

Código: . NOR_1.4 FZyE	Página 1 de 66
Fecha de Emisión: 01/04/2011	Fecha de Revisión: 15/06/2011
Elaboró: Grupo Crea Soluciones	No. de Revisión: 1
Aprobó: Facultad de Zootecnia y Ecología	



Soluciones

Grupo de Consultores

Medición de Clima laboral
En la Unidad Académica de la Facultad de Zootecnia y Ecología
Abril 2011

► Que se entiende por clima laboral:

- se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la unidad académica y que influyen sobre su conducta.
- Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:
 - **Motivación**
Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.
 - **Proceso de influencia**
Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la facultad.



- ▶ **· Proceso de control**
Identificación de los sistemas de supervisión y control
- ▶ **· Información – Comunicación**
Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos
- ▶ **· Establecimiento de objetivos**
Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos
- ▶
Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.
- ▶ **Se debe de tomar en cuenta que la complejidad de evaluar el clima laboral se debe, a tratar de medir en su mayoría factores de tipo cualitativo o subjetivo.**

Factores claves:



- ▶ Tiempo disponible para realizar las encuestas de clima laboral y analizarlas. (menos de 2 semanas).
- ▶ Tamaño de la población. (Personal administrativo y docente) (se pretende encuestar más del 50 %).
- ▶ Que información se desea determinar en las encuestas.
- ▶ Que técnicas estadísticas se utilizaran para el análisis, como técnicas Multivariantes.
- ▶ Que inversión o presupuesto se tiene para el análisis.

Cuestionario aplicado a parte de la DES AGROPECUARIA:

EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es el medio **ambiente humano y físico** en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en su productividad. Está relacionado con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar, de relacionarse y con su interacción con la organización. **El clima laboral depende de todos** y por ello necesitamos expresar cual es nuestro sentir, solo así podemos mejorar y ser una organización que se preocupe por el bienestar de su personal y además con su nivel de productividad. Por lo anterior, se realiza esta evaluación; la información que proporcione es anónima, confidencial y será utilizada para **mejorar nuestras condiciones de trabajo**.

DATOS PERSONALES

Género	Femenino ☐	Masculino ☐	
Personal	☐ Administrativo	☐ Docente	
Edad	☐ Menos de 20 años	☐ 20 a 24 años	☐ 25 a 34 años
	☐ 35 a 44 años	☐ 45 a 54 años	☐ 55 años o más
Grado Académico	☐ Secundaria o menos	☐ Bachillerato /Carrera Técnica Carrera Trunca	
	☐ Carrera Terminada	☐ Maestría	☐ Doctorado
Antigüedad Laboral	☐ Menos de 5 años	☐ 6 a 10 años	☐ 11 a 15 años
	☐ 16 a 20 años	☐ 21 a 25 años	☐ 25 años o más

INSTRUCCIONES

1.-A continuación, usted encontrará 25 preguntas de las cuales deberá **marcar el círculo que corresponda** a la respuesta que considere más adecuada según su criterio, tal y como se muestra en el siguiente ejemplo:

¿Considera que la organización le provee un **crecimiento profesional** adecuado?

2.- Sólo se debe seleccionar una sola respuesta por pregunta.

ESCALA DE EVALUACIÓN

- 0 No lo sé
- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Probable
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS:

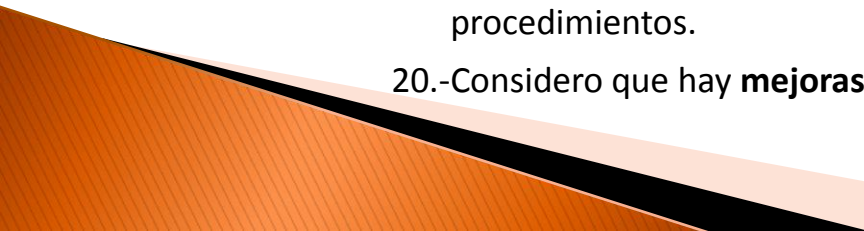
1.-La cantidad de **autorizaciones** que se deben pedir desalientan a proponer mejoras que pudieran eficientar mi trabajo.

2.-Conozco bien la **aportación de mi trabajo** a los objetivos de la Facultad.

3.-La institución me provee el **material y/o el equipo de trabajo** que necesito para desarrollar mi trabajo de manera eficiente.

4.-Cuando requiero **información** de otro departamento es necesario que mi jefe intervenga para solicitarla.

CONTINUAR AL REVERSO

- 5.-Me siento **orgullosa(o)** de pertenecer a esta Facultad.
 - 6.-Me han informado cuales son las **actividades** que debo realizar según el puesto que tengo.
 - 7.-Tengo bien definido mi nivel de **responsabilidad**.
 - 8.-Me comprometo junto con la Facultad al **logro de resultados**.
 - 9.-Me agrada participar en **proyectos** que ayuden a fortalecer a la Facultad.
 - 10.-La Facultad promueve el trabajo mediante la **cooperación** de todo el personal.
 - 11.-La **relación con directivos**, me hace sentir como una persona y no solo como un(a) empleado(a) más.
 - 12.-Puedo **trabajar con personas** de otros departamentos, pues existe la misma sintonía de trabajo.
 - 13.-El personal sabe quienes son las personas que pueden tomar **decisiones importantes** que afectan el rumbo de la organización.
 - 14.-Los cambios adoptados por la organización, son **comunicados** a todos los niveles.
 - 15.-Estoy altamente **comprometido(a)** con las metas de la Facultad.
 - 16.-Podría asegurar que mi **desempeño** en esta Institución siempre son efectivos.
 - 17.-Ocasionalmente utilizo parte de mi **tiempo laboral** para atender asuntos personales.
 - 18.-Me aseguro de **hacer bien mi trabajo** sin necesidad de que me lo pidan.
 - 19.-Es fácil adecuar la **actuación del personal**, al cambio de políticas y procedimientos.
 - 20.-Considero que hay **mejoras posibles** a la manera que hago mi trabajo.
- 

21. La Organización puede adaptarse **fácil y constantemente** a los
-cambios.
22. Considero que el **ambiente laboral** en el cual me desempeño es
-bueno.
23. Me siento satisfecho(a) con el estilo de **liderazgo** de mis superiores.
-
24. Me siento **satisfecho(a)** con los servicios prestados por la Facultad.
-
25. ¿Alguna Sugerencia para mejorar el clima
laboral? _____



Que se busca medir:

- 1) Apoyo de superior inmediato
- 2) Claridad del Rol
- 3) Contribución Personal
- 4) Reconocimiento
- 5) Expresión de los propios sentimientos
- 6) Trabajo como reto
- 7) Compromiso Afectivo
- 8) Compromiso de Continuidad
- 9) Compromiso Normativo

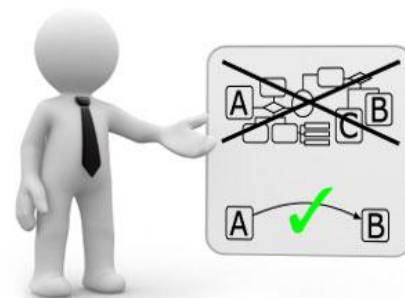
Propuesta económica y de trabajo:

- ▶ 1) Precio de la medición de clima Laboral:
Facultad es \$ 12,000.00
- ▶ 2) Encuestar el 50 % de la población. (administrativos y docentes)
- ▶ 3) Realizar las encuestas en esta semana antes de salir de vacaciones, para entregar resultados en la primera semana de mayo.
- ▶ 4) Entregar resultados en Informe escrito y presentación.



Resultados:

TOTAL DE PERSONAL	EMPLEADOS	ENCUESTADO	%
ADMINISTRATIVO	84	46	55%
DOCENTE	92	51	55%



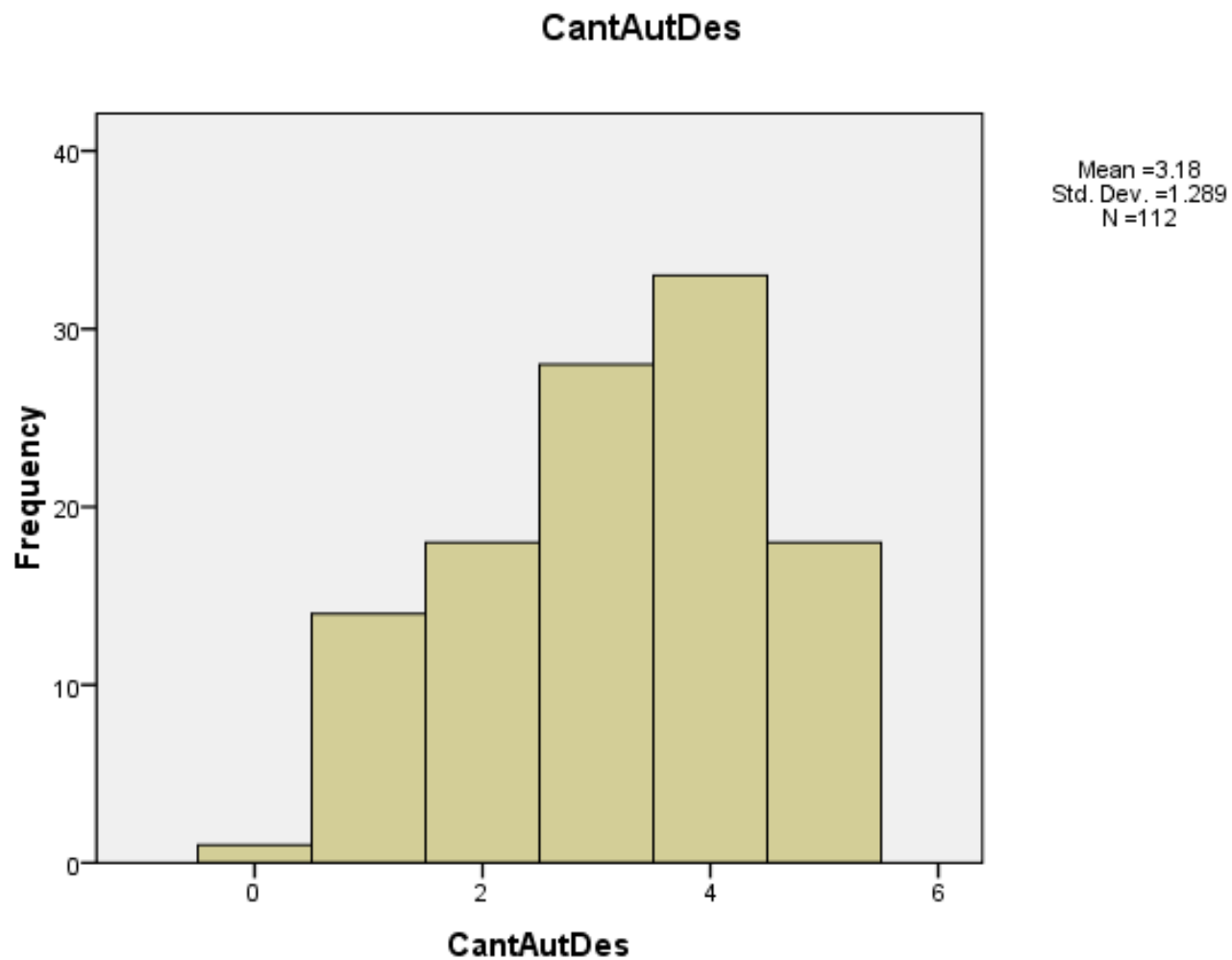
Áreas de oportunidad:

- ▶ 1) La cantidad de autorizaciones desalientan a proponer mejoras que pudieran efficientar mi trabajo.
- ▶ 2) Cuando requiero información de otro departamento, es necesario que mi jefe intervenga para solicitarla.
- ▶ 3) Los cambios en la organización, son comunicados a todos los niveles.
- ▶ 4) Ocasionalmente utilizo parte de mi tiempo laboral para atender asuntos personales.
- ▶ 5) Es fácil adecuar la actuación del personal, al cambio de políticas y procedimientos.
- ▶ 6) La organización puede adaptarse fácil y constantemente a los cambios.

▶ Movimientos laterales y verticales en la Facultad.

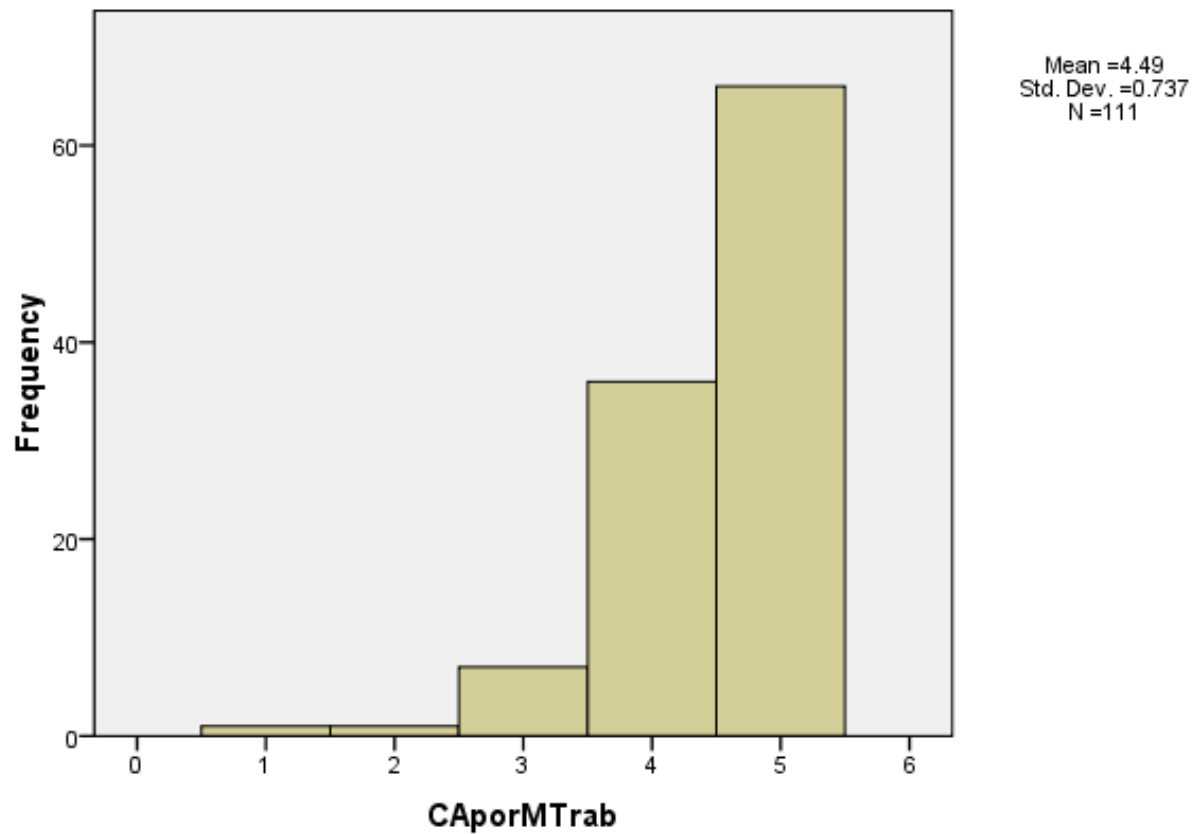
Descriptive Statistics				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
CantAutDes	112	3.18	.122	1.289
CAporMTrab	112	4.49	.081	.737
InstProvEqNe	113	3.28	.122	1.292
InfOtDepNJef	108	2.84	.142	1.474
OrguDPerFac	113	4.78	.050	.530
InfActDebReal	113	4.04	.103	1.093
BnDefNivResp	113	4.53	.080	.846
ComFaLogRe	112	4.73	.051	.537
AgParProyFor	113	4.73	.052	.555
FProTraCoTP	111	3.34	.118	1.247
RelDirSenPer	111	4.15	.103	1.089
TrabPerODEp	113	3.62	.113	1.205
PSabQPeTD	113	4.04	.100	1.064

CambComPer	111	3.01	.107	1.124
AltCompMeFa	113	4.61	.055	.589
MDesSiemEfec	112	4.63	.461	.744
OcTLabPAPer	113	3.16	.132	1.405
BnTrabSQLPid	113	4.70	.048	.516
FAdActPCamb	112	3.09	.115	1.212
CoMejPosHMT	113	4.37	.067	.710
OrAdFYCoCam	113	3.12	.108	1.148
AmbLabEMDB	112	3.79	.104	1.100
SatELidDSupe	112	3.55	.115	1.214
SatServPrestF	112	4.04	.098	1.034
Valid N (listwise)	98			

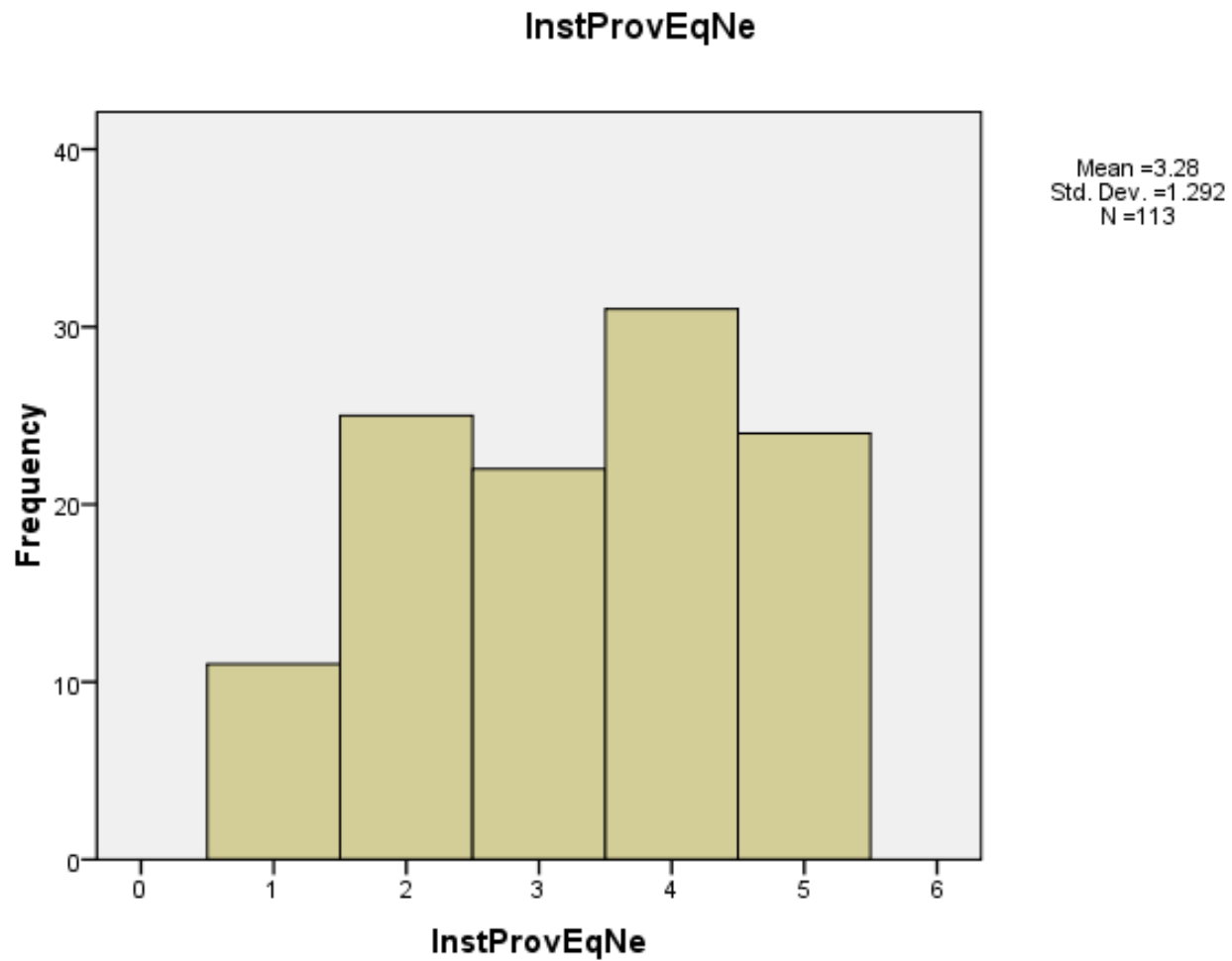


La cantidad de **autorizaciones** que se deben pedir desalientan a proponer mejoras que pudieran efficientar mi trabajo.

