

Guía de Gestión y Liderazgo Encuesta de Clima

Ingrid Varella

Un mejor lugar para trabajar se construye cada día.
Y usted desempeña un papel fundamental en este proceso.

¿Por qué es importante la encuesta de clima?

La encuesta de clima es una herramienta para escuchar a las personas.
Es el espacio en el que cada colaborador puede compartir cómo se siente trabajando aquí, cómo percibe la gestión y el liderazgo, así como el ambiente y las relaciones en el día a día.
Desde la gestión y el liderazgo, es clave transmitir a su equipo que la encuesta va más allá de la obtención de una certificación.
Es una oportunidad para comprender mejor el entorno laboral y orientar las acciones de mejora que necesitamos impulsar.
En este sentido, es importante reforzar ante el equipo que la encuesta no se limita a identificar aspectos a mejorar. También es un momento para reconocer lo que ya se está haciendo bien y los avances logrados desde la última **medición**. Si solo ponemos el foco en lo que no funciona, dejamos de reconocer avances importantes que ya se han logrado.
Cuanto mayor sea la participación, mayor será la confiabilidad de los resultados.
Y cuanto más confiables sean, más herramientas tendremos para seguir evolucionando como Marcopolo.
Construir un mejor lugar para trabajar es una responsabilidad compartida.
Solo es posible con la participación de todos.

¿Contamos con usted?

El rol de la gestión y el liderazgo antes de la encuesta:

Usted es el principal referente para su equipo.
Su mensaje influye directamente en la manera en que las personas perciben tanto a la empresa como a la encuesta.
Dar visibilidad a las mejoras implementadas es clave para que los colaboradores reconozcan que sus opiniones generan resultados.
Cuando el equipo ve que realmente hubo cambios desde la última medición, la confianza crece.
Comparta con su equipo algunas de las mejoras que ya se han llevado a cabo:

- Iniciativas de escucha activa en las unidades fabriles
- Avances en Seguridad y Salud en el Trabajo, incluyendo nuevos EPP más adecuados, junto con mejoras en maquinaria, procesos, señalización y sistemas de aislamiento
- Renovación integral del comedor y cambio de proveedor en São Mateus/ES
- Iniciativas desde Recursos Humanos: *Aquí Tem+* (Aquí Tiene+) reúne todos nuestros beneficios. Invítelos a conocerlo.
- Renovación de la flota de transporte para los colaboradores. En SM ya completada al 100%, y en AR y SC en proceso, con un x% de avance hasta

el momento

Si no tiene claridad sobre las mejoras implementadas, consulte con otros liderazgos o con la gestión del área.

Su rol es orientar, resolver dudas y promover la participación con tranquilidad.

Evite imponerla.

Refuerce siempre que la encuesta es confidencial.

Checklist: cómo actuar durante la encuesta

Durante la encuesta, la forma en que líderes y gestores acompañan al equipo marca la diferencia en su nivel de confianza para participar. Para lograrlo, es fundamental actuar con organización y comunicar con claridad.

Revise el *checklist*:

- En la semana previa y el día de inicio de la encuesta, dedique unos minutos a su equipo para explicar cómo será la participación. Defina junto con ellos la mejor forma de organizarse y garantice que todos tengan la oportunidad de participar.
- En las áreas **administrativas**, impulse la participación oportuna y defina un espacio en la agenda. **Evitar dejarlo** para el final permite anticiparse a imprevistos y **cumplir** con los plazos.
- Para las áreas **operativas**, coordine con el equipo los momentos más adecuados para participar, considerando la dinámica de cada sector. La organización puede definirse por grupos, funciones o etapas del proceso, según lo que mejor se adapte a cada área.
- Al conversar con el equipo sobre la encuesta, recuerde poner en valor también los aspectos positivos. Marcopolo cuenta con diferenciales importantes, y este momento no se trata solo de identificar oportunidades de mejora, **sino** también de reconocer lo que ya es positivo y lo que ha evolucionado en los últimos años. La responsabilidad por los resultados es compartida.
- Refuerce el carácter voluntario de la participación. Es importante que las personas se sientan libres de responder, sin ningún tipo de presión.
- Explique que la encuesta es confidencial. No es posible identificar quién respondió ni qué respuestas se dieron. Lo que recibimos es solo una visión general del número de personas que participaron por equipo, nunca a nivel individual.

Si surgen dudas, escuche con atención y respóndalas con calma.

Evite bromas, exigencias o comentarios que puedan generar incomodidad.

Promover la participación es positivo.

Condicionar la respuesta, **no**.

El papel de la gestión y el liderazgo en la construcción de entornos de mayor confianza

La encuesta refleja cómo se sienten las personas en el trabajo. **Ese** sentir se construye día a día, especialmente en la relación con la gestión y el liderazgo.

