



**GOBIERNO DEL
PARAGUAY**

**MINISTERIO
DE ECONOMÍA
Y FINANZAS**

**MANUAL DE
EVALUACIÓN DE
CLIMA LABORAL Y
BIENESTAR**

**Viceministerio de Capital Humano y
Gestión Organizacional**

Índice

FICHA TÉCNICA DEL DOCUMENTO	4
FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO	5
1. Nombre del instrumento.....	5
2. Destinatarios	5
3. Propósito del instrumento	5
4. Fundamentación normativa.....	5
5. Enfoque conceptual	5
6. Dimensiones evaluadas.....	6
7. Estructura del instrumento	6
8. Criterios de validez y pertinencia.....	7
9. Aplicación y uso de resultados.....	7
10. Confidencialidad y ética.....	7
11. Formatos disponibles.....	7
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL Y BIENESTAR.....	8
1) Liderazgo y conducción (LC).....	8
2) Organización y condiciones del trabajo (OCT).....	8
3) Comunicación interna y acceso a la información (CIAI)	8
4) Relacionamiento interpersonal (RI)	8
5) Evaluación del desempeño (ED)	9
6) Capacitación, aprendizaje y desarrollo (CAD).....	9
7) Carrera y oportunidades de crecimiento (COC)	9
8) Bienestar integral (BI).....	9
INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	10
1. Propósito del instructivo	10
2. Responsables de la aplicación.....	10
3. Objetivo de la encuesta	10
4. Población objetivo	10
5. Modalidad de aplicación.....	10
6. Instrucciones para el servidor público encuestado	11
7. Datos demográficos y laborales.....	11
8. Tiempo estimado de respuesta.....	11
9. Comunicación previa a la aplicación.....	11
10. Periodo (intervalo de tiempo) de aplicación	11
11. Consideraciones éticas y de confidencialidad.....	12
12. Validación y control de calidad	12
13. Acciones posteriores a la aplicación	12
GUÍA PARA ANALIZAR LAS RESPUESTAS DE LA ENCUESTA.....	13
1. Propósito de la guía.....	13
2. Alcance y destinatarios	13
3. Enfoque general del análisis.....	13
4. Fuente de los datos y flujo de información	13
5. Estructura general del libro Excel de análisis.....	14
6. Criterios generales para la lectura de los resultados.....	15
7. Consideraciones sobre confidencialidad en el análisis	15
8. Escala de respuesta y criterios de interpretación	15

9. Lectura del “Resultado por ítems”	15
a) Promedio (PROM).....	15
b) Desviación estándar (DESVEST.M)	16
c) Coeficiente de variación (CV)	16
d) Índice de Acuerdo	16
e) Distribución de respuestas	16
f) Escala de colores y mapas de calor.....	16
10. Lectura del “Resultado por dimensiones”	17
11. Lectura del “Resultado por segmentos”	17
12. Integración de resultados para el diagnóstico institucional.....	18
13. Vinculación con el Plan de Mejora del Clima Laboral y Bienestar	18
14. Control de versiones y resguardo del archivo.....	18
GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y BIENESTAR	20
1. Propósito del Plan de Mejora	20
2. Responsables del proceso	20
3. Insumos para la elaboración del Plan de Mejora.....	20
4. Enfoque metodológico	20
5. Estructura del Plan de Mejora.....	20
5.1. Evaluación resumida.....	20
5.2. Situaciones prioritarias para considerar	21
5.3. Objetivos del Plan de Mejora	21
5.4. Acciones de mejora.....	21
5.5. Indicadores de seguimiento	21
5.6. Cronograma.....	21
5.7. Mecanismos de monitoreo y evaluación.....	21
6. Recomendaciones para la implementación	22
7. Comunicaciones institucionales	22
8. Cierre del ciclo anual y retroalimentación	22
EJEMPLO DE PLAN DE MEJORA.....	23

FICHA TÉCNICA DEL DOCUMENTO

Título del documento

Manual de Evaluación de Clima Laboral y Bienestar

Contexto de elaboración

Este manual fue desarrollado en el marco de la consultoría en gestión del talento humano en el sector público, como parte del asesoramiento a la División de Innovación para Servir al Ciudadano del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y al Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Consultoras responsables

- Mercedes Argaña
- Norma Valenzuela

Líderes del proyecto

- Jorge Chamorro
- María del Carmen Caballero

Equipo colaborativo del MEF

- Laura Roa
- Dahiana Cuevas
- Liz Rodríguez
- Paulo Barreto

Diseño y edición:

- Dirección General de Comunicación del MEF

Nota sobre el lenguaje

En este documento se emplea el masculino genérico únicamente con fines de simplificación lingüística y de facilitar la lectura. Este uso no implica, en modo alguno, desconocer o excluir a las mujeres ni a otras identidades de género, quienes quedan comprendidas en todas las referencias realizadas.

Lugar y año de edición

Asunción, 2026.

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

1. Nombre del instrumento

Encuesta de Clima Laboral y Bienestar, alineado a la Ley N.º 7445/2025 de la Función Pública y del Servicio Civil.

2. Destinatarios

Servidores públicos^[1] de todos los niveles ocupacionales, bajo regímenes permanentes, temporales o comisionados, conforme a las definiciones de la Ley N.º 7445/2025.

3. Propósito del instrumento

Este instrumento tiene como finalidad recoger de manera sistemática las percepciones de los servidores públicos respecto al ambiente laboral, la calidad de liderazgo, las condiciones de trabajo y la coherencia institucional con los principios establecidos por la Ley N.º 7445/2025.