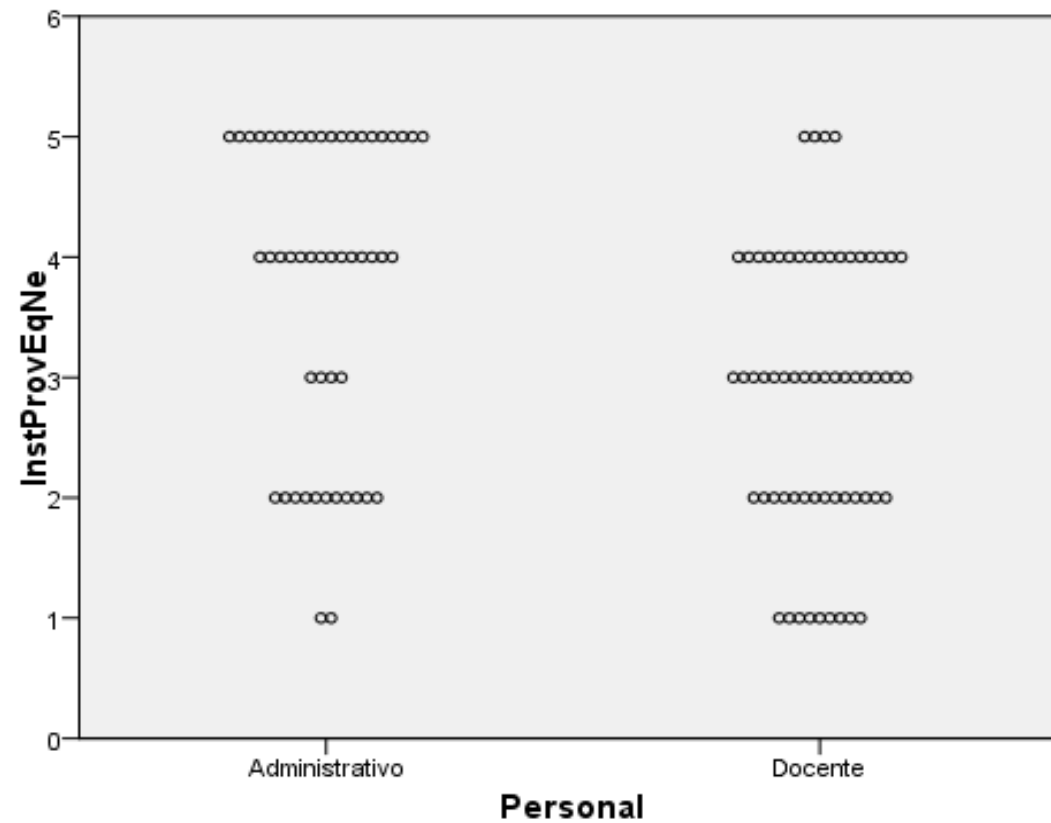
CAporMTrab



Conozco bien la **aportación de mi trabajo** a los objetivos de la Facultad.

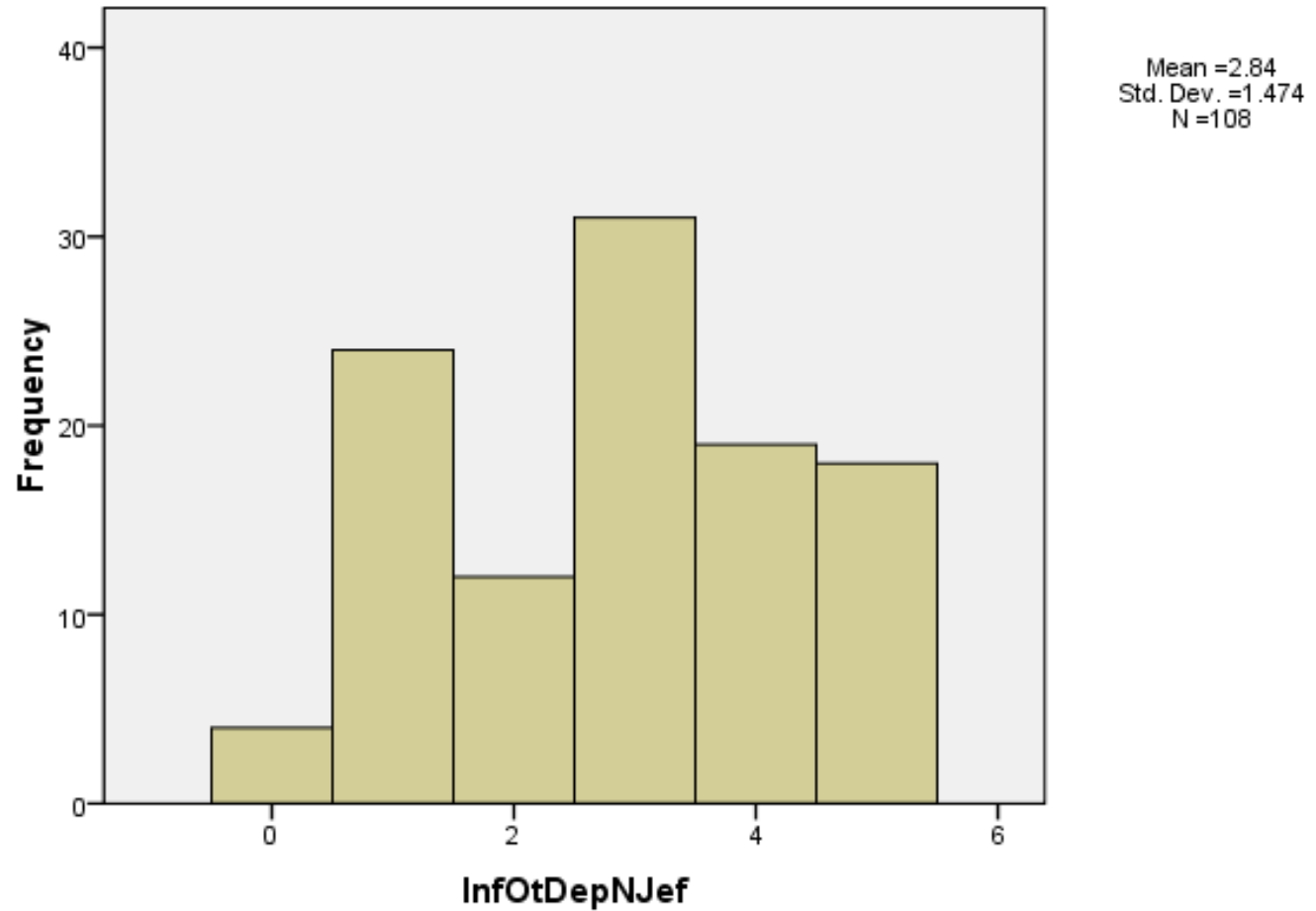


La institución me provee el **material y/o el equipo de trabajo** que necesito para desarrollar mi trabajo de manera eficiente.

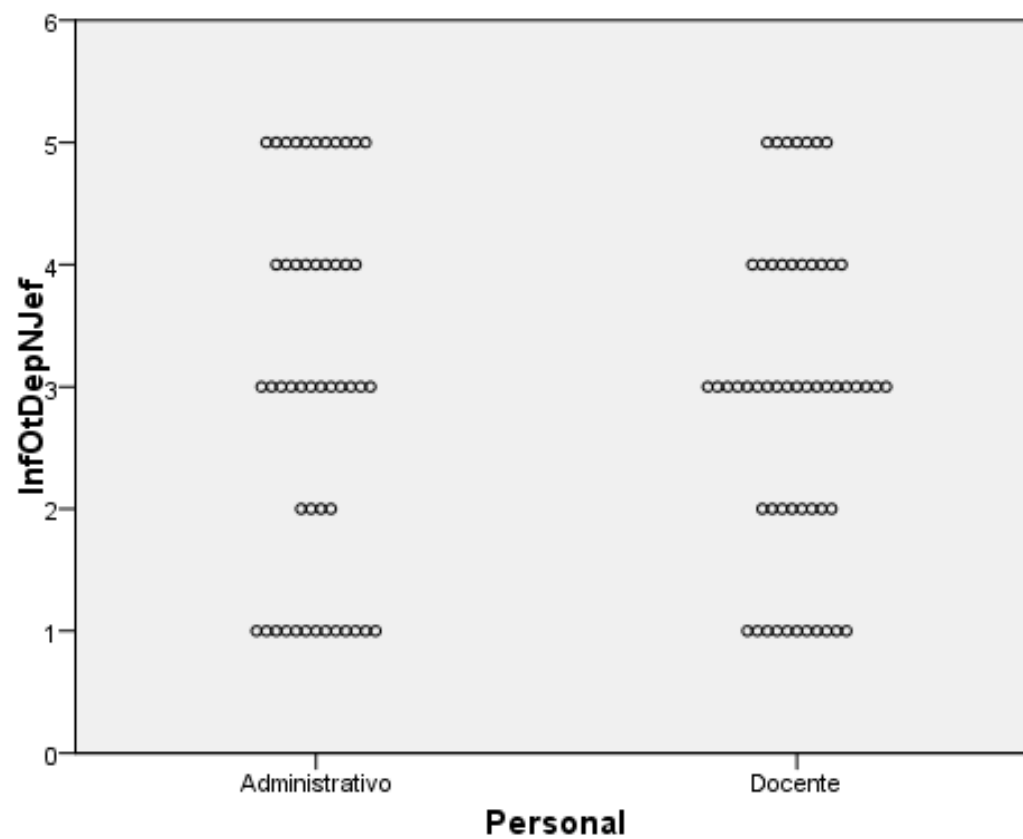


La institución me provee el **material y/o el equipo de trabajo** que necesito para desarrollar mi trabajo de manera eficiente.

InfOtDepNJef

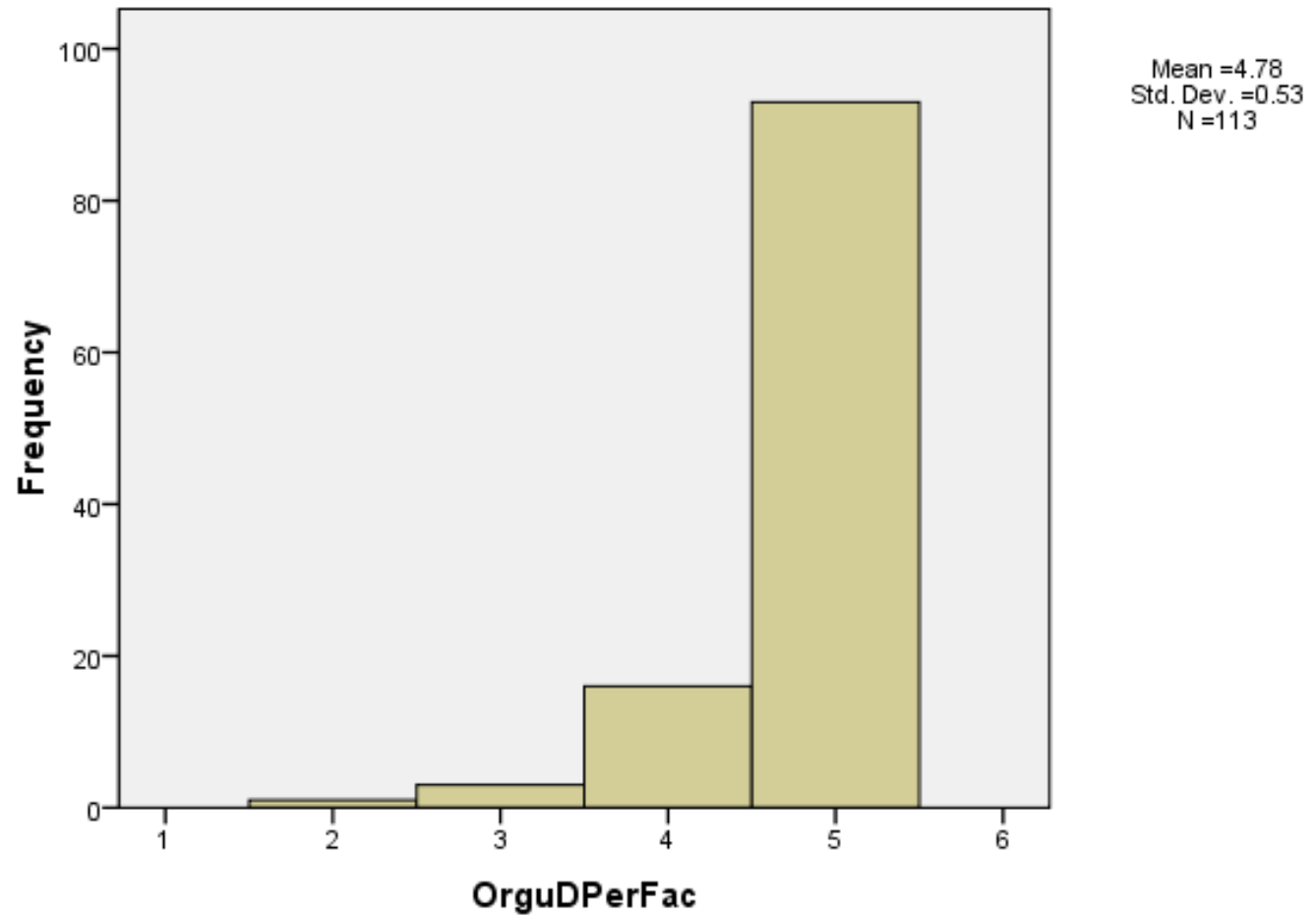


Cuando requiero **información** de otro departamento es necesario que mi jefe intervenga para solicitarla.

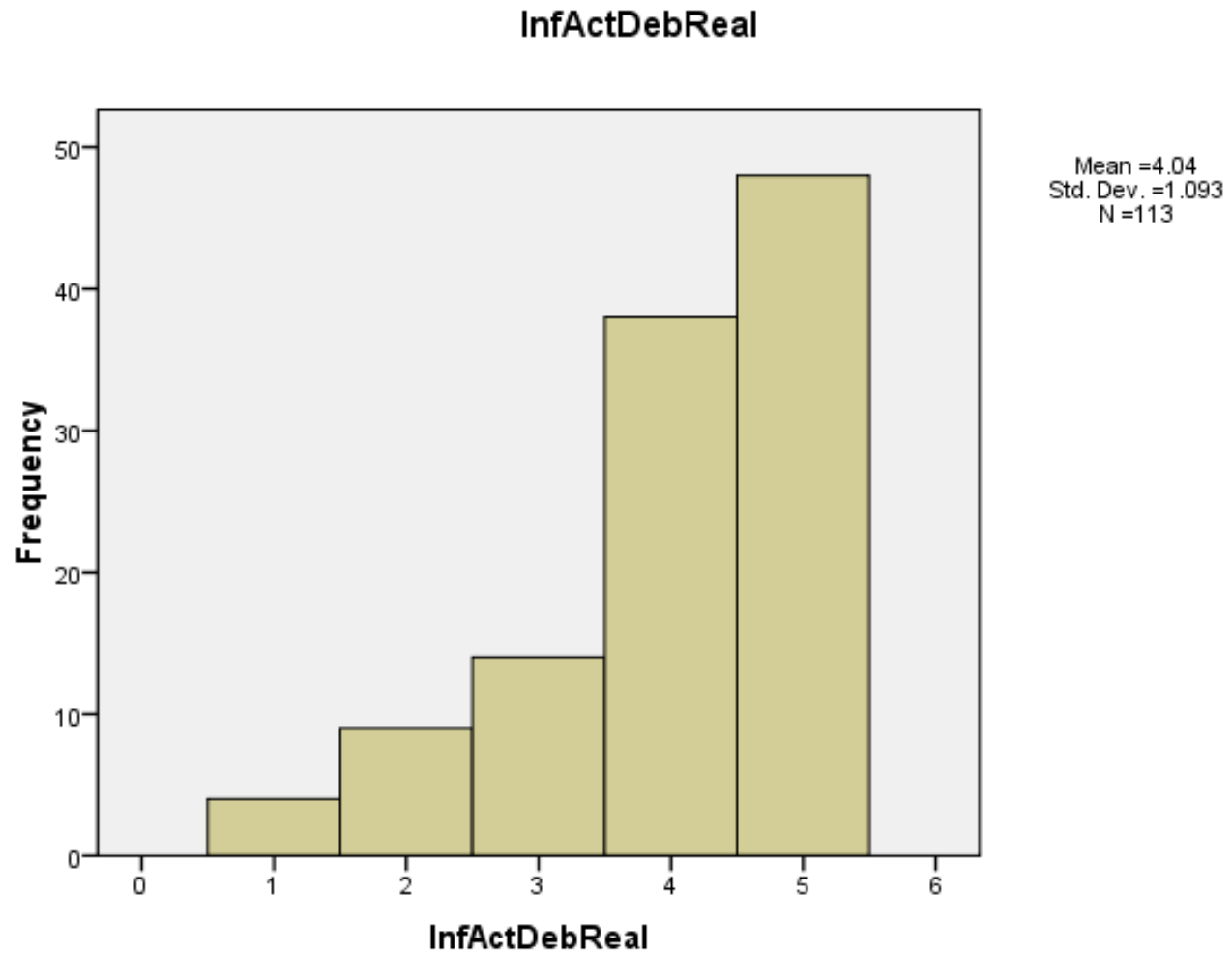


Cuando requiero **información** de otro departamento es necesario que mi jefe intervenga para solicitarla.

