el clima laboral. Si hay demoras en la entrega, se paralizan las actividades y procesos con ese fin.

Además del factor tiempo, otro aspecto importante es el diseño y la visualización de los datos. Así que consulta a tu proveedor cómo los visualiza y evalúa si su oferta responde estas preguntas:

● ¿El lector entiende a la primera?

● ¿Permite una lectura general?

● ¿Es amigable con el usuario?

Un proveedor debe comprobar su experiencia en diagnosticar y hacer seguimiento de la encuesta de clima laboral. No basta con sólo medirlo.

En este sentido, su propuesta contemplará cómo intervenir, cómo priorizar los esfuerzos y qué planes de acción hay que establecer. En definitiva, tiene que ser un socio estratégico que ponga su knowhow a tu servicio.

La multinacional japonesa Kyocera explica que debes contrastar el precio ofertado con el retorno sobre la inversión (ROI) que obtienes del servicio. Por lo tanto, no se trata

simplemente de elegir en base al número de ceros que tenga la oferta.

Ahora bien, siempre es bueno negociar el precio para obtener una propuesta que sea afín a los recursos y presupuesto.

Además del precio del servicio, otros criterios que debes aplicar para seleccionar al proveedor que realice la encuesta laboral en tu empresa son: su experiencia previa, que ofrezca un servicio personalizado, conocimiento sobre el proceso y que ofrezca una solución a tus necesidades particulares.

Un aspecto decisivo también es el tiempo que demora en generar los reportes con los resultados de la encuesta y cómo te ayuda a comunicar estos datos a los participantes del proceso.



Conclusiones

La encuesta de clima laboral ayuda a diagnosticar qué mejorar, mantener o eliminar de tu ambiente organizacional.

Con estos resultados, puedes elaborar planes de acción adecuados para hacer estas optimizaciones.

Sea que lo hagas de manera interna o con la ayuda de un proveedor, asegúrate de que el proceso sea transparente, limpio y efectivo. Si tus colaboradores ven que es un proceso justo y necesario, que aporta valor a su calidad de vida laboral, participarán con gusto y contarás con su respaldo cuando realices cambios y ajustes.





Build a people- centric culture

Descubre nuestras soluciones



Performance



Experience



Talent Management



Connection



hablemos@rankmi.com

Solicita una demo aquí