Los resultados de la evaluación serán evidencia válida para orientar decisiones de mejora en los subsistemas de Gestión y Desarrollo de Personas y fortalecer la gestión institucional.

4. Fundamentación normativa

La encuesta se sustenta en los principios, obligaciones y estándares definidos en la Ley N.º 7445/2025, especialmente en los siguientes artículos:

- **Art. 10:** Principios rectores.
- **Art. 21-26:** Sistema de Gestión del Desempeño.
- **Art. 27-32:** Condiciones laborales, jornada, salud.
- **Art. 34-36:** Movilidad.
- **Art. 37-39:** Capacitación, desarrollo y formación continua.
- **Art. 40:** Bienestar, clima laboral y evaluaciones.
- **Art. 43-52:** Derechos, obligaciones y prohibiciones.
- **Art. 61:** Prevención de violencia, acoso y discriminación.
- **Art. 99-101:** Carrera, mérito, ascensos y concursos.
- **Art. 120:** Principios de organización, planificación, equidad y responsabilidad profesional.
- **Art. 128-131:** Transparencia, acceso a la información y cumplimiento normativo.

Cada ítem del instrumento está vinculado con uno o más de estos artículos, lo que garantiza trazabilidad normativa y validez de contenido.

5. Enfoque conceptual

El instrumento evalúa el clima laboral desde la perspectiva de factores protectores, es decir, condiciones positivas que contribuyen al bienestar, al desempeño y a la experiencia del colaborador dentro de la institución pública.

Todos los ítems están formulados en afirmativo, siguiendo buenas prácticas psicométricas y normativas.

^[1] Ley 7445/2025, Art. 9, inc. r) Servidores públicos: denominación genérica que comprende al conjunto de personas que, en forma permanente o temporal, sea como funcionarios públicos, empleados públicos, o de otro modo, prestan servicios personales a las instituciones públicas en una relación de dependencia y jerarquía, o que ocupan cargos de conducción política, aunque carezcan de superior jerárquico inmediato.

6. Dimensiones evaluadas

La encuesta se estructura en ocho dimensiones que buscan reflejar los aspectos principales de la experiencia laboral en el sector público. Cada dimensión corresponde a un ámbito regulado por la Ley N.º 7445/2025 conforme al siguiente esquema:

1) Liderazgo y conducción (LC)

Refiere a la percepción de los servidores públicos sobre la capacidad de los superiores jerárquicos para brindar dirección clara, actuar con coherencia ética y tomar decisiones consistentes con los principios institucionales y normativos que rigen la función pública.

2) Organización y condiciones del trabajo (OCT)

Evalúa la percepción de los servidores públicos respecto a la organización del trabajo, la claridad de roles, la distribución de la carga laboral y las condiciones materiales y organizativas que permiten el adecuado desempeño de las tareas.

3) Comunicación interna y acceso a la información (CIAI)

Hace referencia a la percepción sobre la claridad, oportunidad y accesibilidad de la información necesaria para el desempeño laboral, así como a la efectividad de los canales de comunicación institucional.

4) Relacionamiento interpersonal (RI)

Analiza la percepción de los servidores públicos sobre la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno laboral, el respeto mutuo, la colaboración y la prevención de situaciones de acoso o discriminación.

5) Evaluación del desempeño (ED)

Refiere a la percepción de los servidores públicos sobre la claridad, objetividad y utilidad del sistema de evaluación del desempeño, así como su contribución a la mejora del desempeño y al desarrollo profesional.

6) Capacitación, aprendizaje y desarrollo (CAD)

Evalúa la percepción de los servidores públicos sobre la pertinencia, accesibilidad y utilidad de las oportunidades de capacitación y aprendizaje ofrecidas por la institución.

7) Carrera y oportunidades de crecimiento (COC)

Refiere a la percepción sobre la existencia de oportunidades de crecimiento profesional, la transparencia de los procesos de movilidad, concursos y la aplicación de criterios de mérito.

8) Bienestar integral (BI)

Evalúa la percepción de los servidores públicos sobre el compromiso institucional con el bienestar integral, incluyendo la salud laboral, el apoyo ante situaciones personales o laborales y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

7. Estructura del instrumento

- **Cantidad de ítems:** 33
- **Tipo de ítem:** afirmaciones formuladas en positivo
- **Formato de respuesta:** escala Likert de 5 puntos (acuerdo)
- **Tiempo estimado de respuesta:** 10 a 15 minutos
- **Unidad de análisis:** percepciones de los colaboradores sobre políticas y prácticas institucionales, liderazgo y condiciones de trabajo.

8. Criterios de validez y pertinencia

- **Validez de contenido:** garantizada por la correspondencia explícita entre cada ítem y los artículos de la Ley N.º 7445/2025.
- **Pertinencia institucional:** alineado a los lineamientos de las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas.
- **Interpretación operativa:** cada dimensión se asocia directamente con cursos de acción en los subsistemas de Gestión de Personas (desempeño, capacitación, bienestar, carrera, integridad, etc.).

9. Aplicación y uso de resultados

Los resultados permitirán identificar:

- Brechas entre normativa y práctica institucional
- Necesidades prioritarias de intervención
- Fortalezas institucionales
- Riesgos psicosociales y ambientales
- Acciones de mejora para los subsistemas de Gestión y Desarrollo de Personas

La información será insumo para planes de bienestar, capacitación, fortalecimiento del liderazgo y ajustes organizativos.

10. Confidencialidad y ética

La participación es voluntaria, anónima y declarada como insumo para mejora institucional, conforme a los principios de integridad y protección del funcionario público establecidos en la ley.