OrguDPerFac

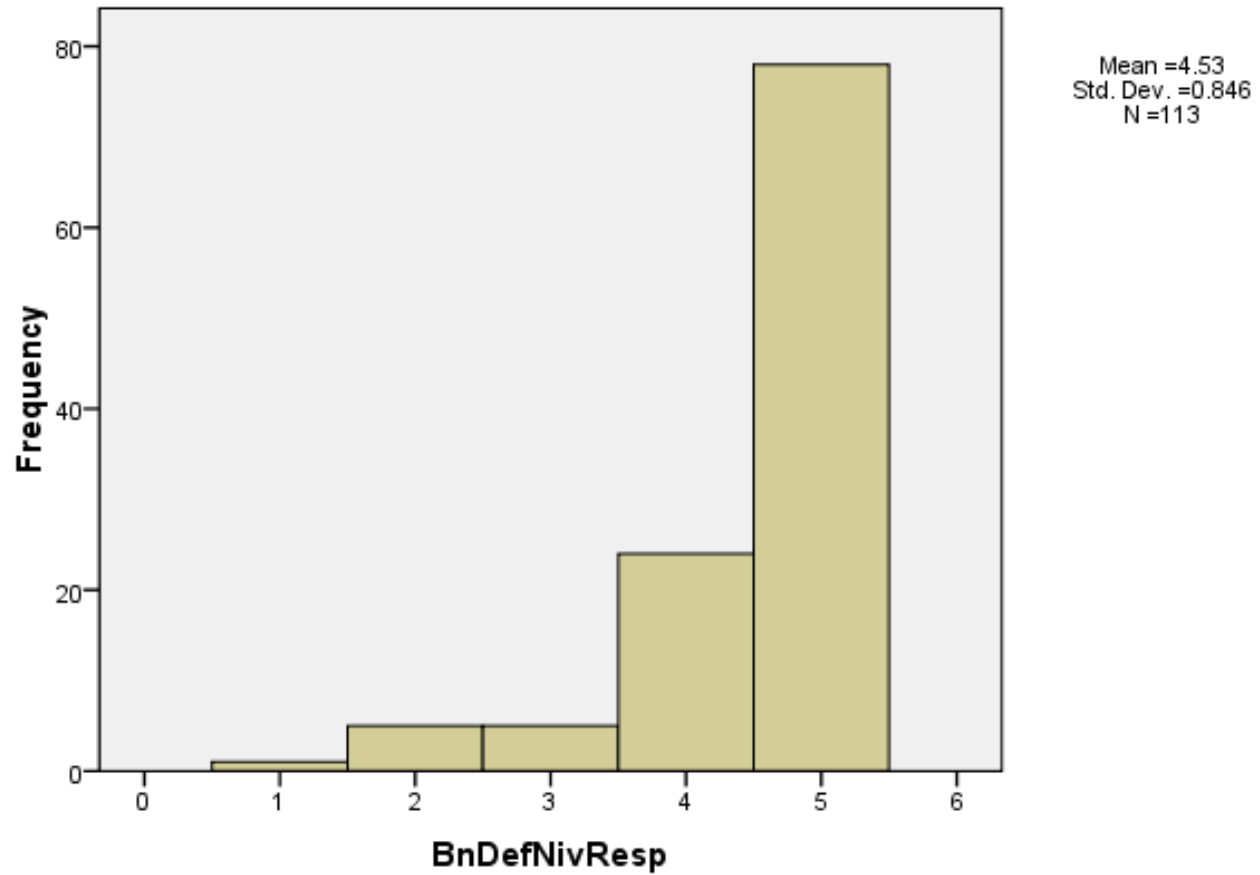


Me siento **orgullosa(o)** de pertenecer a esta Facultad.

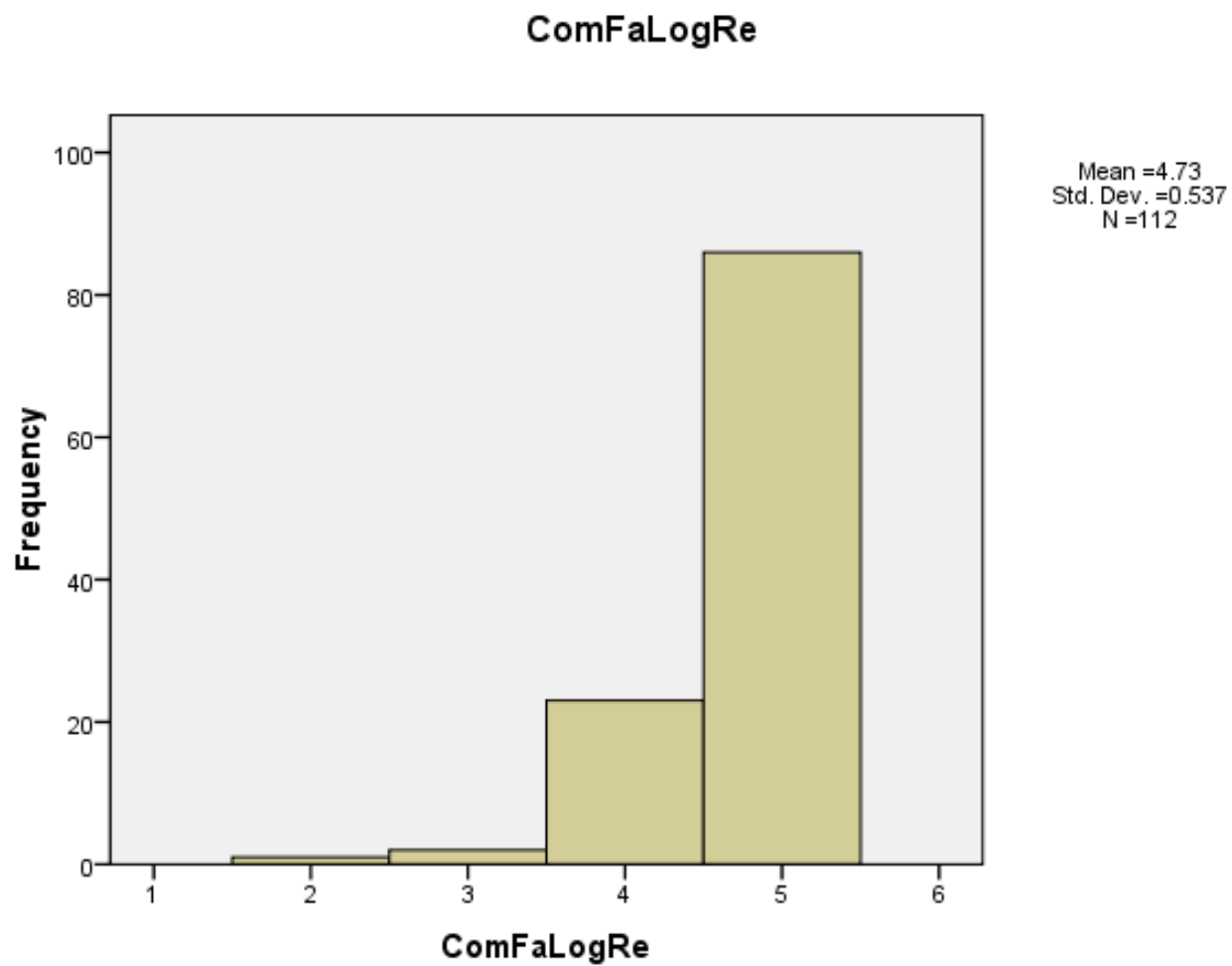


Me han informado cuales son las **actividades** que debo realizar según el puesto que tengo.

BnDefNivResp

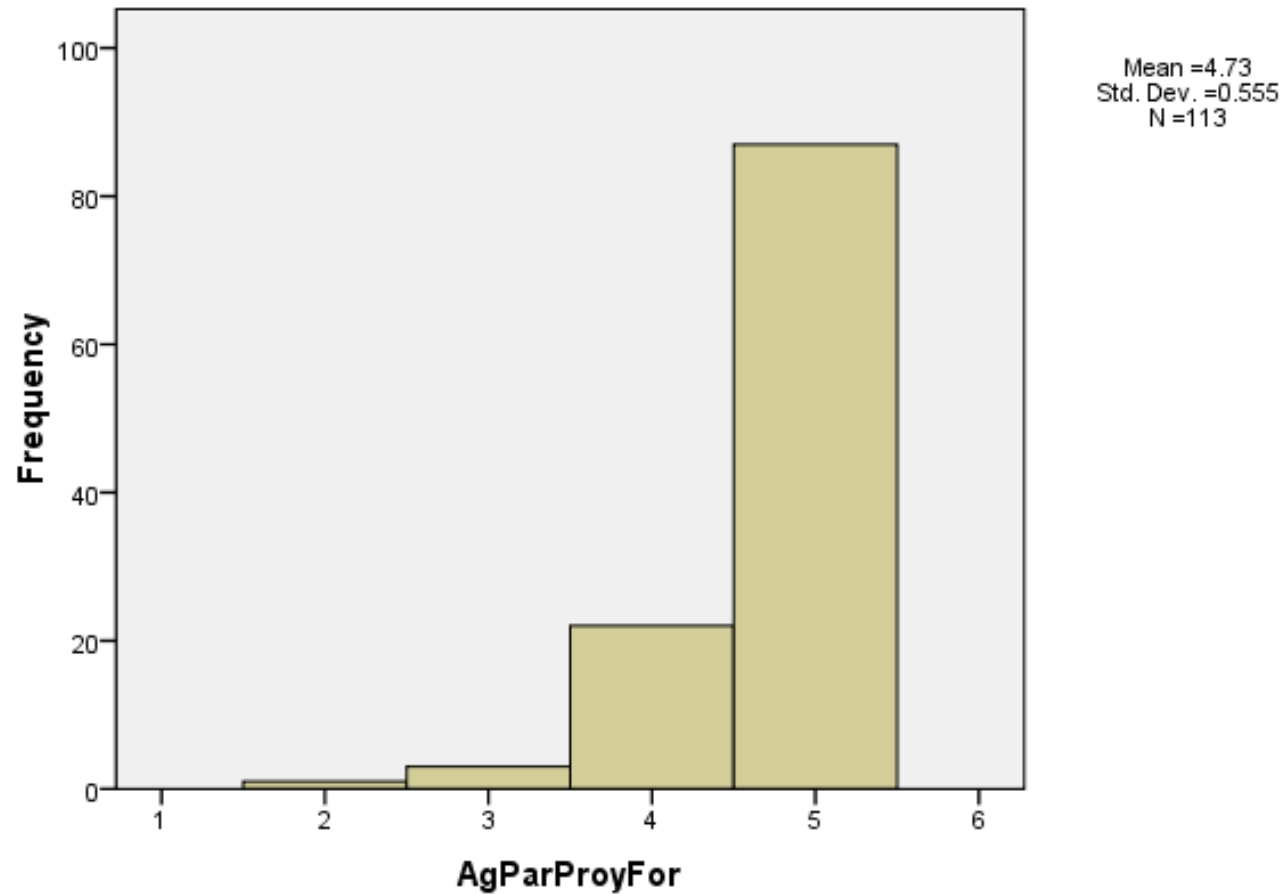


Tengo bien definido mi nivel de **responsabilidad**.



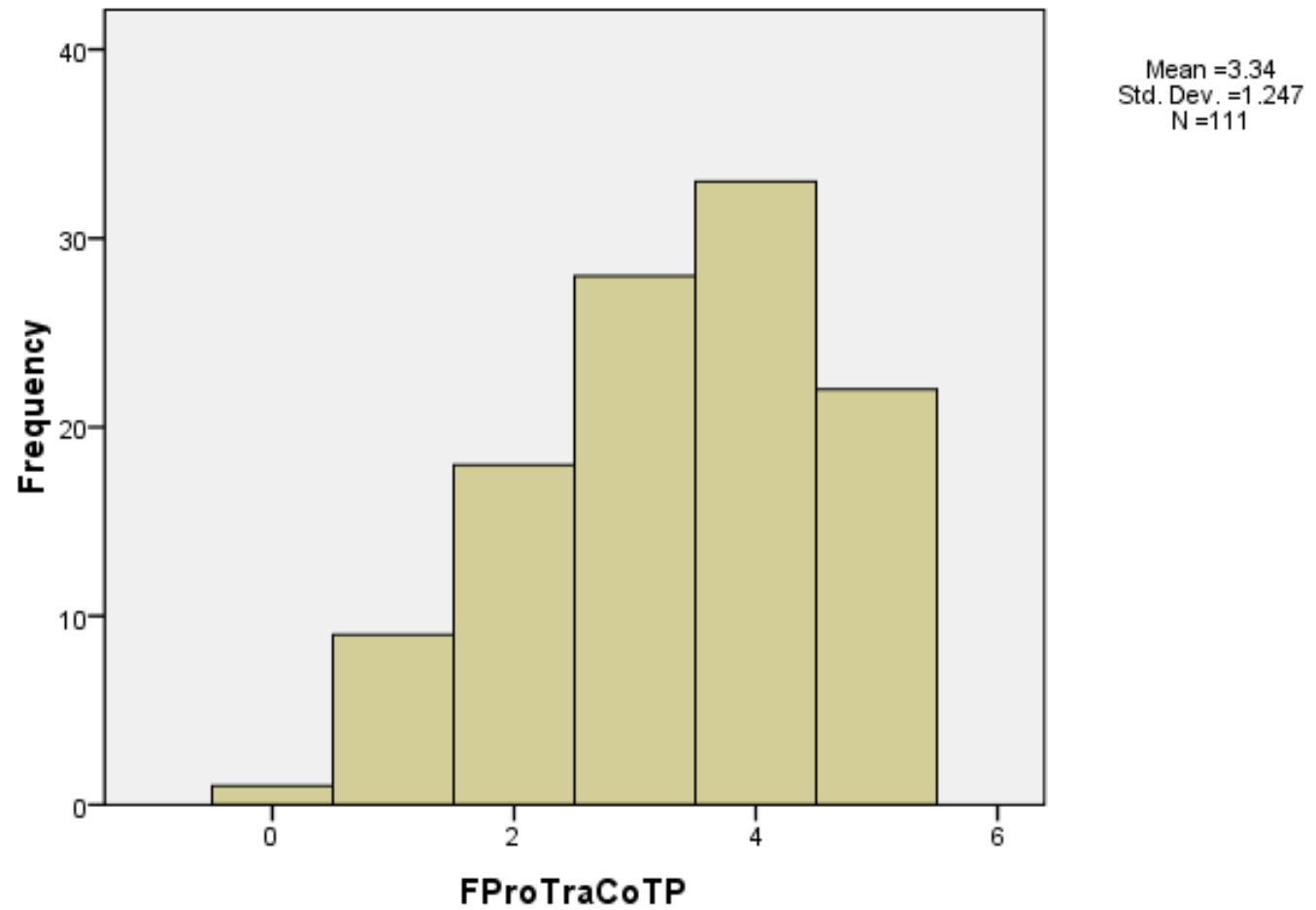
Me comprometo junto con la Facultad al **logro de resultados**.

AgParProyFor

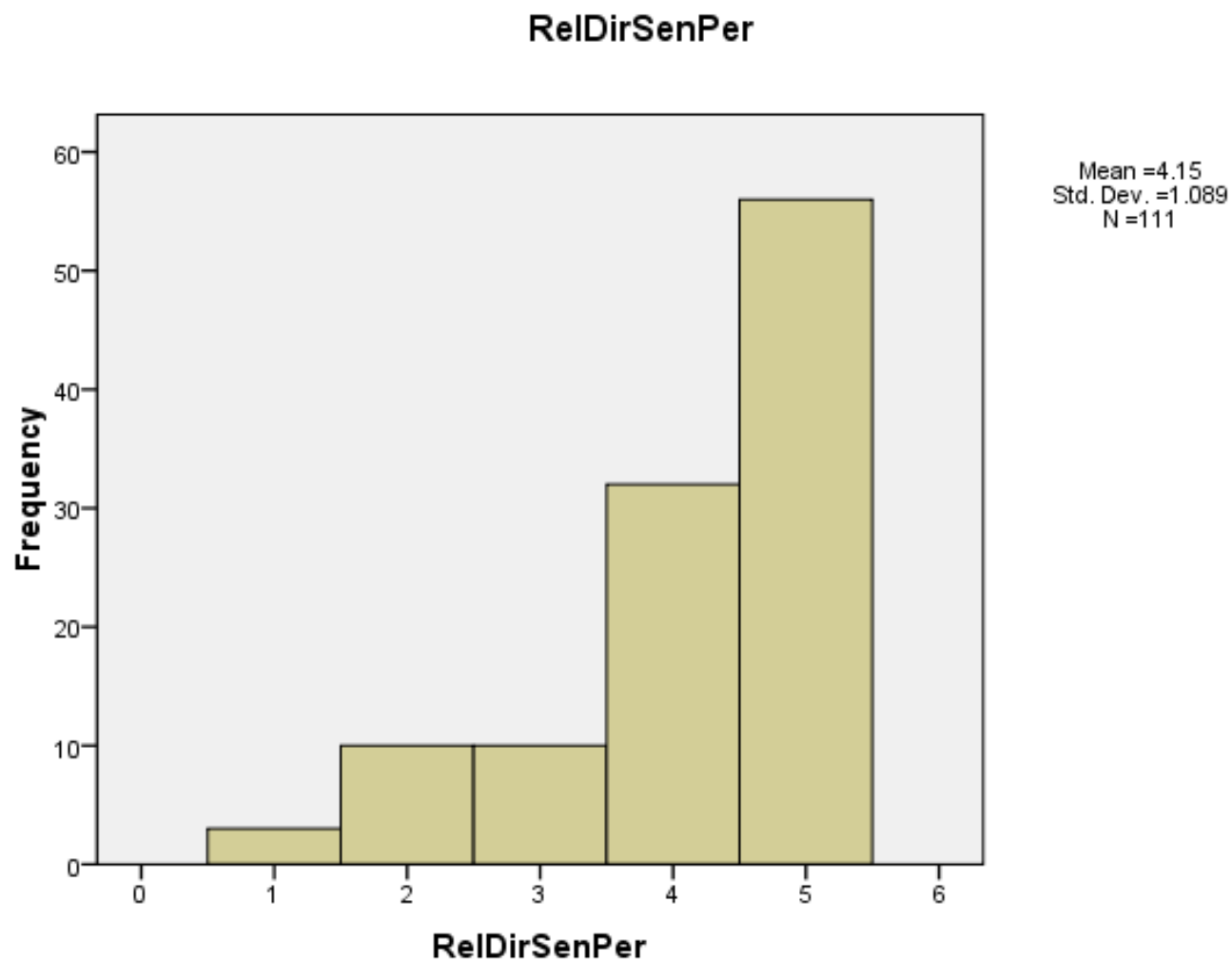


Me agrada participar en **proyectos** que ayuden a fortalecer a la Facultad.

