

GUÍA TÉCNICA PARA LA ENCUESTA DE

CLIMA LABORAL y CULTURA

ORGANIZACIONAL

2020



**DIRECCIÓN DE DESARROLLO
ADMINISTRATIVO**

ÍNDICE

Contenido

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| ¿Qué es el Clima Laboral? | 4 |
| ¿Cuáles fueron los resultados de la evaluación en el 2019? | 4 |
| ¿Cuál es el Objetivo de la medición de Clima Laboral? | 6 |
| METODOLOGÍA | 6 |
| ¿Qué temas aborda para el análisis la Encuesta de Clima laboral y Cultura Organizacional? | 6 |
| Las 16 categorías de análisis abordan y analizan los siguientes temas: | 7 |
| 1. Recompensas y reconocimientos | 7 |
| 2. Capacitación y desarrollo | 7 |
| 3. Mejora y cambio | 7 |
| 4. Calidad y orientación a usuario | 7 |
| 5. Equidad Laboral | 7 |
| 6. Comunicación | 8 |
| 7. Disponibilidad de recursos | 8 |
| 8. Calidad de vida laboral | 8 |
| 9. Balance trabajo-familia | 8 |
| 10. Colaboración y trabajo en equipo | 8 |
| 11. Liderazgo y participación | 9 |
| 12. Identidad con la institución | 9 |
| 13. Enfoque a resultados y productividad | 9 |
| 14. Normatividad y procesos | 9 |
| 15. Profesionalización | 10 |
| 16. Impacto de la encuesta en mi institución | 10 |
| ¿Cómo se evalúa la encuesta de Clima Laboral? | 10 |
| Ejemplo de cómo obtener el promedio por reactivo | 11 |
| RESULTADOS | 12 |
| ¿Cuáles son los beneficios de la encuesta de Clima Laboral? | 12 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| ¿Cuáles son las consecuencias por un mal Clima Laboral? | 12 |
| ¿Cuáles son los Factores que influyen en el clima organizacional? | 13 |
| ¿Qué debo hacer para participar en la medición de Clima Laboral? | 13 |
| ¿Cómo se presentan los resultados? | 15 |
| ¿Cómo se da seguimiento? | 16 |

INTRODUCCIÓN

¿Qué es el Clima Laboral?

El clima laboral, o el ambiente que prevalece en un lugar de trabajo entre los empleados, es considerado actualmente un factor muy importante, ya que gracias a la calidad de éste, los servidores públicos pueden obtener **mayor satisfacción** en su lugar de trabajo, lo que se traduce en una **mejora en la productividad**.

Cuando no se mide, es probable que existan deficiencias en los canales de comunicación, por ejemplo, que afecten directamente al rendimiento de los trabajadores. Como resultado obtenemos insatisfacción por parte de los servidores públicos, lo cual les impide desarrollar su **potencial al máximo y cumplir con los objetivos propuestos**.

Como servidores públicos buscamos constantemente mejorar los procesos internos para obtener mejores resultados, por tanto, es fundamental conocer también lo intangible, como lo es el clima dentro de nuestro lugar de trabajo y las relaciones entre trabajadores, con el objetivo de mejorar la calidad de nuestras actividades.

El presente documento tiene como finalidad dar a conocer a los servidores públicos de las diferentes dependencias y entidades del Estado de Guanajuato cómo se conforma, así como lo relativo a la **evaluación de Clima laboral** y la **metodología para su implementación**.



¿Cuáles fueron los resultados de la evaluación en el 2019?

Se evaluaron un total de **64 dependencias** del Estado de Guanajuato, de las cuales **62 cumplieron** con la muestra mínima evaluable, lo que implicó

encuestar un total de **18 mil 465 servidores** públicos de diversas áreas funcionales y diferentes rangos tabulares:

| Servidores Públicos Encuestados 2019 | |
|---------------------------------------------|---------------|
| Rangos Tabulares | <i>Conteo</i> |
| Mandos superiores | 215 |
| Directivos | 1,012 |
| Mandos medios | 5,432 |
| Operativos | 10,319 |
| Honorarios | 1,487 |
| TOTAL | 18,465 |

A continuación se desglosa el promedio por reactivo de la **encuesta 2019**:

| Reactivos con mayor calificación | | Reactivos con menor calificación | |
|---------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------|---------------------|
| Reactivo | <i>Calificación</i> | Reactivo | <i>Calificación</i> |
| Identidad con la Institución | 92.60 | Recompensas y Reconocimientos | 72.73 |
| Enfoque a resultados y productividad | 89.64 | Impacto de la encuesta en mi Institución | 78.35 |
| Calidad y orientación al usuario | 88.92 | Profesionalización | 78.94 |
| Calidad de vida laboral | 85.24 | Capacitación y desarrollo | 80.38 |
| Liderazgo y participación | 85.01 | Equidad laboral | 81.40 |

Para el 2019, el promedio general para Clima Laboral y Cultura Organizacional **es de 83.49 puntos sobre 100**, teniendo **una disminución de 1.1 puntos** respecto a la medición de 2018 (de 84.59).