11. Formatos disponibles

El instrumento puede adaptarse a:

- Formato digital (Google Forms)
- Base de datos Excel para análisis

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL Y BIENESTAR

Encuesta de Clima Laboral y Bienestar – Ley N.º 7445/2025
Instituciones del Sector Público de la República del Paraguay

La presente encuesta busca conocer la percepción de servidores públicos sobre las condiciones laborales, el ambiente de trabajo, las prácticas de liderazgo y la coherencia institucional con la Ley N.º 7445/2025 de la Función Pública y del Servicio Civil.

La participación es voluntaria, anónima y confidencial. No se solicitarán datos personales y las respuestas se analizarán de forma agregada, conforme al art. 40 de la Ley N.º 7445/2025 sobre bienestar y clima laboral.

Lea cada afirmación y seleccione la opción que refleje su percepción. Su respuesta contribuirá al fortalecimiento de un entorno laboral íntegro y orientado al bienestar.

Escala

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

1) Liderazgo y conducción (LC)

- 1.1) Mi superior jerárquico inmediato planifica adecuadamente el trabajo del equipo.
- 1.2) Mi superior jerárquico inmediato comunica con claridad los objetivos y prioridades.
- 1.3) Mi superior jerárquico inmediato actúa con coherencia ética y transparencia en sus decisiones.
- 1.4) Mi superior jerárquico inmediato aplica las normas de manera justa y equitativa.
- 1.5) Existen canales confiables para expresar dudas sobre ética o realizar denuncias sobre irregularidades.

2) Organización y condiciones del trabajo (OCT)

- 2.1) Las tareas asignadas están claramente definidas.
- 2.2) La carga laboral es razonable y manejable.
- 2.3) Los procesos internos están organizados para facilitar el trabajo diario.
- 2.4) Dispongo del tiempo necesario para realizar mis tareas sin afectación de mi bienestar.
- 2.5) Cuento con los recursos materiales, tecnológicos y con los apoyos organizacionales (administrativos, técnicos y operativos) necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo.

3) Comunicación interna y acceso a la información (CIAI)

- 3.1) Mi superior jerárquico inmediato comunica adecuadamente las decisiones que impactan en el área.
- 3.2) Conozco los procedimientos que debo seguir para mis tareas.
- 3.3) Existen canales efectivos para comunicar novedades o cambios.

4) Relacionamiento interpersonal (RI)

- 4.1) En mi grupo de trabajo se vive un entorno colaborativo.
- 4.2) Mis colegas me tratan con respeto.
- 4.3) En mi entorno laboral se previene el acoso laboral y la discriminación.
- 4.4) Existe disposición para ayudar y compartir información.

5) Evaluación del desempeño (ED)

- 5.1)** Conozco los factores y criterios con los que se evalúa mi desempeño.
- 5.2)** Los criterios de la evaluación de desempeño son claros y objetivos.
- 5.3)** La evaluación de desempeño y la comunicación de sus resultados contribuyen a mi desarrollo profesional.
- 5.4)** Mi institución cumple los plazos y procedimientos establecidos para la evaluación.

6) Capacitación, aprendizaje y desarrollo (CAD)

- 6.1)** Se identifican mis necesidades de capacitación de manera sistemática.
- 6.2)** Los cursos y capacitaciones ofrecidos son pertinentes para mi trabajo.
- 6.3)** Tengo facilidad para acceder a oportunidades de aprendizaje.
- 6.4)** Los superiores jerárquicos facilitan la participación del personal en actividades formativas.

7) Carrera y oportunidades de crecimiento (COC)

- 7.1)** Los procesos de movilidad son transparentes y ceñidos a lo establecido en la norma.
- 7.2)** Existen posibilidades reales de crecimiento profesional en la institución.
- 7.3)** La información sobre concursos o promociones es clara y accesible.
- 7.4)** Existe una adecuada correspondencia entre mi perfil profesional, mis competencias y las funciones que desempeño en el puesto que ocupo.

8) Bienestar integral (BI)

- 8.1)** Existen medidas para promover la salud laboral.
- 8.2)** Recibo de la institución el respaldo necesario y oportuno en situaciones que impactan mi bienestar personal o laboral.
- 8.3)** La institución realiza encuestas periódicas de bienestar y clima.
- 8.4)** Recomendaría a otras personas trabajar en la institución de la cual formo parte.

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

1. Propósito del instructivo

Establecer el proceder y los criterios que deberán seguir las Unidades de Gestión de Personas (UGDP) para la adecuada aplicación de la “Encuesta de Clima Laboral y Bienestar”. El instructivo garantiza uniformidad, calidad técnica y resguardo ético en el proceso de levantamiento de información.

2. Responsables de la aplicación

La implementación de la encuesta estará a cargo de la Unidad de Gestión de Personas de cada institución, conforme a las atribuciones establecidas en la Ley N.º 7445/2025 (art. 8 y art. 40).

La UGDP será responsable de:

- Coordinar la comunicación interna.
- Garantizar el acceso de todos los servidores públicos al instrumento.
- Asegurar el cumplimiento de los principios de confidencialidad, voluntariedad y anonimato.
- Supervisar y documentar el desarrollo del proceso.

3. Objetivo de la encuesta

Recabar la percepción del personal sobre el clima laboral y bienestar, las condiciones de trabajo, las prácticas de liderazgo y la coherencia institucional con los principios rectores de la Ley N.º 7445/2025.

Los resultados servirán como insumo para la planificación de acciones de mejora en los subsistemas de Gestión y Desarrollo de Personas.