FProTraCoTP

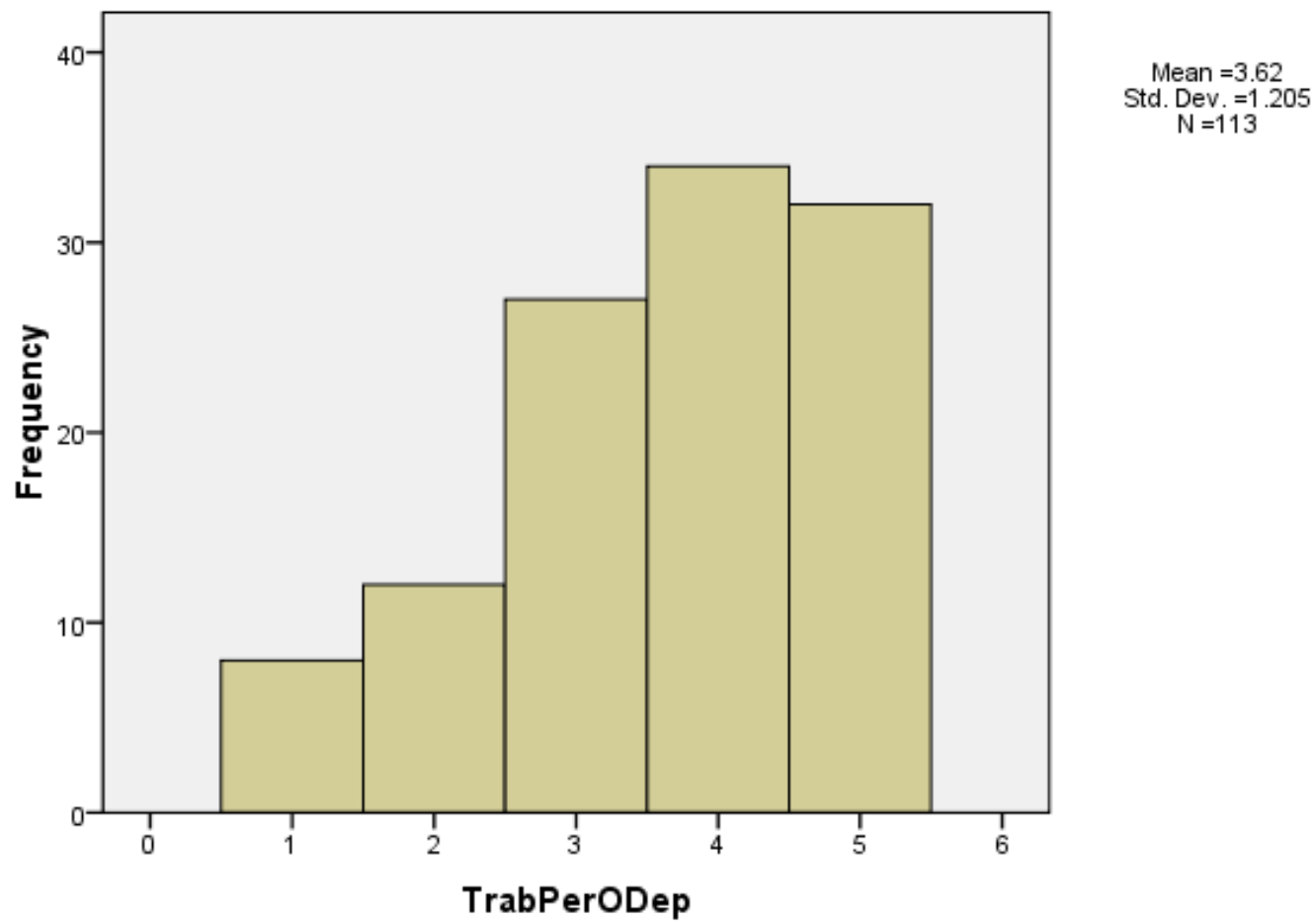


La Facultad promueve el trabajo mediante la **cooperación** de todo el personal.

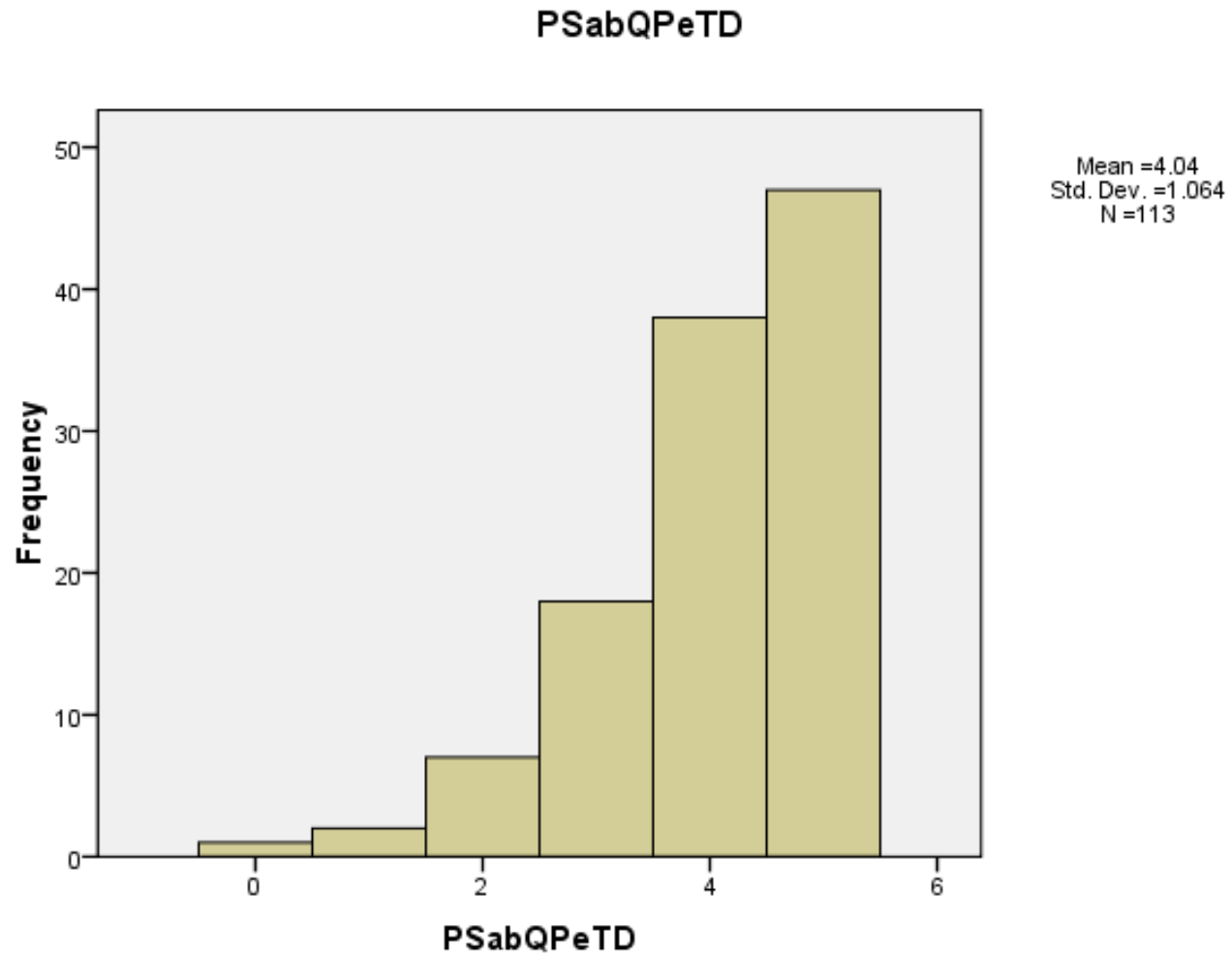


La **relación con directivos**, me hace sentir como una persona y no solo como un(a) empleado(a) más.

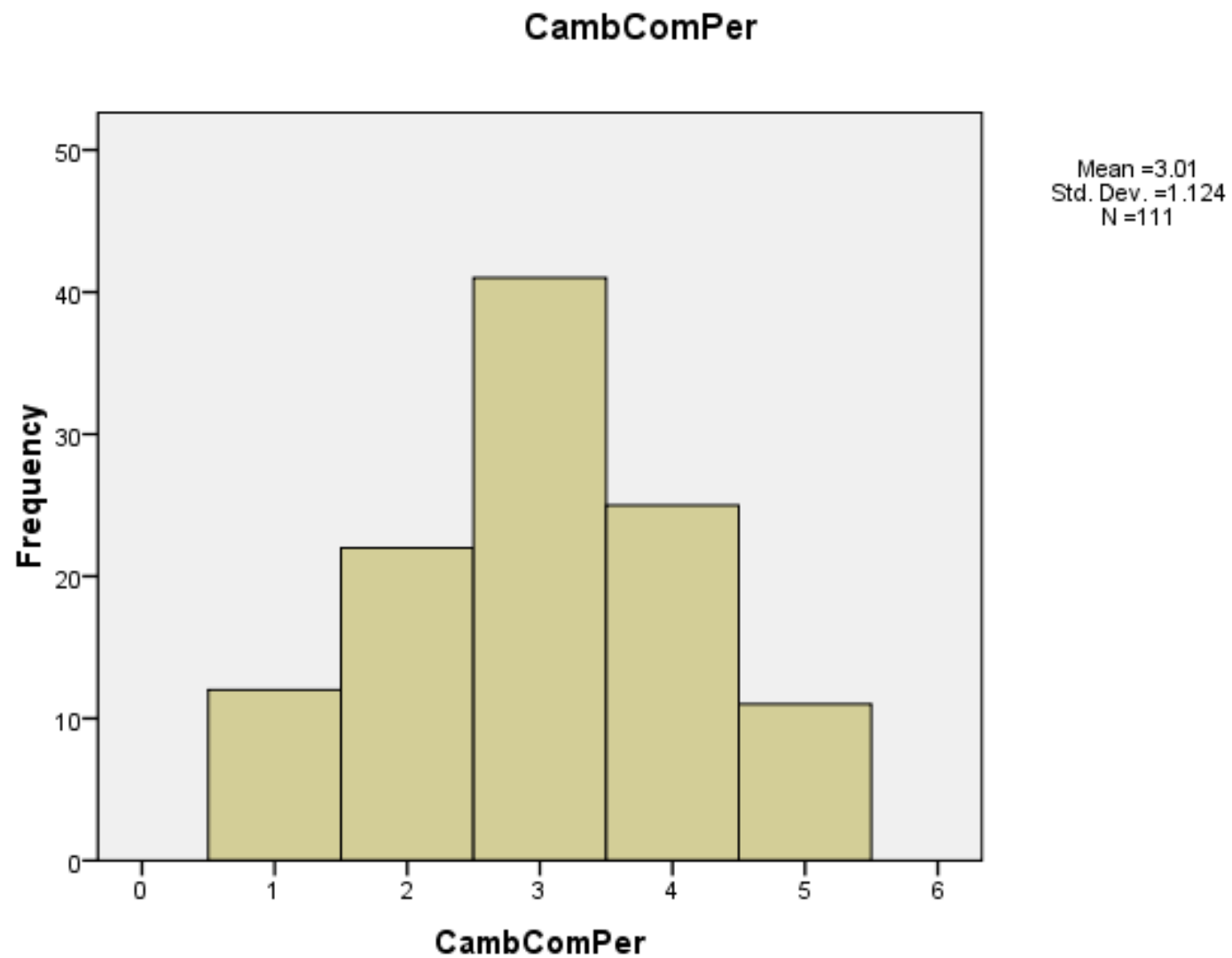
TrabPerODep



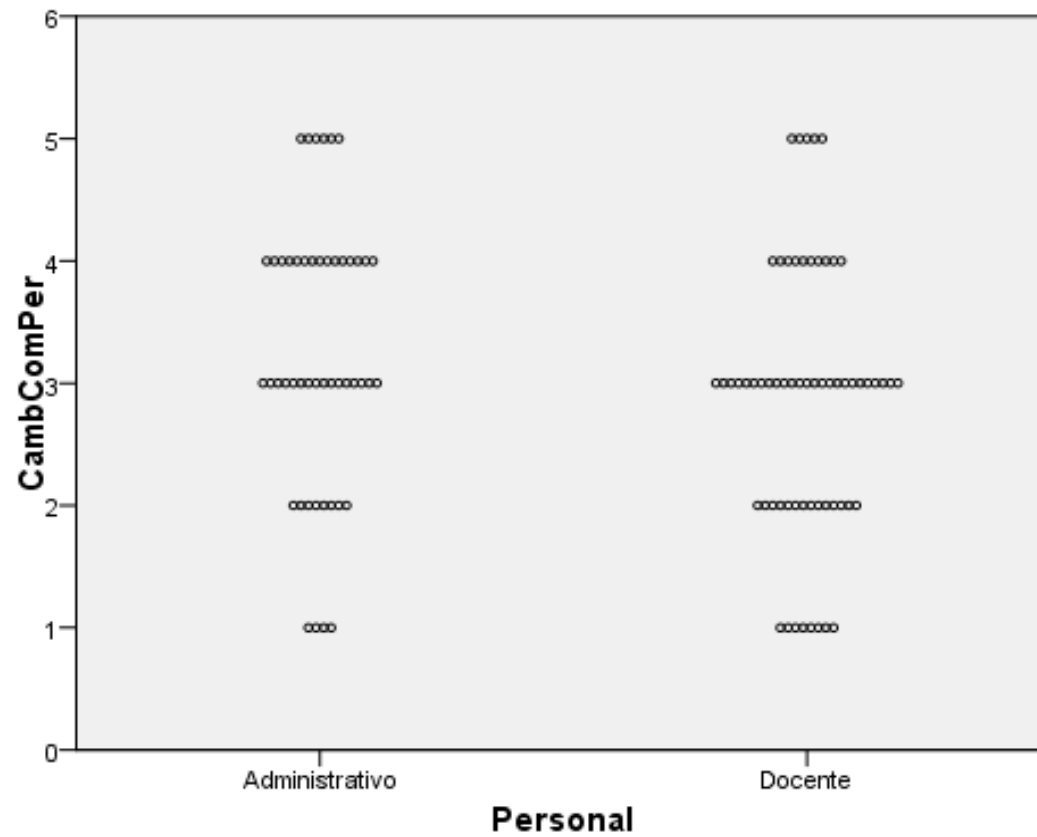
Puedo **trabajar con personas** de otros departamentos, pues existe la misma sintonía de trabajo.



El personal sabe quienes son las personas que pueden tomar **decisiones importantes** que afectan el rumbo de la organización.

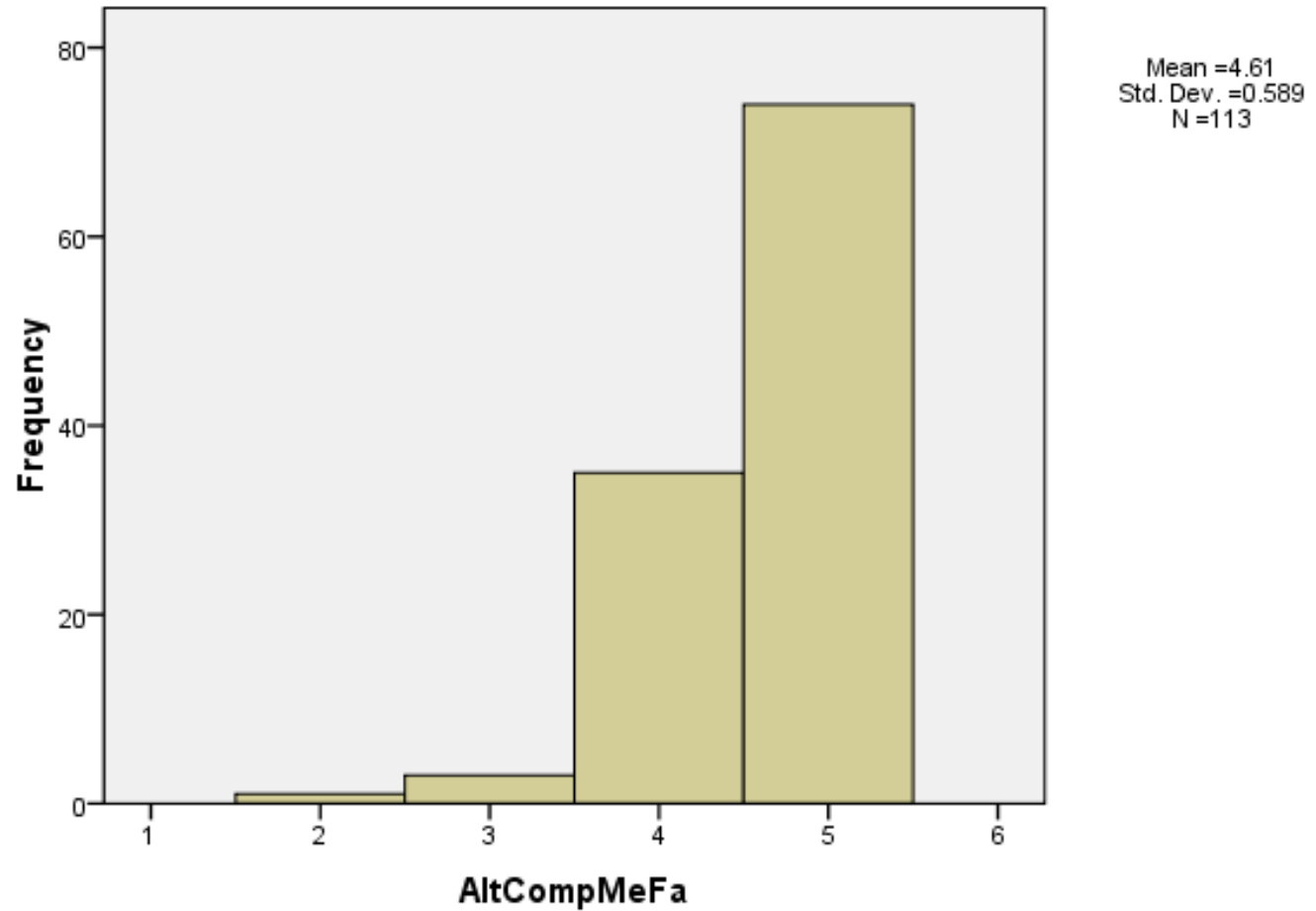


Los cambios adoptados por la organización, son **comunicados** a todos los niveles.