Como se mencionó en la apertura de la Escuela de Liderazgo, el tema de este año es: Actitudes que acercan.

Por eso, vale la pena reflexionar:

¿Conoce a las personas de su equipo?

¿Está atento a las necesidades individuales?

¿Ha generado espacios de diálogo?

¿Brinda retroalimentación sobre el trabajo?

Algunas actitudes que marcan la diferencia:

- Escuchar cuando alguien habla
- Dar retroalimentación sobre el trabajo
- Explicar decisiones
- Reconocer el esfuerzo
- Tratar a todos con respeto
- Estar presente en el día a día

Para apoyarlo, hemos preparado un material que se distribuirá en mayo a todos los colaboradores y que explica:

- El propósito de la encuesta
- Orientaciones sobre su realización
- Un material explicativo sobre feedback

La confianza no surge solo el día de la encuesta.
Se construye todos los días.

Preguntas que pueden llegarle:

¿Por qué debo usar el CPF o un código?

Este dato se utiliza de forma parcial, únicamente para asegurar que cada persona responda una sola vez.

No permite identificar las respuestas.

¿La encuesta es realmente confidencial?

Sí. Las respuestas se analizan de forma agrupada.

Nadie tiene acceso a respuestas individuales.

¿Mi líder sabrá lo que respondí?

No. Los resultados muestran únicamente la opinión general del grupo. **Se** requiere un mínimo de **cinco** respuestas por equipo para poder realizar un análisis.

¿Estoy obligado a responder?

No. La participación es voluntaria, pero la opinión de todos es importante.

Entonces, ¿por qué es importante participar?

Porque la encuesta refleja cómo es el ambiente de trabajo, ayuda a potenciar lo que funciona bien **y** a mejorar donde hay oportunidades.

¿Qué significan las respuestas?

En la mayoría de las preguntas, la persona indica su nivel de acuerdo con la afirmación. Las opciones suelen reflejar distintos niveles de percepción sobre cada tema.

Las opciones de respuesta son:

- Nunca es verdad
- La mayoría de las veces no es verdad
- A veces es verdad y a veces no
- La mayoría de las veces es verdad
- Siempre es verdad

No hay respuestas correctas o incorrectas.

Lo importante es que cada persona responda según su propia experiencia en el día a día.

Cuando se habla de liderazgo, ¿a quién se refiere?

Nos referimos a la gestión o liderazgo inmediato, es decir, a la persona que acompaña de cerca el trabajo en el día a día. Algunas posiciones en Marcopolo incluyen: Líder Administrativo, Supervisor, Coordinador, **entre otras**.

Las respuestas deben darse pensando en esta persona

¿Qué es la alta dirección?

Son los directores y el CEO de la empresa.

En estas preguntas, la persona responde pensando en la empresa en su conjunto.

¿Qué es el feedback?

El feedback es como una guía: **nos ayuda** a evolucionar, **a** alcanzar nuestros objetivos y **a** conectarnos con lo que la empresa espera de nosotros. Es cuando alguien nos comparte cómo estamos trabajando, qué está bien y qué puede mejorar.

¿Cómo se calcula el resultado de la encuesta?

El **resultado** se basa en la suma de las respuestas positivas, es decir, aquellas que indican: **la mayoría de las veces es verdad** y **siempre es verdad**. También se considera una visión general (*for all*).

¿Quiere entender mejor la encuesta? Vea el video y compártalo con su equipo.

Acceda al video: ***O real significado de ser um Great Place To Work***, (video en portugués), a través del código QR o **del** enlace:

Duración: 3 minutos

Otras dudas que pueden surgir

¿Responder **la encuesta cambia algo?**

La encuesta muestra **en qué** es necesario mejorar **y** ayuda a reconocer lo que funciona bien. Los cambios dependen de las decisiones de la empresa y de las acciones del día a día.

¿El resultado depende solo de Recursos Humanos?

No.

El ambiente de trabajo se construye día a día.

El equipo de gestión, **los** líderes y los colaboradores forman parte de este resultado.

En resumen, ¿qué puede compartir con su equipo?

Puede decir algo simple, como:

La construcción de un entorno de trabajo mejor es responsabilidad de todos. A través de la encuesta podemos entender qué es necesario mejorar y poner en valor lo que ya está

bien. Cuanto mayor sea la participación, más efectivos serán los resultados.

Mensaje final

La encuesta es un momento de escucha.

Pero la forma en que usted la conduce marca la diferencia.

Cuando usted comunica con claridad,
las personas participan con mayor confianza.

Cuando refuerza la confidencialidad,
el equipo confía más.

Cuando incentiva sin presionar,
las respuestas son más genuinas.

Un mejor lugar para trabajar no se construye solo.
Se construye todos los días, entre todos.

Y usted tiene un papel fundamental en este proceso.