4. Población objetivo

La encuesta está dirigida a todos los servidores públicos de la institución, independientemente del grupo ocupacional, tipo de vínculo o antigüedad.

5. Modalidad de aplicación

La encuesta podrá aplicarse:

- De manera digital, mediante formularios en línea (recomendado).
- De manera impresa, en casos excepcionales o cuando existan limitaciones tecnológicas.

En cualquiera de las modalidades, debe garantizarse que:

- La encuesta sea anónima.
- Ningún superior jerárquico inmediato observe las respuestas del personal.
- La participación sea voluntaria.

6. Instrucciones para el servidor público encuestado

El texto que deberá incluirse en el formulario, es el siguiente:

Evaluación de Clima Laboral y Bienestar

La presente encuesta busca conocer la percepción de servidores públicos sobre las condiciones laborales, el ambiente de trabajo, las prácticas de liderazgo y la coherencia institucional con la Ley N.º 7445/2025 de la Función Pública y del Servicio Civil.

La participación es voluntaria, anónima y confidencial. No se solicitarán datos personales y las respuestas se analizarán de forma agregada, conforme al art. 40 de la Ley N.º 7445/2025 sobre bienestar y clima laboral. Lea cada afirmación y seleccione la opción que refleje su percepción. Su respuesta contribuirá al fortalecimiento de un entorno laboral íntegro y orientado al bienestar.

Escala de respuesta:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Si utiliza su celular, coloque la pantalla en modo horizontal para visualizar todas las opciones.

¡Muchas gracias por participar!

7. Datos demográficos y laborales

La UGDP debe incluir en el formulario las variables mínimas necesarias para el análisis, asegurando que no comprometan el anonimato:

- Unidad organizativa
- Grupo ocupacional
- Estado (Permanente, Contratado, Comisionado de otra institución)
- Antigüedad en la institución (en rangos)
- Sexo
- Edad (en rangos)

Se recomienda evitar combinaciones de variables (p.e. estado y sexo) que puedan identificar a personas en unidades pequeñas.

8. Tiempo estimado de respuesta

Entre 10 y 15 minutos.

La UGDP debe comunicar este dato previamente para facilitar la organización del personal.

9. Comunicación previa a la aplicación

La UGDP debe emitir una comunicación institucional que incluya:

- Objetivo de la encuesta.
- Importancia de la participación.
- Garantías de anonimato.
- Periodo de aplicación.
- Enlace al formulario (si aplica).
- Datos de contacto de la UGDP para consultas.

10. Periodo (intervalo de tiempo) de aplicación

Se recomienda un plazo de aplicación de 5 a 10 días hábiles, evitando periodos de alta carga laboral.

11. Consideraciones éticas y de confidencialidad

La UGDP debe garantizar:

- Resguardo de bases de datos.
- Prohibición de solicitar nombres, correos institucionales o códigos personales.
- Análisis de datos exclusivamente de forma agregada, vale decir por grupos/segmentos:
 - Unidad organizativa
 - Grupo ocupacional
 - Estado
 - Antigüedad en la institución (en rangos)
 - Sexo
 - Edad (en rangos)
- No devolución de resultados segmentados que puedan identificar personas. Como mínimo 3 encuestados por grupo/segmento.

12. Validación y control de calidad

Previo a la aplicación, la UGDP debe:

- Revisar que todas las preguntas funcionen correctamente en el formulario digital.
- Verificar visualización en computadoras y celulares.
- Realizar una prueba piloto interna con al menos 3-5 personas.

13. Acciones posteriores a la aplicación

Una vez concluida la aplicación y, para asegurar que los resultados se utilicen de manera efectiva, la UGDP debe seguir los siguientes pasos:

- Descargar y resguardar la base de datos (planilla Excel que genera Google form).
- Solicitar apoyo técnico para el análisis, si corresponde.
- Elaborar un informe institucional que no solo presente los hallazgos, sino también incluya comentarios sobre los resultados y recomendaciones.
- Socializar hallazgos con la alta dirección.
- Generar un Plan de Mejora de bienestar y clima laboral basado en las evidencias de la evaluación. (Ver Guía para la Elaboración del Plan de Mejora)

GUÍA PARA ANALIZAR LAS RESPUESTAS DE LA ENCUESTA

1. Propósito de la guía

Este apartado de la guía tiene como propósito orientar a las Unidades de Gestión de Personas (UGDP) en el análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta de Clima Laboral y Bienestar, utilizando el libro Excel diseñado como instrumento de análisis.

La guía busca facilitar una lectura sistemática, rigurosa y homogénea de la información, asegurando que los resultados sean comprendidos en su sentido institucional y utilizados como insumo para la toma de decisiones y la elaboración del Plan de Mejora de Clima Laboral y Bienestar.

2. Alcance y destinatarios

Esta guía está dirigida a las Unidades de Gestión de Personas y a los equipos técnicos responsables del análisis de resultados de la encuesta dentro de cada institución.

El contenido se centra en la interpretación de los datos ya procesados en el libro Excel, que incluye tablas, gráficos, funciones y formatos condicionales, sin abordar aspectos técnicos de programación o construcción de las herramientas.

3. Enfoque general del análisis

El análisis de la encuesta tiene un enfoque institucional, preventivo y de mejora continua, y se basa en los siguientes principios:

- Lectura de resultados agregados, no individuales.
- Interpretación orientada a identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora, no a evaluar personas.
- Uso de la información como línea de base para la planificación y el seguimiento de acciones institucionales.
- Coherencia con los principios de confidencialidad, anonimato y voluntariedad establecidos en la Ley N.º 7445/2025.