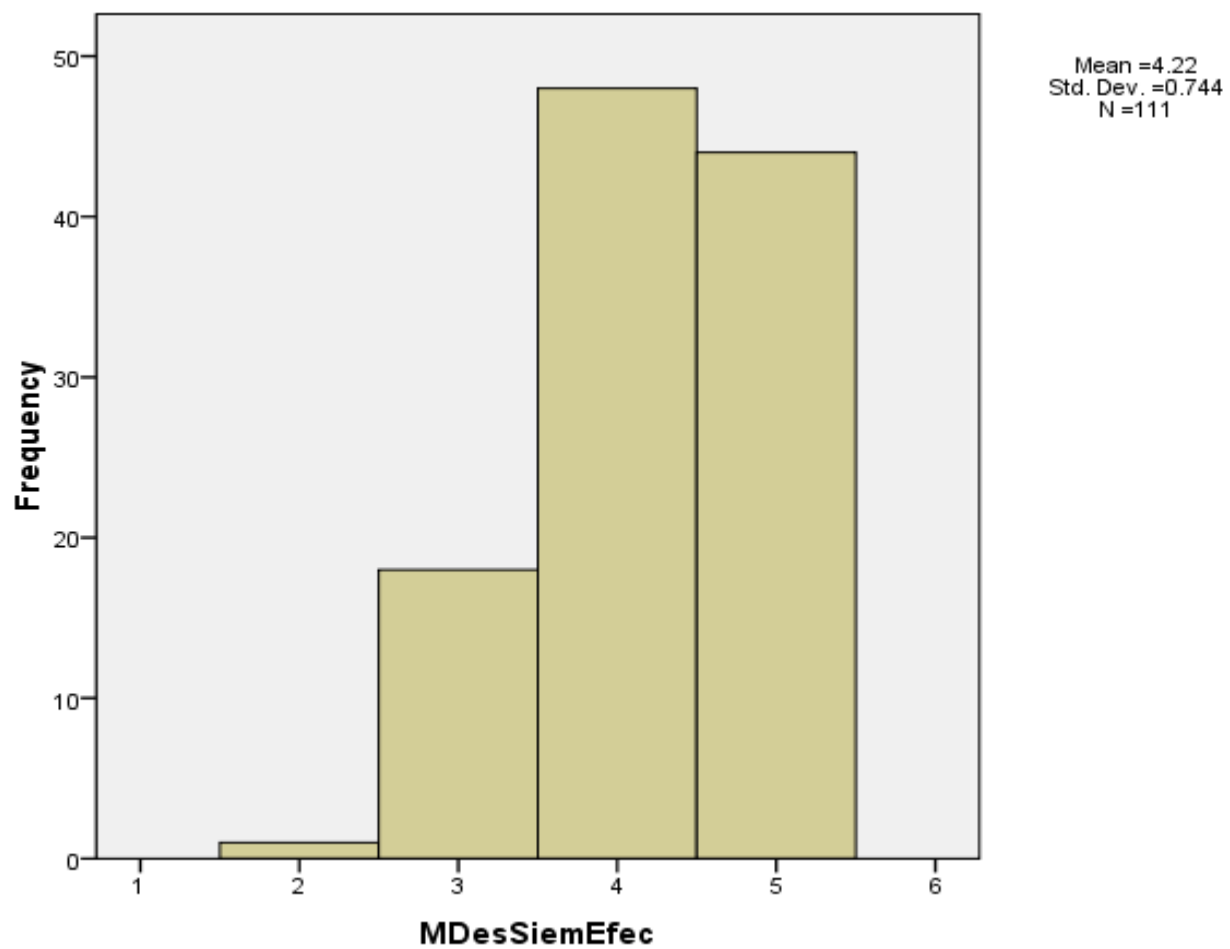


Los cambios adoptados por la organización, son **comunicados** a todos los niveles.

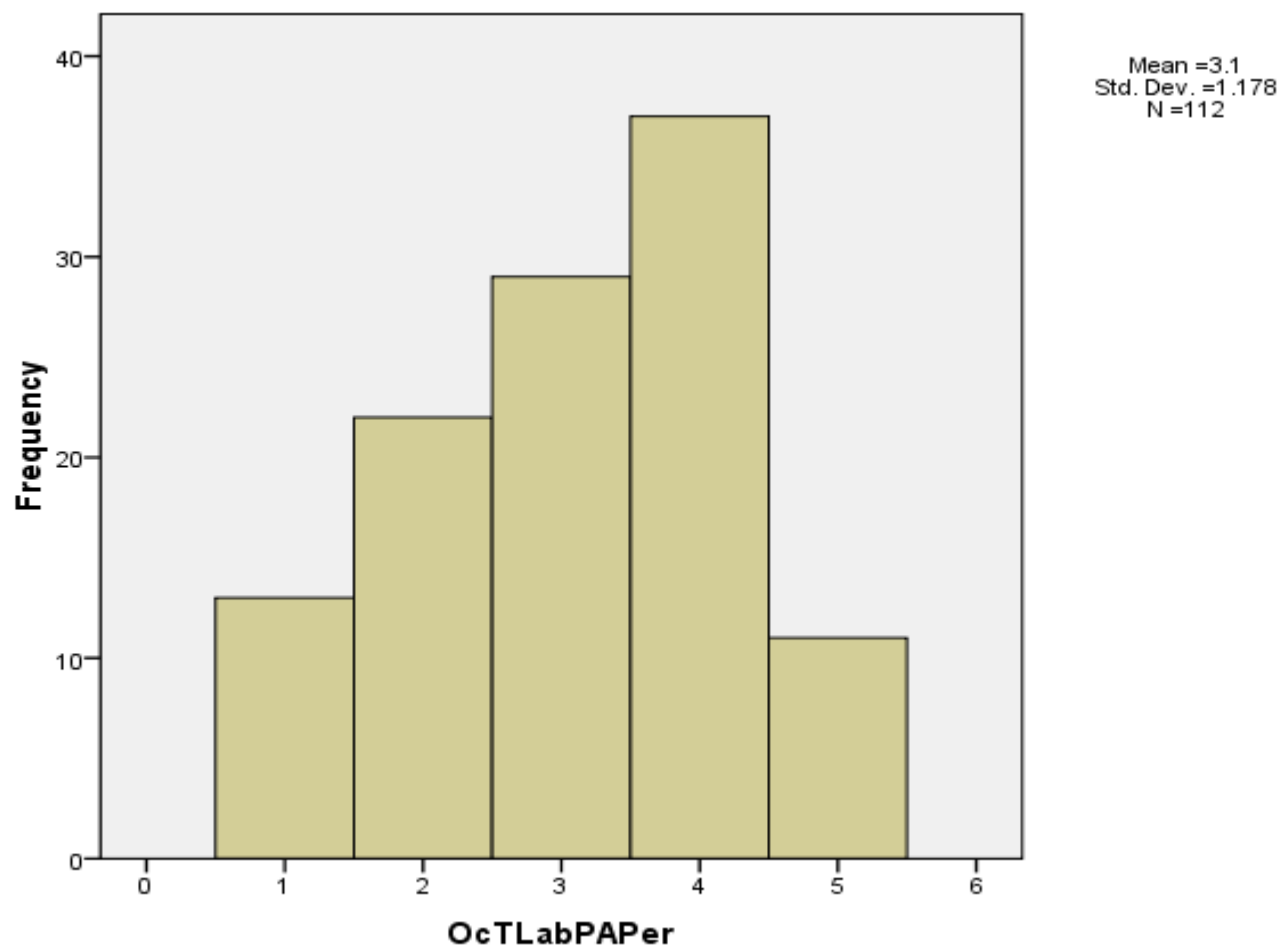
AltCompMeFa



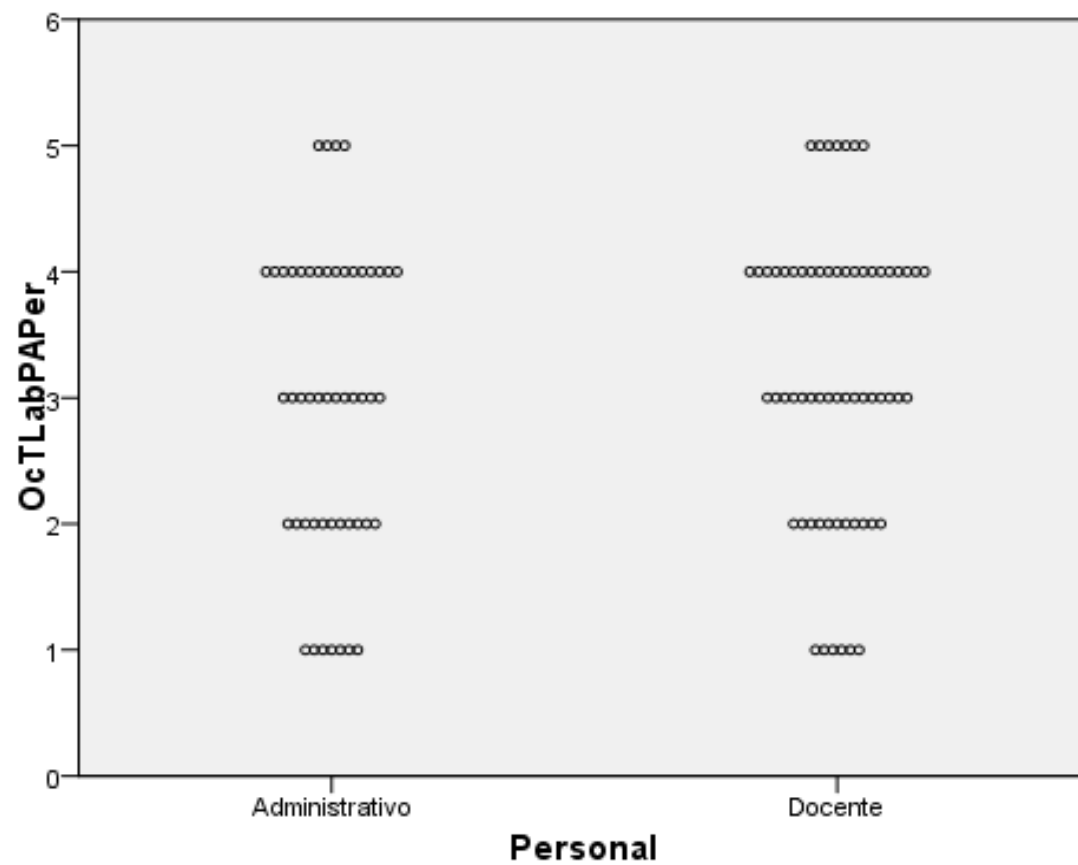
Estoy altamente **comprometido(a)** con las metas de la Facultad.



Podría asegurar que mi desempeño en esta Institución siempre son efectivos.

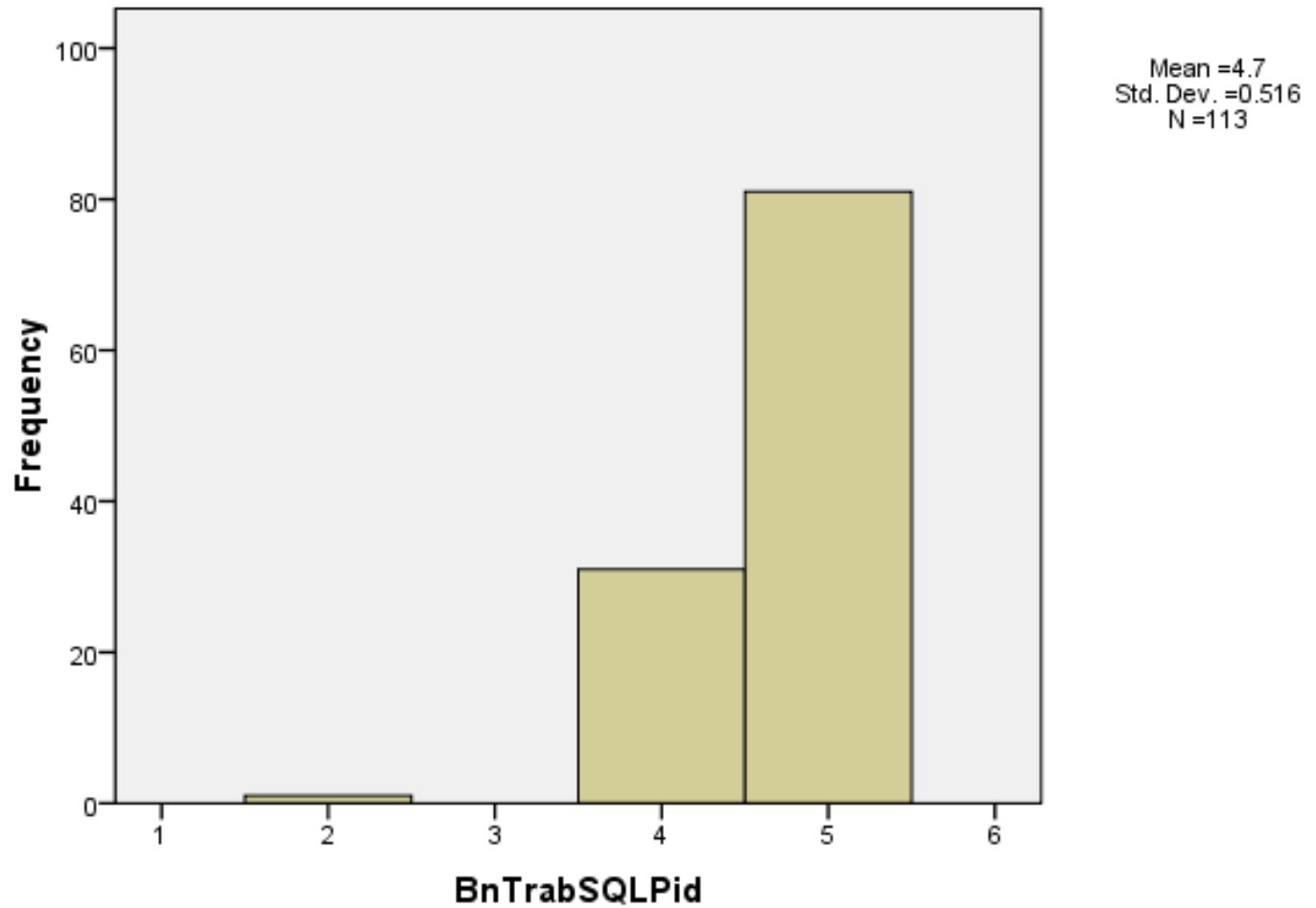


Ocasionalmente utilizo parte de mi tiempo laboral para atender asuntos personales.

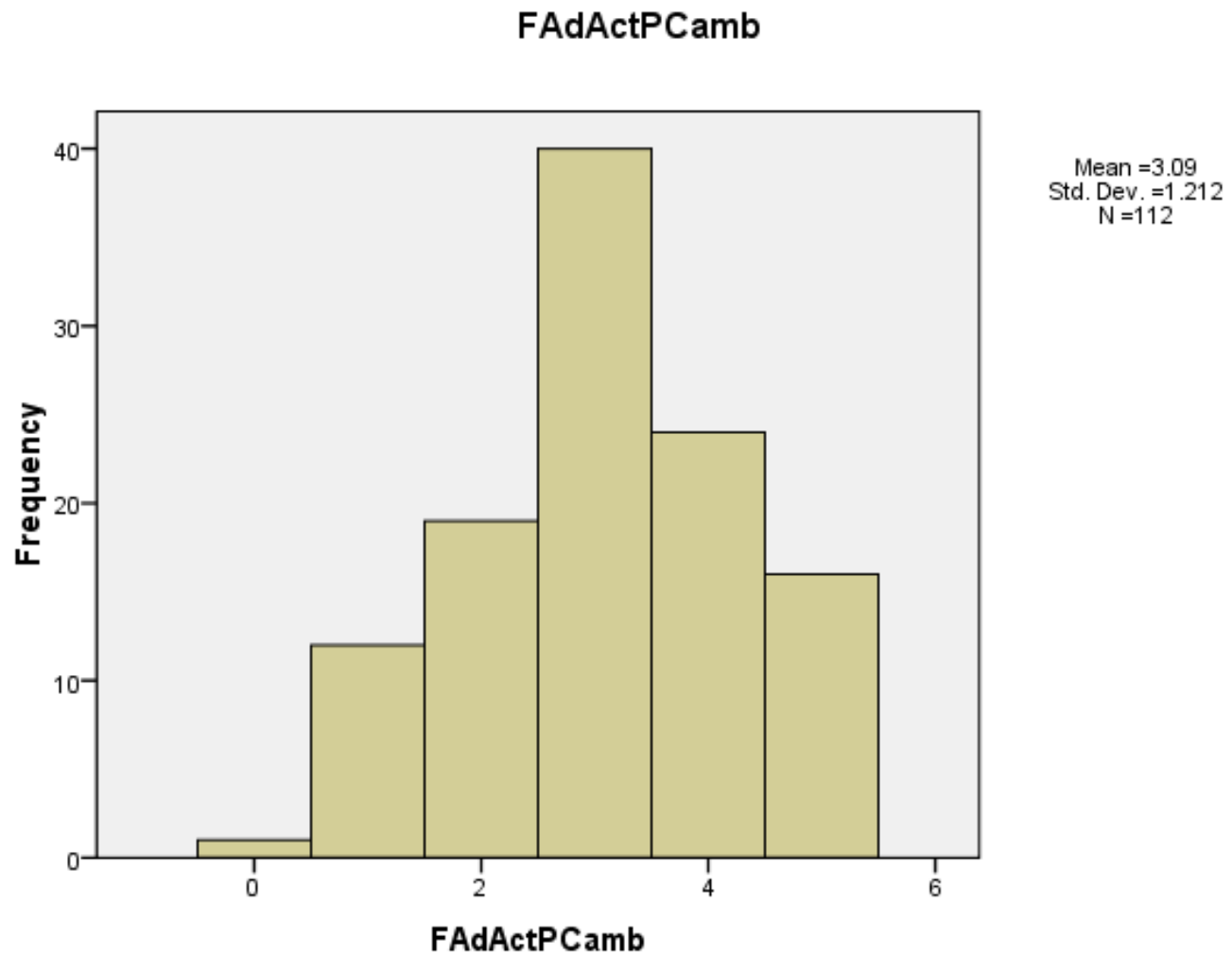


Ocasionalmente utilizo parte de mi tiempo laboral para atender asuntos personales.

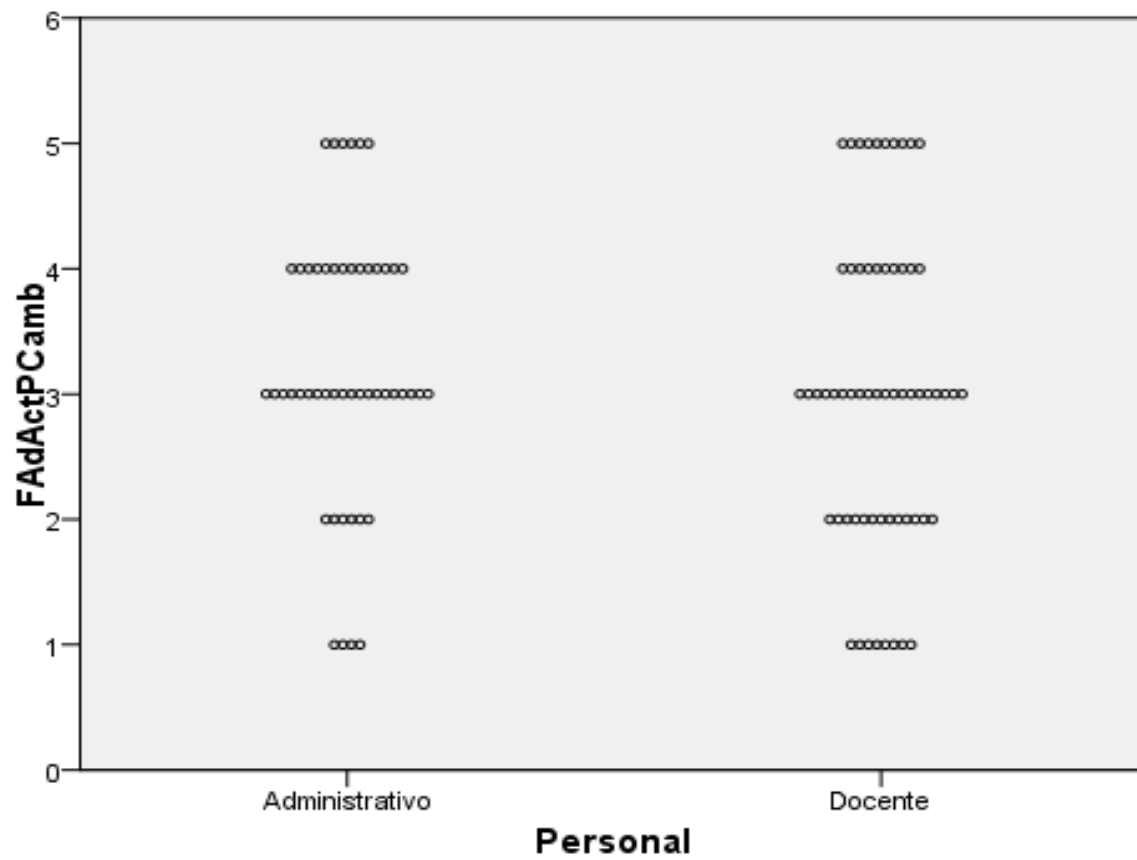
BnTrabSQLPid



Me aseguro de **hacer bien mi trabajo** sin necesidad de que me lo pidan.

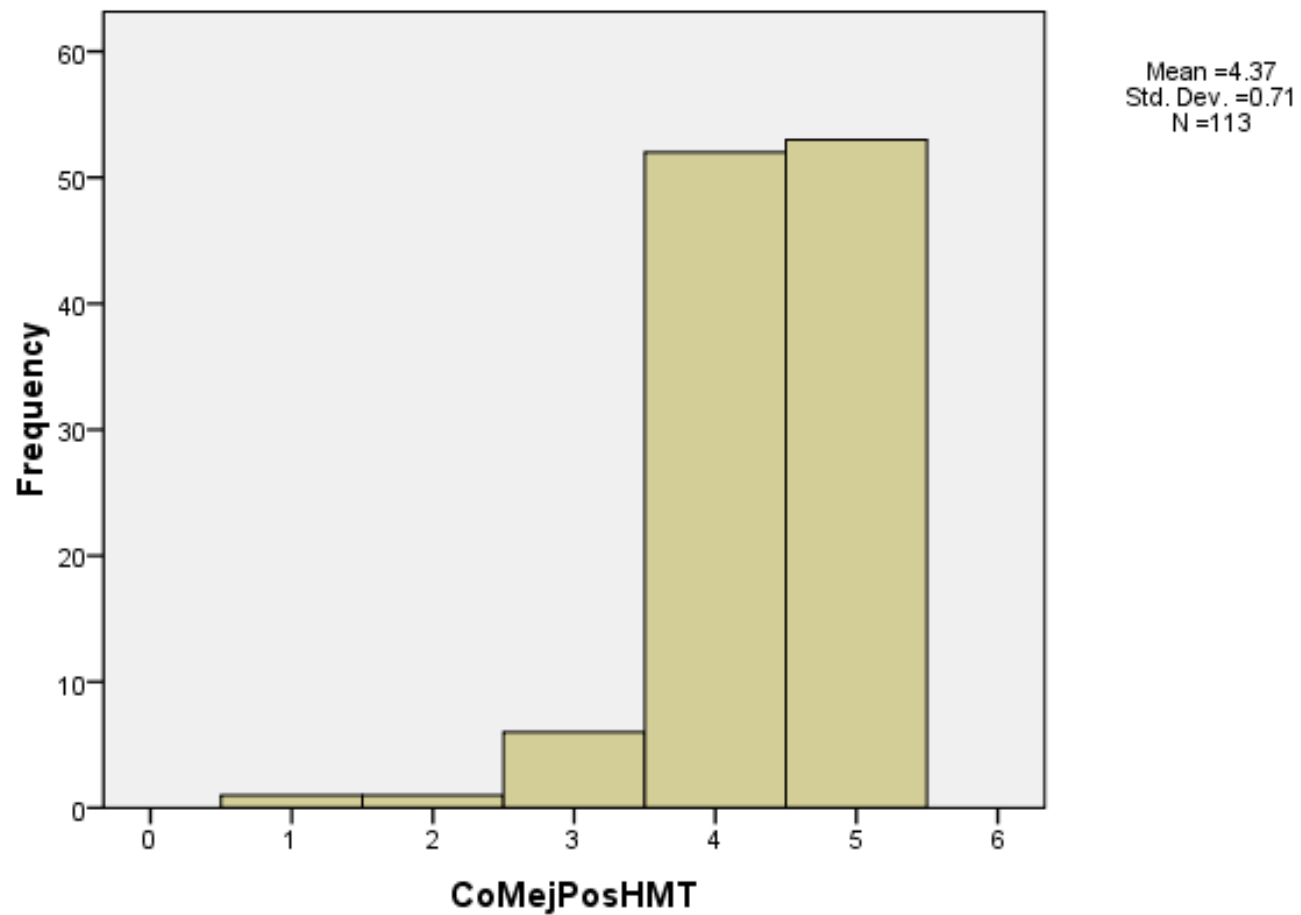


La Organización puede adaptarse **fácil y constantemente** a los cambios.



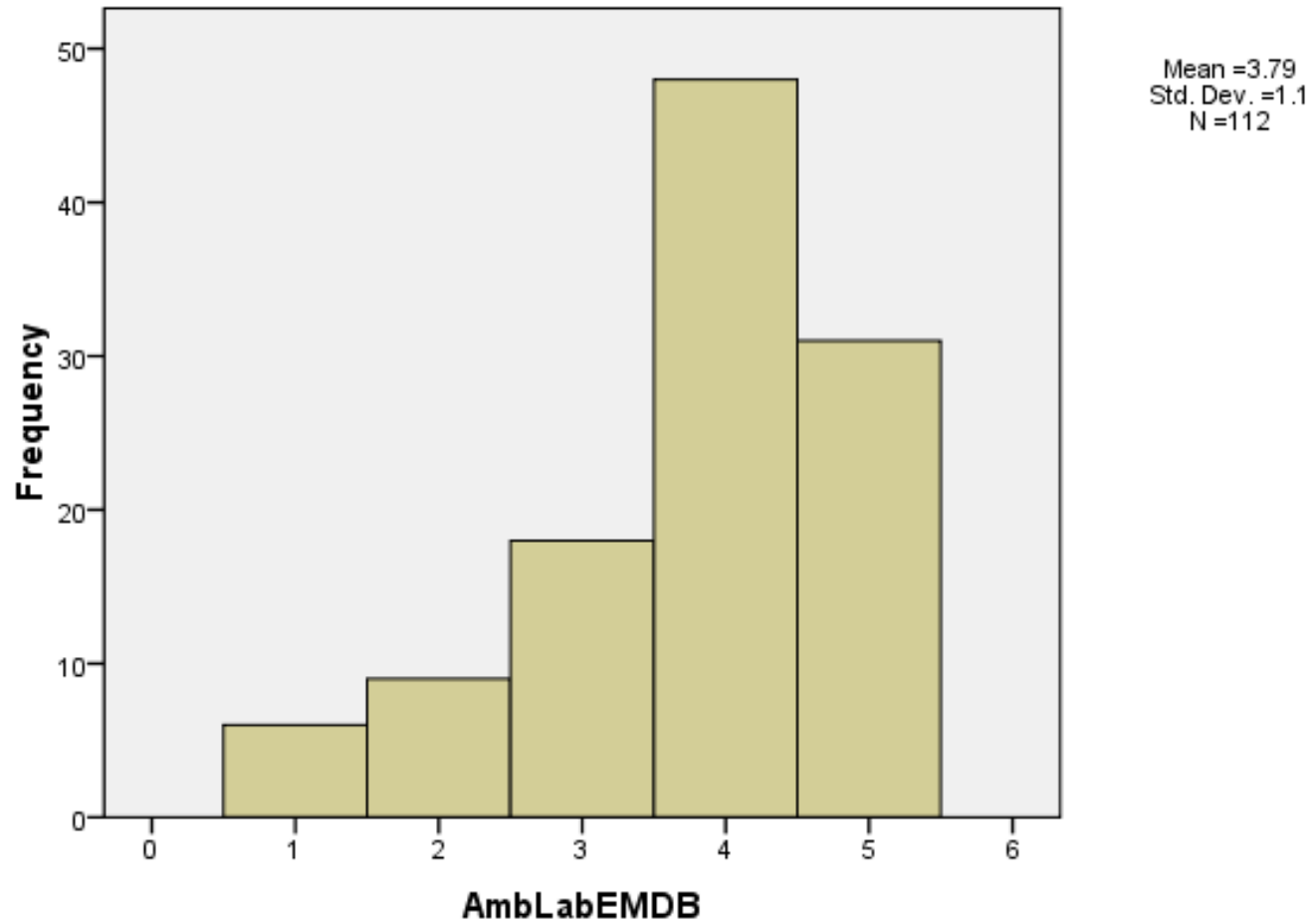
La Organización puede adaptarse **fácil y constantemente** a los cambios.

CoMejPosHMT



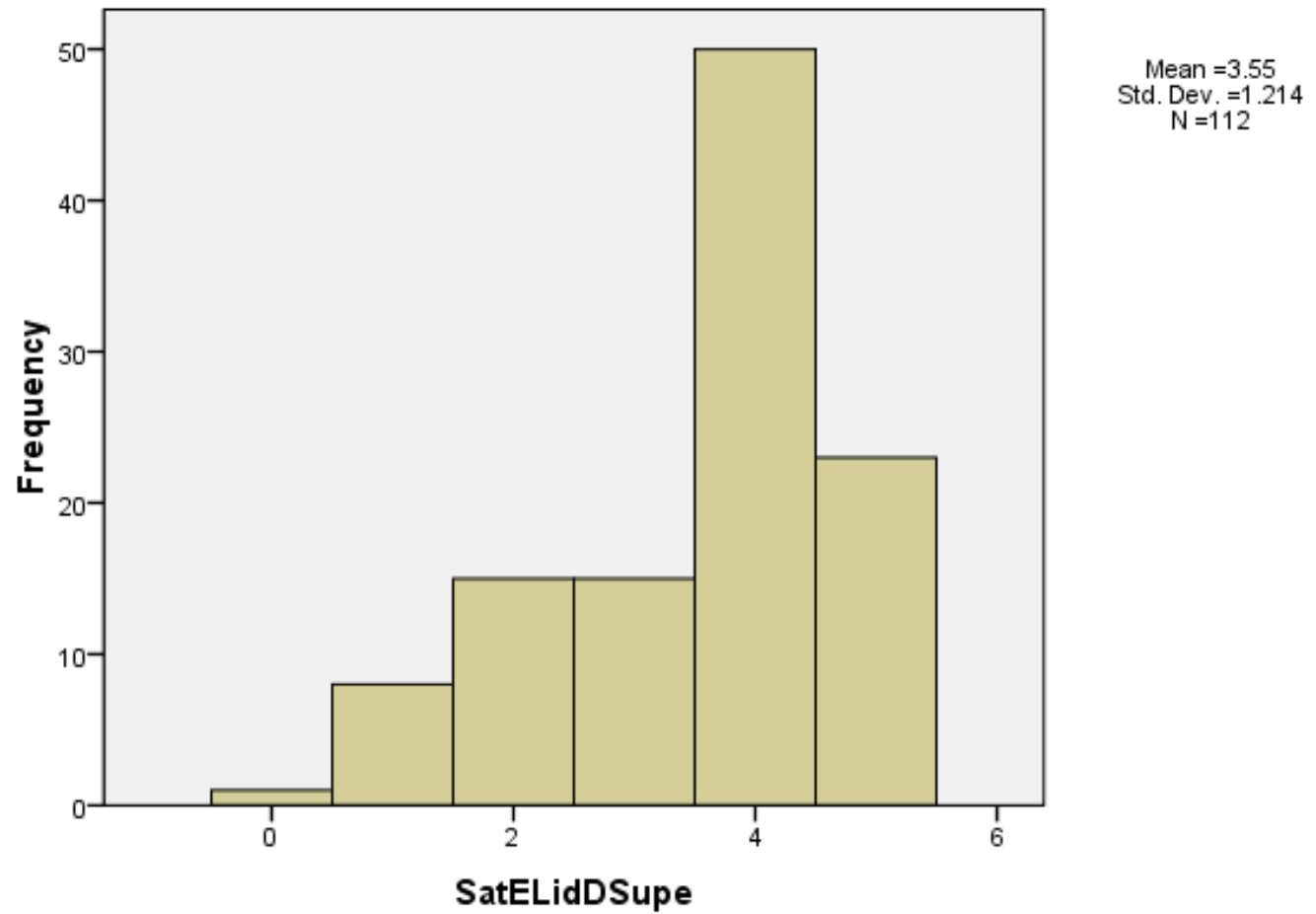
Considero que hay **mejoras posibles** a la manera que hago mi trabajo.

AmbLabEMDB



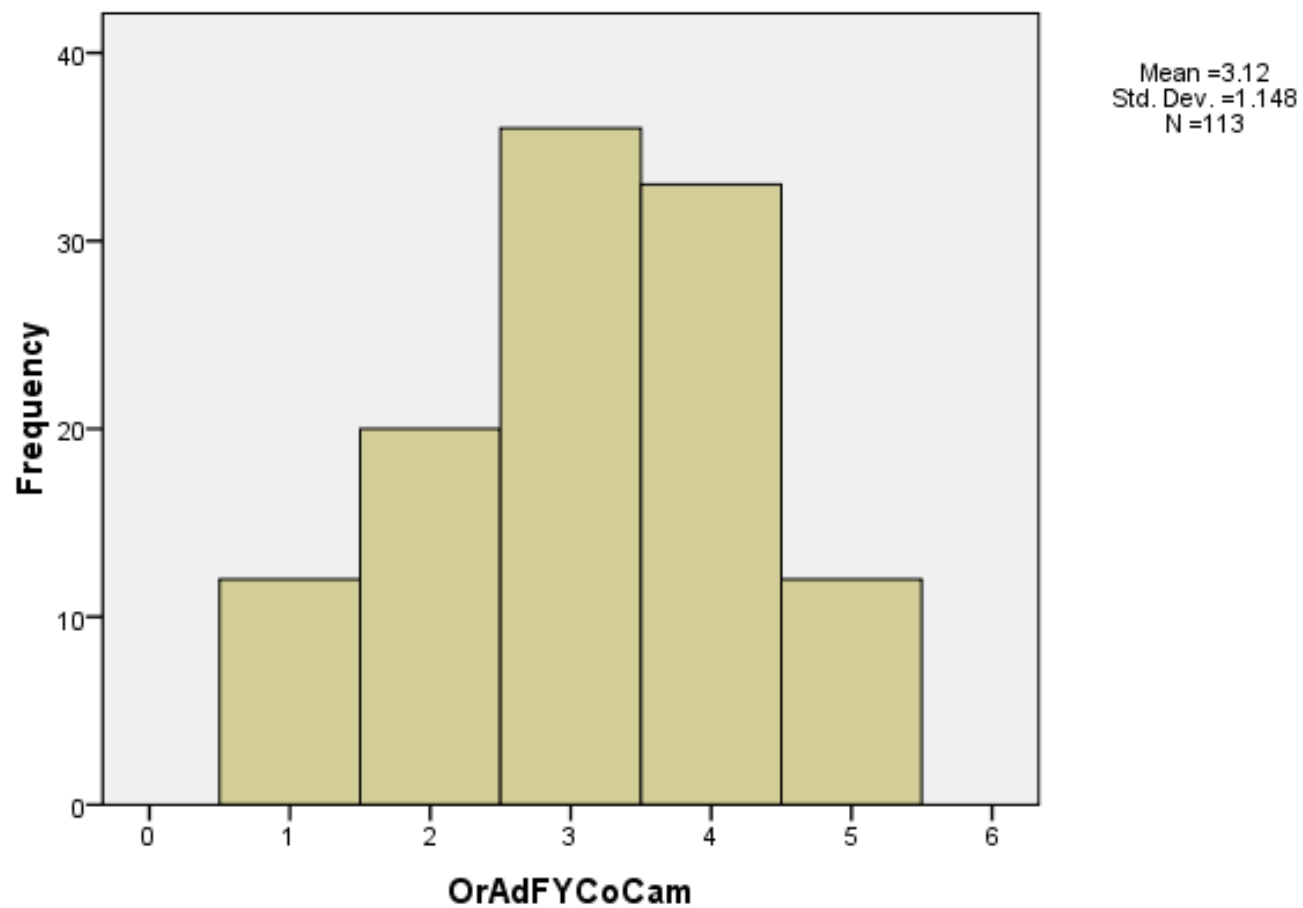
Considero que el **ambiente laboral** en el cual me desempeño es bueno.