Los resultados deben comprenderse como una fotografía del momento en que se aplicó la encuesta, condicionada por el contexto institucional y organizacional.

4. Fuente de los datos y flujo de información

Los datos analizados en el libro Excel provienen de:

- La aplicación de la encuesta mediante Google Forms.
- La descarga de la base de datos generada automáticamente por la plataforma.
- La carga y procesamiento de la información en el libro Excel de análisis, previamente diseñado.

El libro Excel consolida la información y presenta los resultados de manera estructurada, permitiendo diferentes niveles de análisis sin necesidad de realizar cálculos adicionales por parte del usuario.

5. Estructura general del libro Excel de análisis

El archivo Excel utilizado para el análisis de la Encuesta de Clima Laboral y Bienestar se encuentra organizado en hojas interrelacionadas, con vínculos que facilitan la navegación y la lectura de los resultados. A continuación, se describen las principales hojas que componen el libro, siguiendo el orden de izquierda a derecha:

- **Portada**
- **Inicio**
- **Informe**

Hoja destinada a la presentación estructurada de los principales resultados, alineada con el formato del Informe institucional.
- **Anexos**

Contiene información complementaria y desagregada que respalda los resultados presentados en el Informe.
- **Encuesta**

Incluye el listado de ítems aplicados, organizados por dimensiones, a efectos de facilitar la trazabilidad entre preguntas y resultados.
El único apartado a ser ajustado para cada institución es la correspondiente a “Unidad organizativa de la cual forma parte”.
- **Respuestas de formulario 1**

Corresponde a la planilla generada automáticamente por Google Forms al momento de descargar las respuestas de la encuesta.
Esta hoja contiene la base de datos original que debe ser copiada y pegada en la tabla “Form_Responses” para constituirse en la fuente que alimenta las tablas, gráficos y cálculos del resto del archivo.
Consideraciones importantes:

 - Esta hoja **no debe ser modificada**, ya que cualquier cambio puede afectar la integridad de los resultados.
 - Se recomienda mantenerla **oculta**, dado que contiene información en bruto que no está diseñada para su lectura ni difusión.
 - El análisis y la interpretación deben realizarse exclusivamente a partir de las hojas de resultados y síntesis.
- **I. Sección: Datos demográficos y laborales**

Presenta la distribución general de las variables demográficas y laborales consideradas para el análisis.
- **II. Sección: Dimensiones del Clima Laboral y Bienestar**

Agrupar los resultados correspondientes a las dimensiones evaluadas.
- **Resultado por DIMENSIONES**

Síntesis de los puntajes promedio obtenidos en cada dimensión.
- **Resultado por SEGMENTOS**

Análisis de resultados según las variables demográficas y laborales definidas.
- **Plan de mejora del Clima laboral y Bienestar**

Planilla diseñada para la sistematización del diagnóstico, la priorización de problemas y la formulación de acciones de mejora.

Cada hoja cumple una función específica dentro del proceso de análisis y está diseñada para facilitar la lectura comparativa y la identificación de patrones.

6. Criterios generales para la lectura de los resultados

Para una adecuada interpretación de los resultados, se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios generales:

- Los valores numéricos representan **promedios de percepción**, no mediciones objetivas de desempeño.
- Las diferencias entre dimensiones o segmentos deben analizarse en términos de **tendencias**, evitando conclusiones aisladas.
- Los resultados deben contextualizarse considerando el tamaño de los grupos y las particularidades de la institución.
- La identificación de áreas de mejora no implica necesariamente la definición inmediata de acciones para todos los ítems evaluados.

7. Consideraciones sobre confidencialidad en el análisis

Durante el análisis y la presentación de resultados, la UGDP debe garantizar:

- Que no se realicen lecturas o cruces que permitan identificar a personas.
- Que los resultados segmentados se presenten únicamente cuando exista un número **mínimo de 3 respuestas por grupo**.
- Que la información sea utilizada exclusivamente con fines de mejora institucional.

8. Escala de respuesta y criterios de interpretación

La encuesta utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos, asociada a niveles de acuerdo con las afirmaciones planteadas:

1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo

Es importante recordar que:

- Un puntaje promedio no representa una “verdad objetiva”, sino una **tendencia de percepción colectiva**.
- Valores cercanos a 3 indican zonas de ambigüedad o indefinición, que requieren lectura contextual.
- Valores más altos o más bajos deben analizarse siempre junto con otros resultados, evitando interpretaciones aisladas.

9. Lectura del “Resultado por ítems”

El libro Excel permite observar el resultado de cada ítem, esto resulta especialmente relevante porque evita interpretaciones simplificadas basadas únicamente en promedios y permite identificar **consensos, dispersiones y posibles focos de alerta** dentro de cada dimensión evaluada.

Para cada ítem se presentan los siguientes indicadores:

a) Promedio (PROM)

El promedio expresa el nivel general de acuerdo de los servidores públicos con la afirmación evaluada, en una escala de 1 a 5.

Su lectura orientativa es:

- **Valores cercanos a 5:** percepción ampliamente favorable.
- **Valores cercanos a 3:** percepción ambigua o heterogénea.
- **Valores cercanos a 1:** percepción desfavorable generalizada.