SatELidDSupe

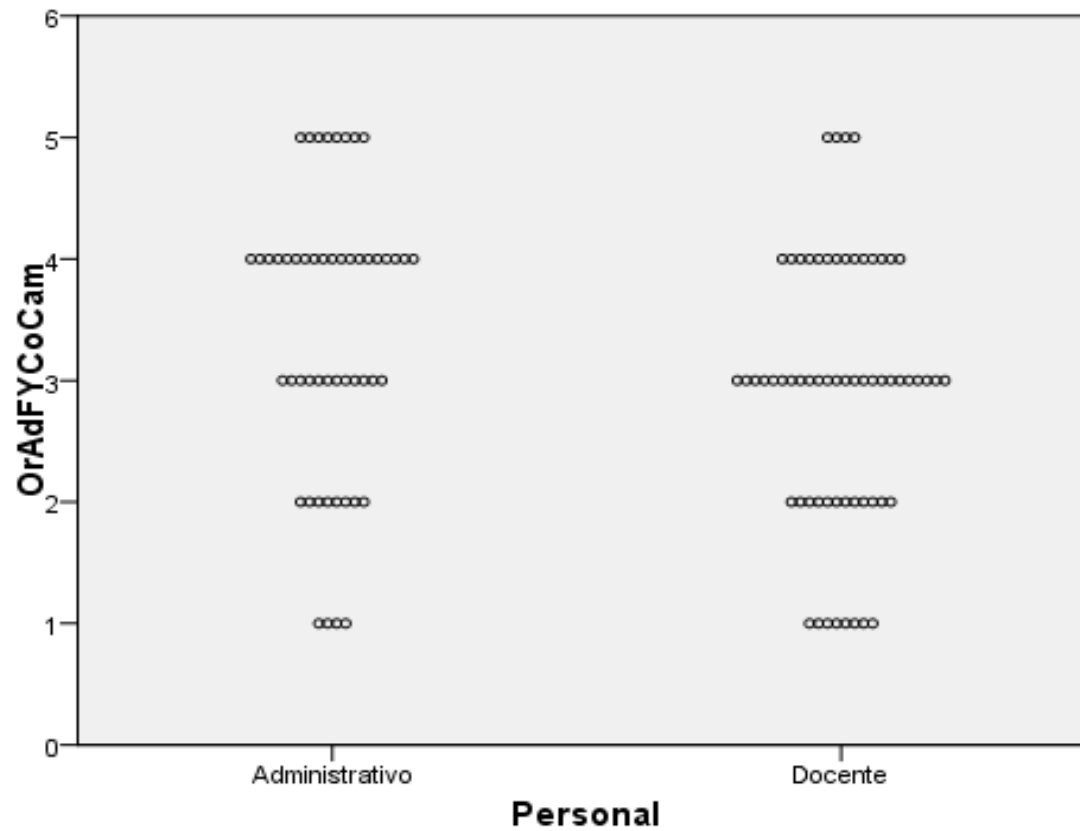


Me siento satisfecho(a) con el estilo de **liderazgo** de mis superiores.

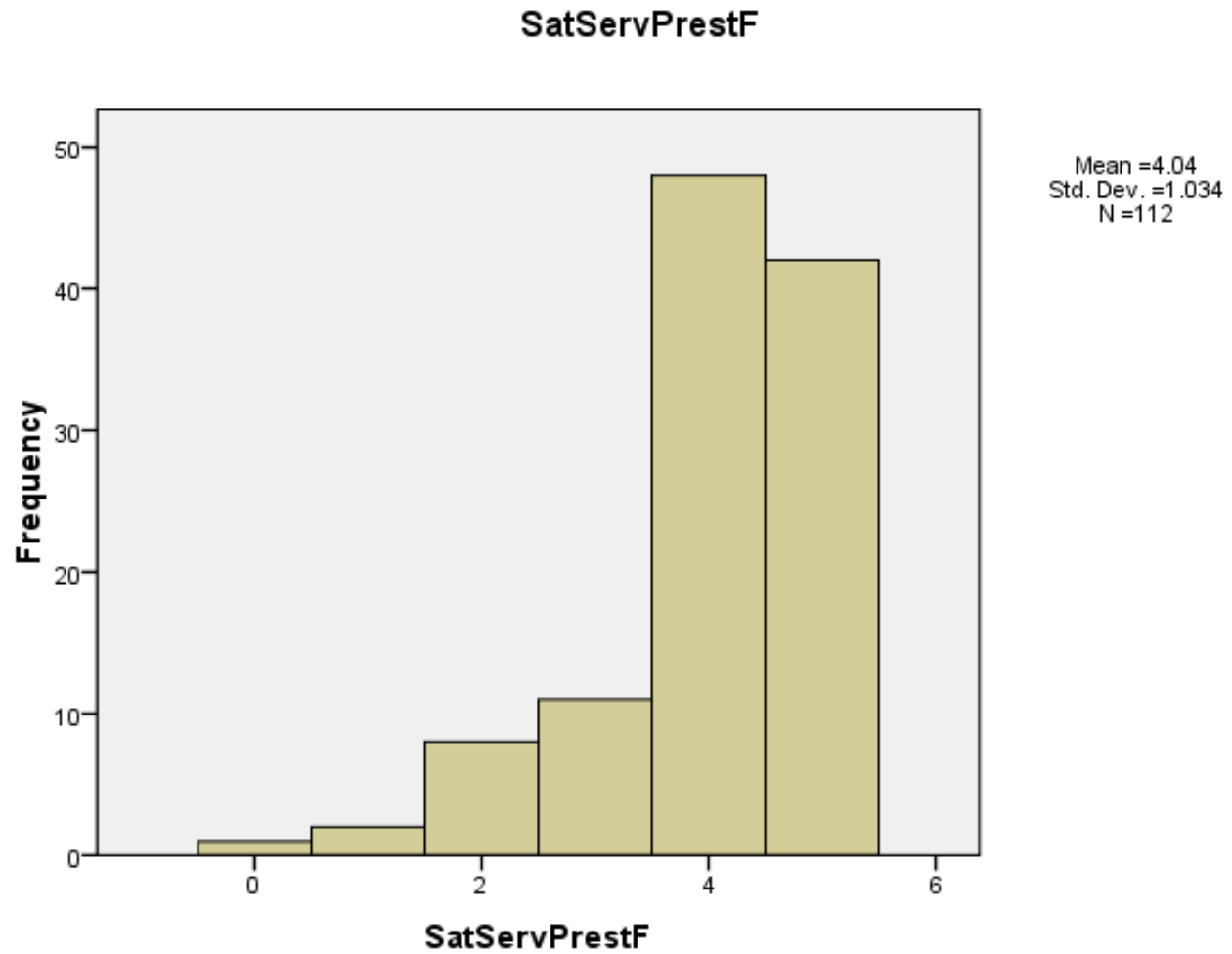
OrAdFYCoCam



La Organización puede adaptarse **fácil y constantemente** a los cambios.



La Organización puede adaptarse **fácil y constantemente** a los cambios.



Me siento **satisfecho(a)** con los servicios prestados por la Facultad.

ANALISIS FACTORIAL DE CLIMA LABORAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.732
Approx. Chi-Square	896.357
Bartlett's Test of Sphericity	df
	276
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.378	26.575	26.575	6.378	26.575	26.575
2	2.556	10.651	37.226	2.556	10.651	37.226
3	1.568	6.533	43.759	1.568	6.533	43.759
4	1.525	6.352	50.111	1.525	6.352	50.111
5	1.387	5.780	55.892	1.387	5.780	55.892
6	1.221	5.088	60.980	1.221	5.088	60.980
7	1.081	4.503	65.482	1.081	4.503	65.482

Communalities

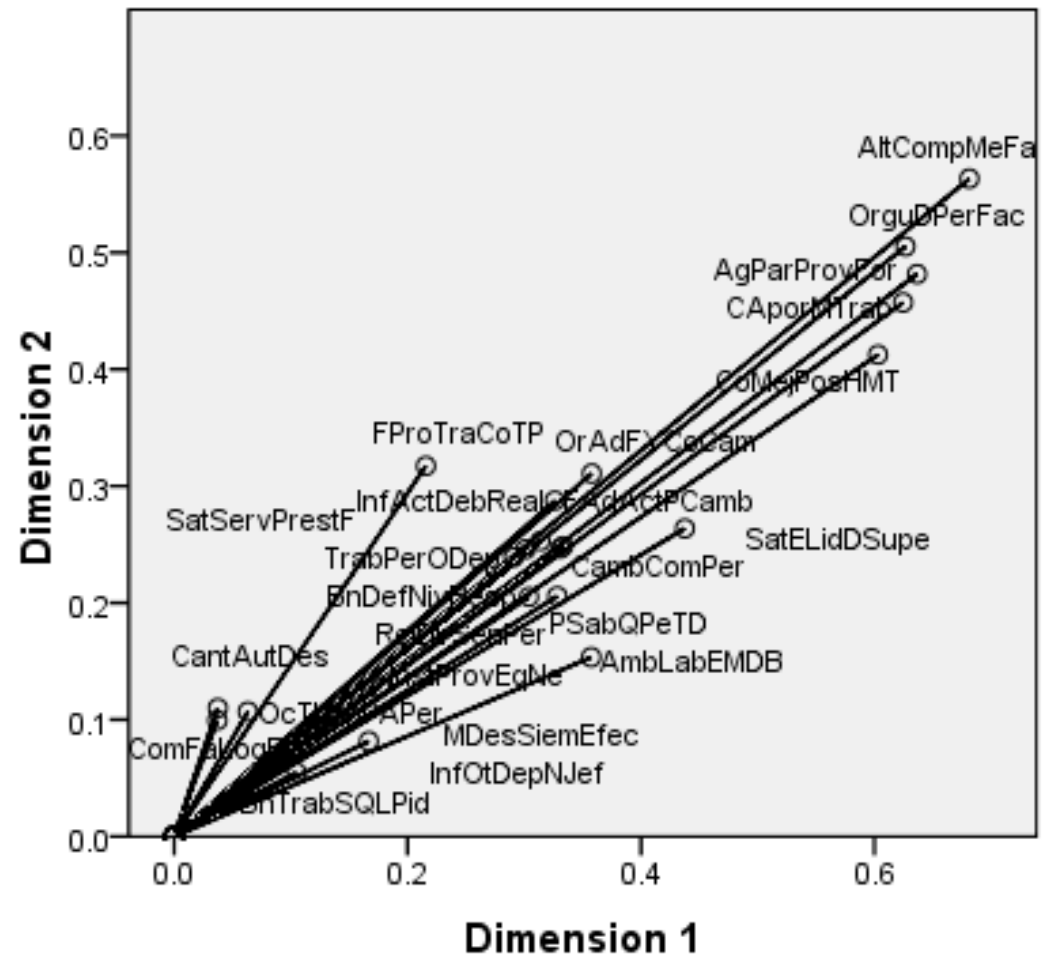
	Initial	Extraction
CantAutDes	1.000	.692
CAporMTrab	1.000	.382
InstProvEqNe	1.000	.549
InfOtDepNJef	1.000	.821
OrguDPerFac	1.000	.497
InfActDebReal	1.000	.748
BnDefNivResp	1.000	.705
ComFaLogRe	1.000	.587
AgParProyFor	1.000	.564
FProTraCoTP	1.000	.718
RelDirSenPer	1.000	.629
TrabPerODEp	1.000	.697
PSabQPeTD	1.000	.529
CambComPer	1.000	.656
AltCompMeFa	1.000	.666
MDesSiemEfec	1.000	.710
OcTLabPAPer	1.000	.677
BnTrabSQLPid	1.000	.727
FAdActPCamb	1.000	.782
CoMejPosHMT	1.000	.700
OrAdFYCoCam	1.000	.665
AmbLabEMDB	1.000	.729
SatELidDSupe	1.000	.697
SatServPrestF	1.000	.588

ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

Fortalezas:

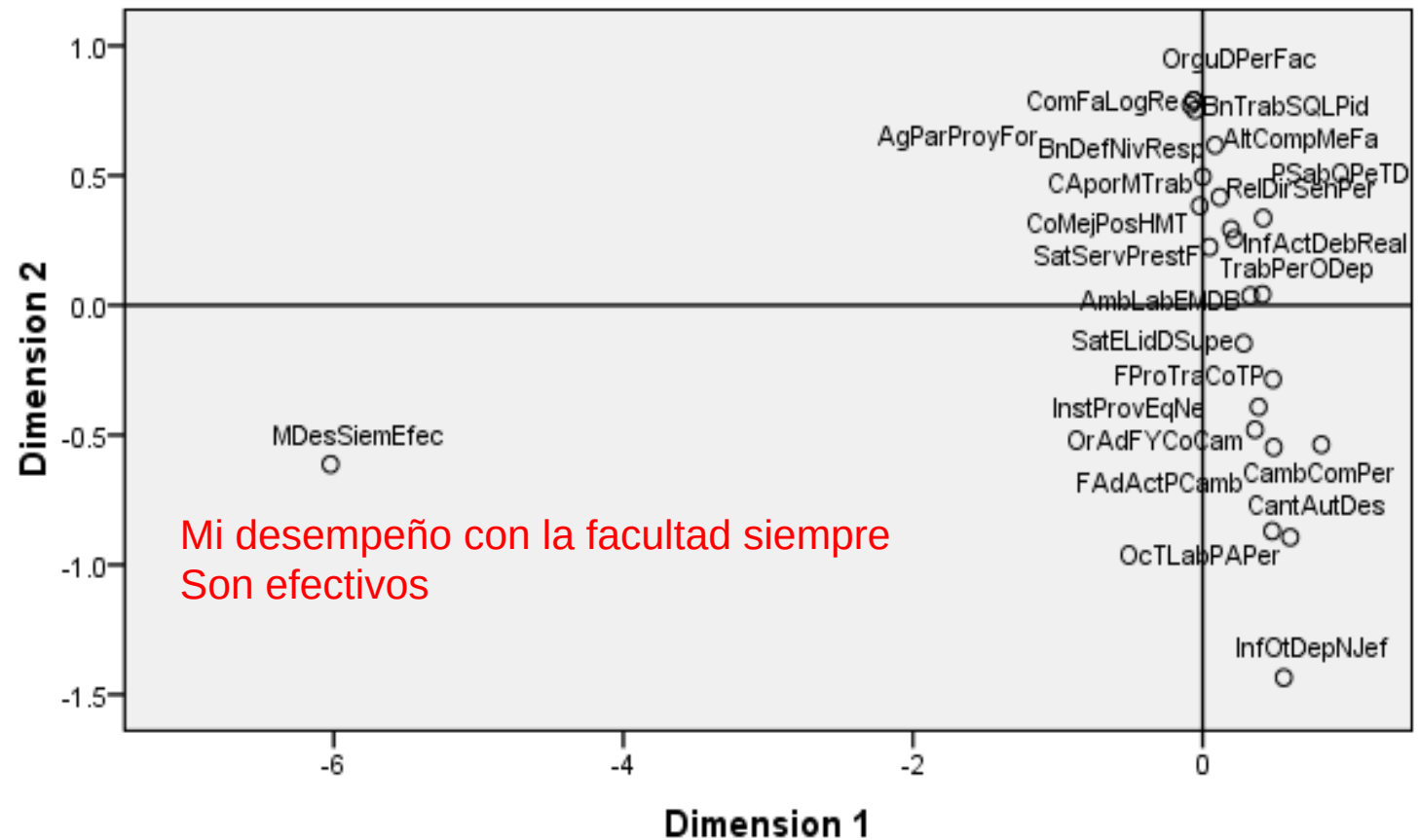
- *Sentido de pertenencia
- *Compromiso con la Institución.
- *Compromiso con las metas De la Facultad.

Discrimination Measures



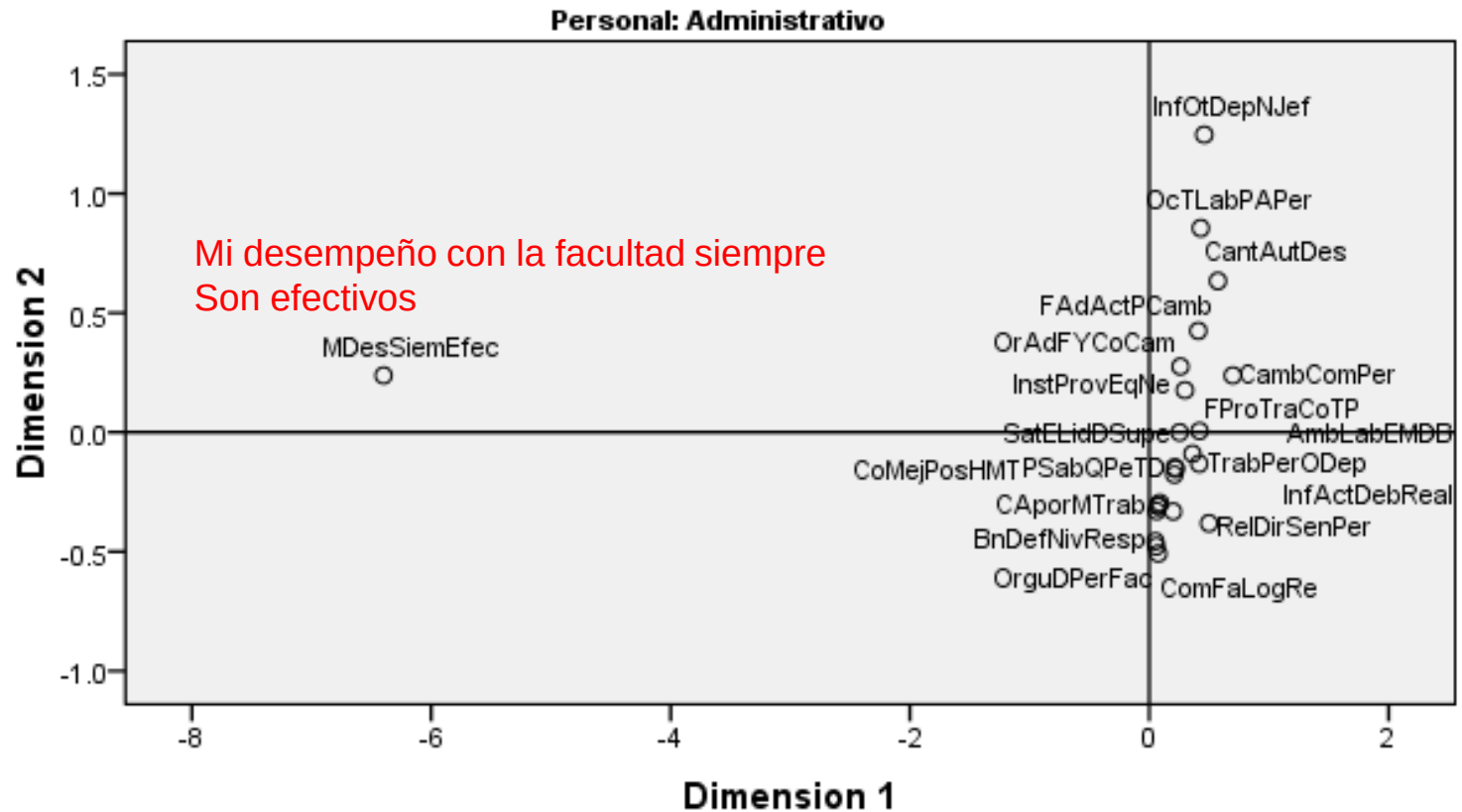
Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model



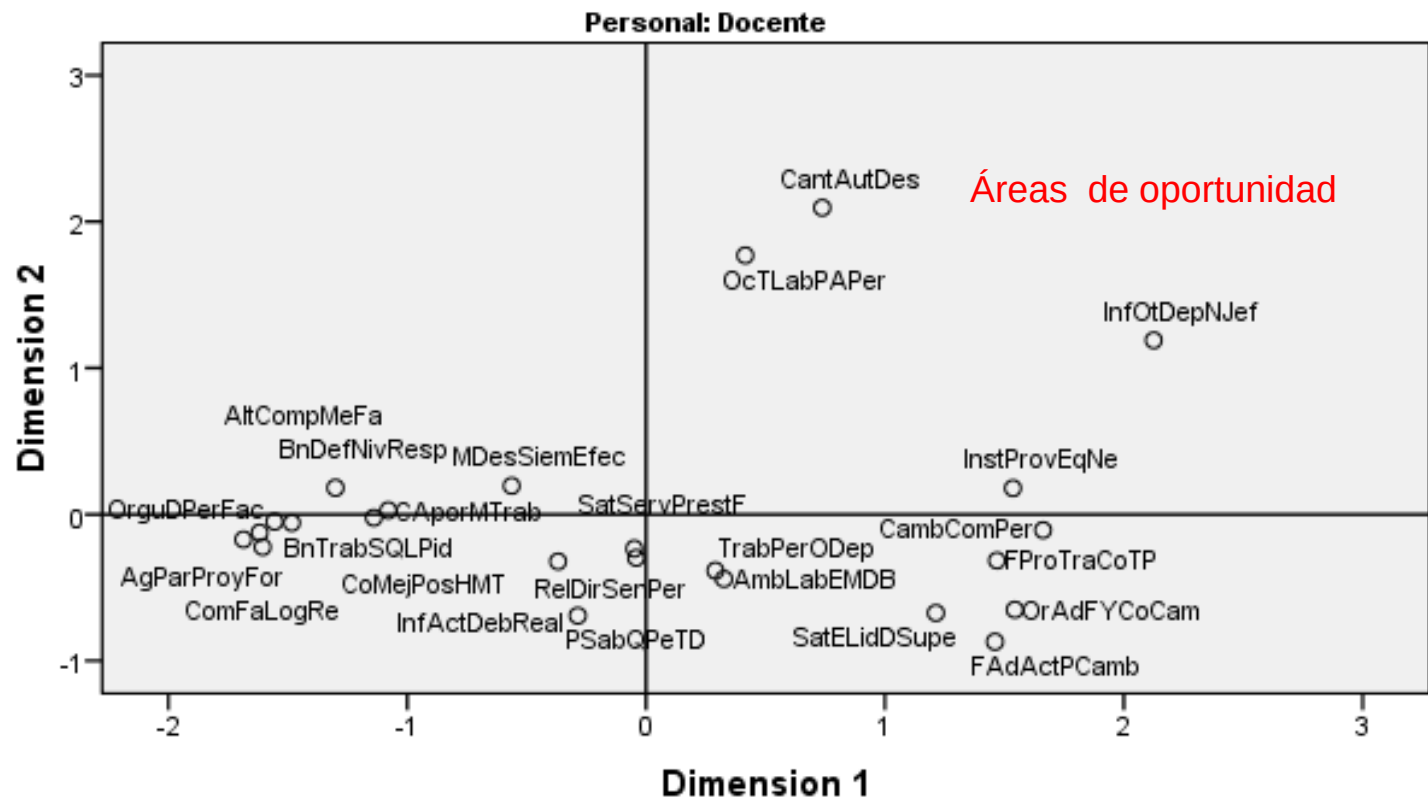
Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model



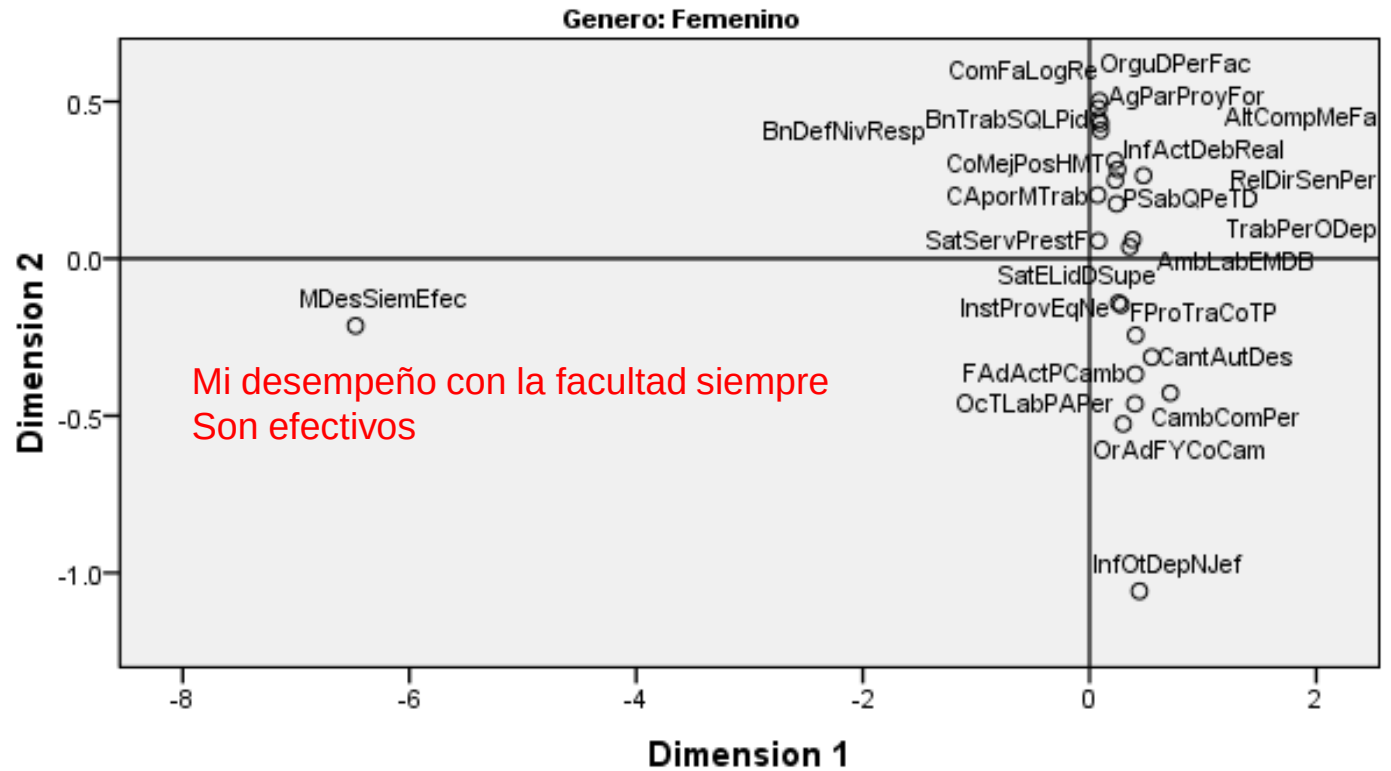
Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model



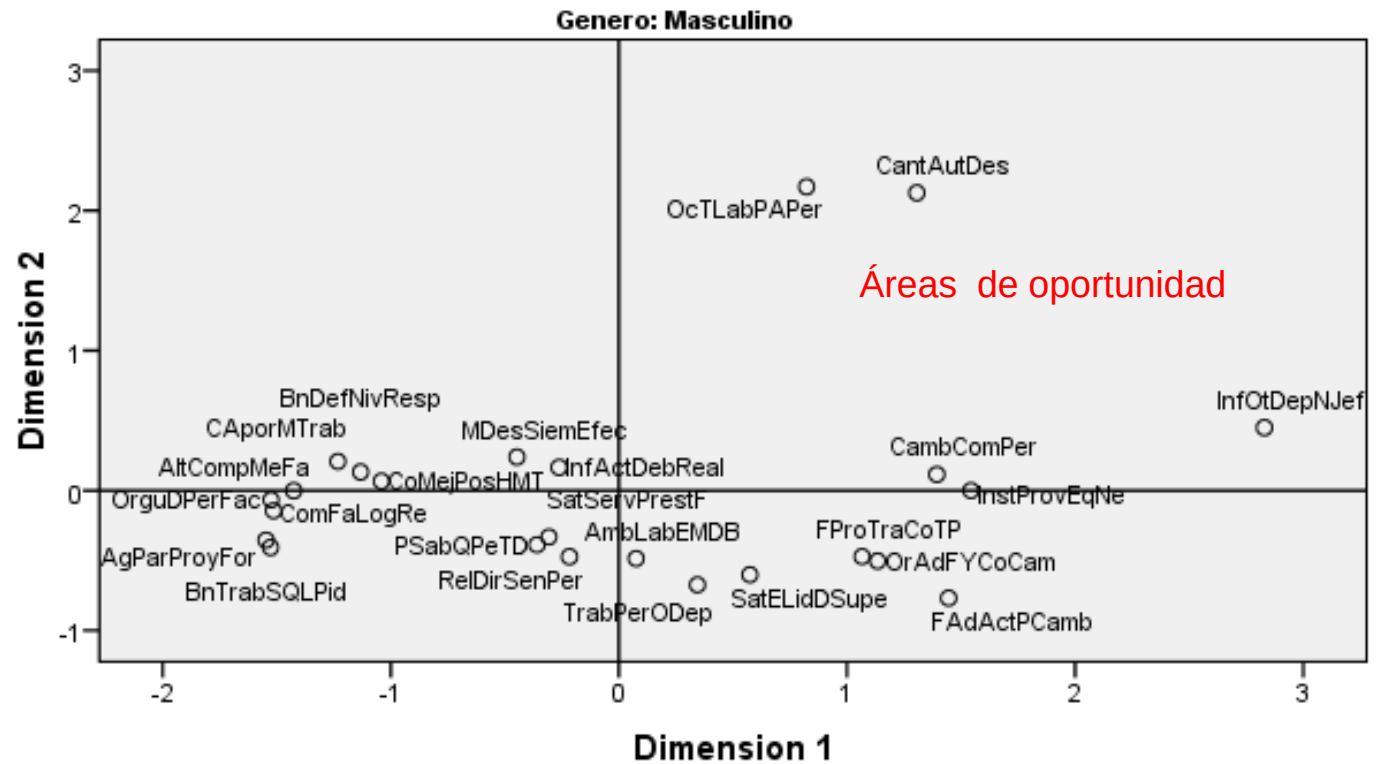
Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model



Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model





	CALIFICACION	PORCENTAJE
GESTION INSTITUCIONAL	3.63	73%
RETOS INDIVIDUALES	4.45	90%
INTERACCION	3.56	72%
RENDIMINETO INSTITUCIONAL	4.10	82%
ACEPTACION AL CAMBIO	3.50	70%
SATISFACCION LABORAL	3.73	75%

MEDIA

3.82

77%



Conclusiones y recomendaciones:

- ▶ Los aspectos con índices mas bajos en el análisis de clima laboral corresponden a la comunicación entre Secretarías y departamentos en nuestra Facultad, tanto de manera horizontal, como vertical; es necesario incrementar la comunicación entre áreas, la importancia de claustros de maestros, academias (interdisciplinarias), Comité de calidad e innovación, reuniones, comité de laboratorios de producción, etc.
- ▶ Importante definir políticas y procedimientos y darlos a conocer para facilitar los procesos dentro de la Facultad.
- ▶ Otorgar mayor reconocimiento al personal: (Ejemplos)
 - Reconocimiento al mejor empleado del año.
 - Reconocimiento público al mejor empleado del mes.
 - Estimular proactivamente al personal que está en su equipo de trabajo. Fomentar una comunicación fluida con el superior inmediato. Eliminar las barreras entre jefe y subordinado, cambiar paradigmas de líder y equipos de alto desempeño.

- ▶ Fortalecer la comunicación a través de la política de “puertas abiertas” lo que se esta manejando en la Dirección.
 - ▶ Fomentar la convivencia para aumentar el compromiso afectivo entre el personal.
 - Eventos deportivos y/o de convivencia adecuados al personal
 - ▶ Establecer equipos de trabajo definidos y auto dirigidos “Equipos de alto desempeño”.
 - ▶ Constantemente conocer las opiniones de los empleados y darles seguimiento
 - (Entrevistas y/o buzón de sugerencias)
 - ▶ Manejo de conflictos.
 - ▶ Bajar las mesas de trabajo a todos los niveles, desarrollo de círculos de calidad o bien una administración participativa.
 - ▶ Mayor Presencia por parte de los líderes en los Laboratorios de Producción.
 - ▶ Como ya se explico antes la gente tiene un fuerte compromiso con la institución, sentido permanencia, donde es necesario promover de manera más activa la participación en la Facultad.
- 

- ▶ Es necesario más trabajo en piso, en las bases, en nuestro quehacer cotidiano, reforzar más el servicio al cliente interno de la organización.
- ▶ Dar a conocer el plan de desarrollo en la Facultad. Mayor participación de los miembros del equipo directivo con su equipo alterno.
- ▶ La mayoría de la gente percibe que están satisfechos con los servicios prestados por la Facultad, pero en el caso de equipo o de activos es donde existe un área grande de oportunidad.



Otros análisis estadísticos:

- ▶ Se elaboraron pruebas de independencia estadística para determinar que tanto influye la edad del trabajador, la antigüedad, el nivel de escolaridad, el sexo del personal y si es docente o administrativo con relación al clima laboral con los siguientes resultados:
 - Si fue significativa la diferencia en la pregunta de que la facultad proveía el material y/o equipo de trabajo: más en administrativos, que en docentes.
 - También fue significativo y dependiente en administrativos vs. Docentes, si la facultad promueve cooperación con todo el personal.
 - El personal administrativo, tiene más definido que personas en la institución pueden tomar decisiones mas importantes.
 - Los administrativos perciben que es más fácil que la organización se adapte a los cambios que el docente.



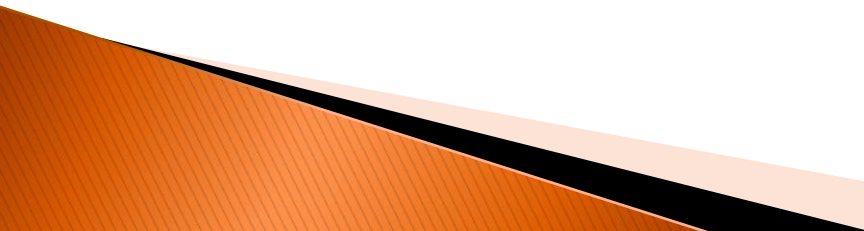
- ▶ En el caso de genero de la persona, la única que fue dependiente fue: que la mujer tenía más claro que persona en la Institución puede tomar las decisiones importantes.
- ▶ En el caso del nivel de escolaridad, con respecto al clima laboral, se determino que la gente con menor grado académico tenían más claro sus funciones en la institución, relacionado con la complejidad de sus funciones.
- ▶ Se observo que la gente con menor escolaridad coincidieron que la facultad si promueve el trabajo mediante la cooperación del personal.
- ▶ También se observo que la gente con menor escolaridad coincidieron que no utilizaban su tiempo laboral para otros trabajos.
- ▶ Se observo que no existía ninguna dependencia estadística entre la antigüedad en el trabajo y sus respuestas en el Clima laboral.



Sugerencias de personal encuestado

- ▶ **50 personas expresaron sus sugerencias para la mejora dentro del clima laboral, en las que se destacan las siguientes.**
 - Reuniones más frecuentes para:
 - Retroalimentación.
 - Fomentar compañerismo.
 - Reuniones académicas (no claustros) para intercambio de opiniones.
 - Convivencia con todo el personal administrativo y académico.
 - Eventos que ayuden en la interacción entre todo el personal de la facultad.

Sugerencias de personal encuestado

- Reconocimiento y motivación al personal.
 - Mejorando las relaciones humanas.
 - Programa de premiación a profesores (no dinero, si un reconocimiento público), por desempeño académico, o en investigación o en extensión cada año.
 - Programa de motivación y efectividad en trabajo y de uso de tiempo (recomiendo programa de Franklyn-covey).
 - Reconocimiento público a todos los docentes que aportan ideas y trabajo para la Universidad.
 - Enaltecer estímulos al desempeño académico a todos los docentes y no solo a los de tiempo completo.
- 

Sugerencias de personal encuestado

- **Comunicación.**

- Trabajo en equipo obligatorio.
- Entre jefes y personal administrativo.
- Mejorar comunicación entre secretarías para el logro de objetivos específicamente académico y posgrado.
- En todo el personal de la facultad.
- Equipos de trabajo para cosas sencillas y de diferentes departamentos para mayor comunicación, convivencia y empatía.
- Y liderazgo de la administración hacia los docentes y administrativos.
- Involucramiento en el quehacer de la facultad. No siempre los mismos

Sugerencias de personal encuestado

- **Comunicación**

- Establecer mejores medios de comunicación vertical y horizontalmente.
- Establecer un sistema de evaluación de sugerencias y propuestas.

- **Impartición de cursos**

- De mejora continua referente a relaciones humanas.
- Manejo de estrés.
- Cursos básicos de computación.
- Cursos de tolerancia.



Sugerencias de personal encuestado

- **Definición de tareas.**

- Que haya alguien encargado de Recursos Humanos que ayude a orientar a los trabajadores en sus dudas.
- A los recién contratados: capacitación e inducción de acuerdo al área donde se va a desenvolver.
- Definición de metas, objetivos y responsabilidades.
- Definición de áreas de trabajo.
- Definición de la cadena de mando.
- Desarrollo de un manual de funciones.
- Establecer límites de derechos.
- Definición de puestos y funciones para el personal.
- Capacitación al personal, manual de lecciones aprendidas.

Sugerencias de personal encuestado

- **Mejoramiento de instalaciones y cuidado del medio ambiente:**
 - Mantener limpia las áreas de trabajo.
 - Mejoramiento de los cubículos (aire y calefacción) y en salones de clase.
 - Ampliar y pavimentar estacionamiento y entrada principal.
 - Abastecer de herramientas de trabajo y así evitar problemas con compañeros.
 - Otro intendente y que sea sindicalizado y no de confianza.
 - Más botes de basura.
 - Automóvil para unidades de producción.

Sugerencias de personal encuestado

- Comunicar las metas a largo plazo de la institución.
- Promover la igualdad entre miembros de la UACH.
- Mayor difusión de las acciones que se realizan y sus objetivos.
- Búsqueda de jubilación de los elementos no productivos.
- Analizar a cada uno de los profesores y que sean asignados a las actividades en donde son mejores y más eficientes.



► **“EL CLIMA LABORAL, SOMOS TODOS”**





- ▶ **“Permítanos servirle y demostrarle un nuevo concepto de estadística y matemáticas aplicada a la Industria”**

M.C. Ing. J. Roberto Espinoza P. Ing. Sissi Paredes & Ing. Diana Enríquez