El promedio debe interpretarse siempre en conjunto con los indicadores de dispersión que se describen a continuación.

b) Desviación estándar (DESVEST.M)

La desviación estándar mide el grado de dispersión de las respuestas respecto del promedio y se calcula utilizando la función de muestra:

=DESVEST.M(rango_de_datos)

Este indicador permite identificar el nivel de consenso existente entre los encuestados:

- **Desviación baja (menor a 1,0):** alto consenso. Las percepciones son relativamente homogéneas.
- **Desviación alta (mayor a 1,0):** opiniones polarizadas. Existen experiencias significativamente distintas entre los servidores públicos.

Una desviación elevada es especialmente relevante cuando el promedio es intermedio o incluso alto, ya que puede ocultar realidades contrastantes dentro de un mismo grupo.

c) Coeficiente de variación (CV)

El coeficiente de variación expresa la dispersión relativa de las respuestas en relación con el promedio y se calcula como:

CV = Desviación estándar / Promedio

Este indicador permite comparar la estabilidad de distintos ítems o dimensiones, aun cuando sus promedios sean diferentes.

Criterios orientativos de interpretación:

- **CV 0 % a 25 %:** dispersión baja. Alto nivel de consenso.
- **CV entre 26 % y 40 %:** dispersión moderada. Clima estable con matices.
- **CV > 40 %:** dispersión alta. Clima inestable o polarizado; el promedio pierde representatividad.

d) Índice de Acuerdo

El **Índice de Acuerdo** sintetiza el resultado del ítem combinando el nivel de acuerdo promedio con el grado de dispersión de las respuestas.

Este índice facilita una lectura ejecutiva y permite clasificar los resultados en niveles tales como **alto, moderado o bajo**, de acuerdo con los criterios definidos en el instrumento.

=SI.CONJUNTO(CV<=15%; "Alto"; CV<=30%; "Moderado"; CV>30%; "Bajo")

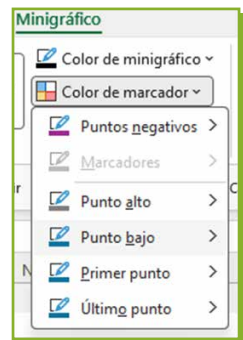
Debe interpretarse como una **señal orientadora**, no como una calificación definitiva, y siempre en relación con los demás indicadores disponibles.

e) Distribución de respuestas

La visualización de la distribución de respuestas (cantidad de respuestas en cada categoría de la escala) permite identificar:





- Concentración de respuestas en valores altos o bajos.
- Presencia de respuestas extremas.
- Patrones de polarización (simultaneidad de respuestas muy altas y muy bajas).

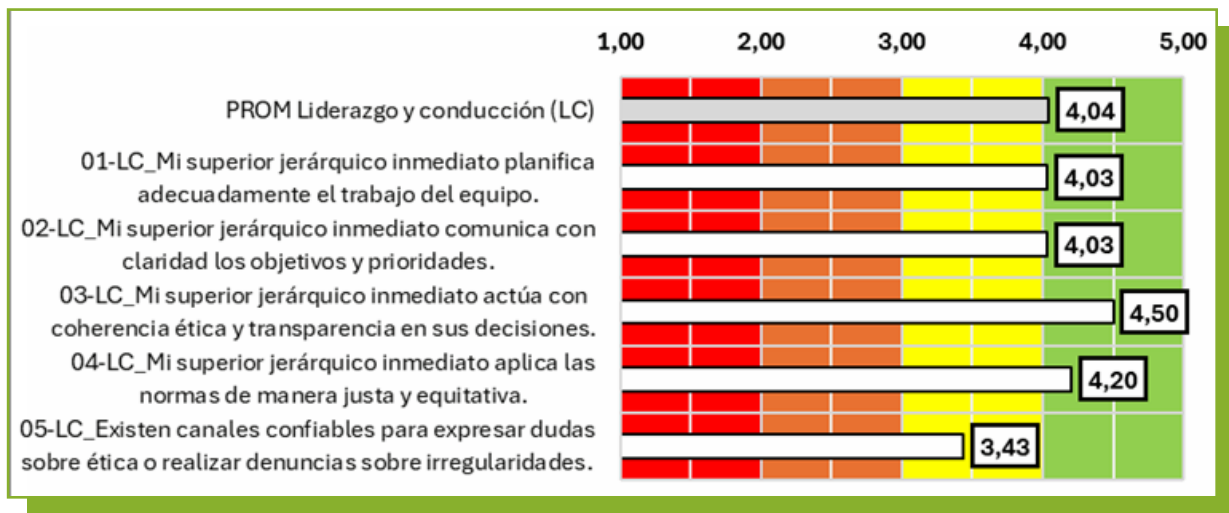
Esta información resulta clave para comprender el significado real del promedio y de la desviación estándar.



f) Escala de colores y mapas de calor

El libro Excel utiliza **formatos condicionales (mapas de calor)** para facilitar la lectura visual de los resultados:

Icono		Valor
	cuando el valor es	>= 4
	cuando < 4 y	>= 3
	cuando < 3 y	>= 2
	cuando < 2	



La escala de colores no constituye un juicio de valor, sino una herramienta visual para **identificar rápidamente áreas críticas o fortalezas**, especialmente útil para la comunicación de resultados a equipos directivos.

El gráfico de barras mantiene la misma referencia de colores.

10. Lectura del “Resultado por dimensiones”

La hoja **Resultado por DIMENSIONES** presenta una síntesis de los puntajes promedio obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas.

Este nivel de análisis permite:

- Identificar fortalezas y áreas de mejora a nivel institucional.
- Comparar el comportamiento relativo de las distintas dimensiones.
- Priorizar ámbitos de intervención para el Plan de Mejora.

Criterios orientativos de interpretación:

Sin constituir umbrales rígidos, se sugieren los siguientes criterios generales para orientar la lectura:

- **Promedios altos (≈ 4 o más):** percepción favorable consolidada.
- **Promedios intermedios (≈ 3 a 3,9):** percepción heterogénea o áreas con margen de mejora.
- **Promedios bajos (por debajo de 3):** señales de alerta que requieren análisis más profundo.

Estos rangos deben leerse como referencias analíticas, no como calificaciones absolutas.

11. Lectura del “Resultado por segmentos”

La hoja Resultado por SEGMENTOS permite analizar las percepciones diferenciadas según variables demográficas y laborales, tales como:

- Unidad organizativa
- Grupo ocupacional
- Estado
- Antigüedad en la institución
- Sexo
- Edad

Este análisis aporta información valiosa para comprender cómo se vive el clima laboral en distintos colectivos.

Criterios de uso responsable:

Al interpretar resultados segmentados, la UGDP debe:

- Verificar que cada segmento cuente con un número mínimo de respuestas.
- Evitar cruces de variables que puedan comprometer el anonimato.
- Priorizar el análisis de diferencias relevantes y consistentes, evitando lecturas anecdóticas.

Las diferencias entre segmentos no deben interpretarse como conflictos, sino como **expresiones de realidades laborales diversas**.

12. Integración de resultados para el diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional no surge de un único dato, sino de la integración de distintos niveles de análisis, combinando:

- Resultados globales por dimensiones.
- Resultados detallados por ítems.
- Diferencias relevantes por segmentos.
- Contexto organizacional y momento institucional.

Esta lectura integrada permite responder a la pregunta central:

¿Qué está ocurriendo en la institución en términos de clima laboral y bienestar, según la percepción de los servidores públicos?

13. Vinculación con el Plan de Mejora del Clima Laboral y Bienestar

Los resultados analizados mediante el libro Excel constituyen la línea de base para la elaboración del Plan de Mejora.

Es importante señalar que:

- No todos los ítems requieren necesariamente acciones específicas.
- El Plan de Mejora debe priorizar problemas relevantes y factibles.
- En contextos de aplicación piloto, el énfasis está puesto en **visualizar el proceso de elaboración**, más que en la exhaustividad de las acciones.

El uso adecuado del instrumento de análisis facilita que el Plan de Mejora se fundamente en evidencias y mantenga coherencia institucional.

14. Control de versiones y resguardo del archivo

Con el fin de preservar la integridad de la información, asegurar la trazabilidad del análisis y resguardar los principios de confidencialidad y anonimato, la UGDP debe adoptar medidas básicas de control de versiones y resguardo del archivo Excel utilizado para el análisis de la encuesta.

A tal efecto, se recomienda:

• Identificación de versiones

Cada archivo deberá contar con un nombre que permita identificar claramente:

- Institución.
- Año o período de aplicación.
- Estado del documento (por ejemplo: base descargada, análisis preliminar, versión final).

• Resguardo de la base original

La planilla descargada desde Google Forms (hoja "Respuestas de formulario 1") deberá conservarse sin modificaciones como respaldo del proceso.

Se recomienda mantener una copia de seguridad en un repositorio institucional seguro, con acceso restringido.

• Gestión de accesos

El archivo de análisis deberá ser utilizado únicamente por las personas autorizadas por la UGDP. No es de circulación libre y no se recomienda su edición simultánea por múltiples usuarios.

- **Protección del archivo**

Cuando sea posible, se sugiere:

- Proteger las hojas que contienen fórmulas y cálculos.
- Mantener ocultas las hojas de base de datos.
- Evitar la eliminación o reordenamiento de columnas y filas.

- **Trazabilidad del análisis**

Cualquier ajuste metodológico, corrección o actualización relevante realizada durante el análisis deberá quedar documentada, a fin de facilitar la revisión posterior y la validación institucional del proceso.

Estas prácticas contribuyen a fortalecer la transparencia, la confiabilidad de los resultados y el uso responsable de la información generada en el marco de la Evaluación de Clima Laboral y Bienestar.

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y BIENESTAR

1. Propósito del Plan de Mejora

El Plan de Mejora es el instrumento institucional que traduce los hallazgos de la Evaluación de Clima laboral y Bienestar en acciones concretas, medibles y sostenibles orientadas a fortalecer el ambiente de trabajo y el bienestar del personal.

Se enmarca en la obligación establecida por el art. 40 de la Ley 7445/2025, que dispone la realización de evaluaciones periódicas y la implementación de medidas de mejora.

2. Responsables del proceso

La elaboración del Plan de mejora estará a cargo de la Unidad de Gestión de Personas (UGDP), en coordinación con:

- La alta dirección,
- Mandos medios,
- Representantes de áreas estratégicas,
- Comités o equipos institucionales relevantes.

La UGDP será la instancia responsable de coordinar la planificación, ejecución y seguimiento del Plan de Mejora.

3. Insumos para la elaboración del Plan de Mejora

El Plan de Mejora debe basarse en evidencia proveniente de:

- Resultados cuantitativos de la encuesta de clima y bienestar.
- Revisión normativa y estándares establecidos por la Ley N.º 7445/2025.
- Análisis institucional: recursos disponibles, estructura, procesos, cultura organizacional.
- Riesgos detectados (psicosociales, organizativos, comunicacionales, éticos).

4. Enfoque metodológico

El Plan de Mejora debe:

- Priorizar problemas estructurales y recurrentes, no solo percepciones aisladas.
- Definir acciones específicas por cada una de las 8 dimensiones evaluadas.
- Establecer metas claras, plazos realistas y responsables definidos.
- Asegurar la coherencia entre evaluación, acción y normativa.
- Incorporar indicadores que permitan evaluar avances.

5. Estructura del Plan de Mejora

A continuación, se presenta la estructura recomendada para uso institucional:

5.1. Evaluación resumida

Síntesis clara de los principales hallazgos en las 8 dimensiones:

- 1) Liderazgo y conducción (LC)
- 2) Organización y condiciones del trabajo (OCT)
- 3) Comunicación interna y acceso a la información (CIAI)
- 4) Relacionamiento interpersonal (RI)
- 5) Evaluación del desempeño (ED)
- 6) Capacitación, aprendizaje y desarrollo (CAD)
- 7) Carrera y oportunidades de crecimiento (COC)
- 8) Bienestar integral (BI)

Indicar brevemente fortalezas, brechas y riesgos.

5.2. Situaciones prioritarias para considerar

Identificar de 3 a 6 desafíos prioritarios, utilizando criterios como:

- Frecuencia,
- Impacto en el bienestar,
- Alineación con la Ley N.º 7445/2025,
- Urgencia institucional,
- Riesgos asociados,
- Factibilidad de intervención.

5.3. Objetivos del Plan de Mejora

Objetivos claros, concretos y medibles, tales como:

- Mejorar la comunicación interna,
- Fortalecer la coherencia ética en el liderazgo,
- Optimizar la organización del trabajo,
- Reducir tensiones interpersonales,
- Aumentar oportunidades de desarrollo profesional.

5.4. Acciones de mejora

- Cada acción debe estar formulada con:
 - Descripción
 - Meta esperada
 - Dimensión asociada
 - Responsable institucional
 - Recursos necesarios
 - Plazo de ejecución
 - Indicadores de seguimiento
 - Normativa de referencia (art. 40 y artículos vinculados)

Ver el apartado “Ejemplos de acciones de mejora”.

5.5. Indicadores de seguimiento

Cada medida debe tener indicadores simples y verificables.

Pueden clasificarse en:

- Indicadores de proceso: cumplimiento de actividades previstas.
- Indicadores de resultado: cambios observados en prácticas o percepciones.

5.6. Cronograma

Presentar un cuadro con períodos trimestrales o semestrales:

- Inicio - Desarrollo - Finalización
- Responsables
- Estados de avance

5.7. Mecanismos de monitoreo y evaluación

Establecer:

- Reuniones de seguimiento (mensual o trimestral),
- Registro de avances,
- Ajuste de acciones según resultados,
- Informe final al cierre del ciclo anual.

El monitoreo estará a cargo de la UGDP, siendo posible la participación de áreas clave guarden relación con las acciones de mejoras establecidas (p.e: áreas como Administración y Finanzas, Comunicación, etc.).

6. Recomendaciones para la implementación

- Alinear las acciones establecidas en el Plan de Mejora con otros instrumentos institucionales (plan estratégico, plan operativo institucional, informes de gestión, acciones de promoción de los valores éticos y de buen gobierno, auditorías internas).
- Garantizar la transparencia del proceso y la retroalimentación a los equipos.
- Evitar acciones que dependan exclusivamente de personas sin capacidad real de decisión.
- Priorizar intervenciones factibles y sostenibles, no sólo simbólicas.
- Comunicar claramente la finalidad del plan y los avances logrados.
- Integrar el bienestar laboral en la cultura organizacional, no como acción aislada.

7. Comunicaciones institucionales

El Plan de Mejora debe incluir una estrategia de comunicación interna para:

- Informar el inicio del proceso,
- Compartir resultados,
- Explicar las acciones priorizadas,
- Presentar avances periódicos,
- Mantener el compromiso institucional.

8. Cierre del ciclo anual y retroalimentación

Al finalizar el periodo anual:

- Se realiza un informe de cierre,
- Se evalúan los avances del Plan,
- Se identifican nuevos desafíos,
- Se ajusta el ciclo siguiente,
- Se reporta a la Alta Dirección.

El art. 40 respalda la reiteración periódica de la evaluación y el perfeccionamiento continuo del ambiente laboral.

EJEMPLO DE PLAN DE MEJORA

Evaluación de Clima Laboral y Bienestar - Ley N.º 7445/2025 PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL Y BIENESTAR

Acción de mejora	Descripción	Meta esperada	Dimensión asociada	Responsable institucional	Recursos necesarios	Plazo de ejecución	Indicadores de seguimiento	Normativa de referencia
Fortalecimiento de prácticas de liderazgo ético y retroalimentación profesional	Diseñar e implementar un programa institucional que estandarice la retroalimentación mensual entre superiores jerárquicos y sus equipos, con énfasis en coherencia ética, comunicación de objetivos y acompañamiento técnico.	Al finalizar el periodo, al menos el 80% de los equipos contará con reuniones de retroalimentación registradas y sistemáticas.	1. Liderazgo Ético y Conducción Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Dirección/ Departamento de Gestión de Personas Mandos Medios Dirección General o equivalente 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de retroalimentación Capacitación breve para jefaturas Formatos de registro Plataforma para consolidación de datos 	Inicio: Mes 1 Ejecución: Meses 2-10 Evaluación: Mes 11	<ul style="list-style-type: none"> % de equipos con reuniones realizadas según calendario % de jefaturas capacitadas % de colaboradores que reportan mayor claridad en objetivos (evaluación rápida) 	Art. 10 (Probidad), Art. 22 (claridad y criterios de desempeño), Art. 25 (retroalimentación), Art. 120 (responsabilidad y coherencia institucional).