Las principales **áreas de oportunidad** en dicha medición se constituyen por los rubros de “Recompensas y Reconocimientos”, “Impacto de la Encuesta en la Institución”, y el de “Profesionalización”.

¿Cuál es el Objetivo de la medición de Clima Laboral?

Dar a conocer los **resultados estadísticos** obtenidos en la aplicación de la Encuesta del Clima y Cultura Organizacional que la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas, a través de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Pública, **coordina en todas las instituciones de Gobierno del Estado**. Lo anterior, con la finalidad de **identificar las áreas de oportunidad** para que se implementen acciones de mejora, las cuales servirán como base para solventar los requerimientos y problemáticas manifestados por los servidores públicos adscritos a las **mismas con sus respuestas**.

METODOLOGÍA

¿Qué temas aborda para el análisis la Encuesta de Clima laboral y Cultura Organizacional?

El Diagnóstico está estructurado en **16 categorías de análisis**, cada una compuesta por un conjunto de reactivos o afirmaciones:

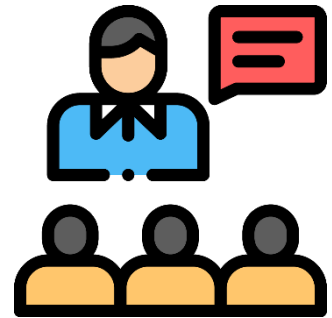
1. Recompensas y reconocimientos,
2. Capacitación y desarrollo,
3. Mejora y cambio,
4. Calidad y orientación al usuario,
5. Equidad de género,
6. Comunicación,
7. Disponibilidad de recursos,
8. Calidad de vida laboral,
9. Balance trabajo-familia,
10. Colaboración y trabajo en equipo,
11. Liderazgo y participación,
12. Identidad con la institución,
13. Enfoque a resultados y productividad,
14. Normatividad y procesos,
15. Profesionalización e
16. Impacto de la encuesta en mi institución.

Las 16 categorías de análisis abordan y analizan los siguientes temas:



1. **Recompensas y reconocimientos**, se mide el grado con que la organización reconoce el logro de resultados, y la existencia de sistemas de recompensas entre los servidores públicos, conforme las metas y actividades previamente fijadas.

2. **Capacitación y desarrollo**, se sondea la opinión entre los encuestados sobre el grado con que la organización cumple con los esquemas de capacitación para el personal de acuerdo a las funciones individuales; así como los resultados del mismo sobre el desempeño, y el apoyo que la institución brinda al personal para el cumplimiento de la misma.



3. **Mejora y cambio**, en dicho rubro los encuestados manifestarán su posición respecto a cómo se gestiona el cambio organizacional, los mecanismos a mano para generar el cambio, así como las formas en que se brindan los servicios y cómo se captan las sugerencias de los servidores públicos.

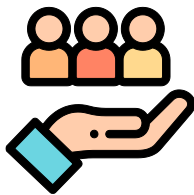
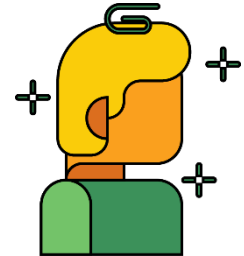
4. **Calidad y orientación a usuario**, el rubro va encaminado a diagnosticar el grado de conocimiento de los miembros de la organización sobre las necesidades de los usuarios, cómo se captan sus sugerencias de mejora, así como el trato ofrecido por los servidores públicos.



5. **Equidad Laboral**, se analiza la opinión de los encuestados sobre la existencia de situaciones de

maltrato, si existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad, así como si existe discriminación de género y hostigamiento.

6. **Comunicación**, rubro en que se mide la percepción sobre el estado de la comunicación entre las diferentes áreas de la organización, y el grado de conocimiento de los encuestados sobre el objetivo, metas y actividades institucionales.



7. **Disponibilidad de recursos**, mide la opinión de los encuestados sobre la disponibilidad de recursos para la realización de las funciones en tiempo y forma.

8. **Calidad de vida laboral**, se sondea la opinión de los servidores públicos sobre las condiciones de seguridad e higiene en el área de trabajo, el respeto en el trato entre los servidores públicos, así como las situaciones de satisfacción laboral y el estrés.



9. **Balance trabajo-familia**, en dicho rubro se cuestiona a los encuestados sobre si el trabajo da la posibilidad de pasar tiempo suficiente con la familia a cada uno de los servidores públicos encuestados, así como el conocimiento sobre prestaciones y beneficios a los que tienen derecho los servidores públicos.

10. **Colaboración y trabajo en equipo**, rubro que indaga sobre la capacidad de la organización para promover y capacitar al personal en materia de



trabajo en equipo, así como la disposición de los encuestados para trabajar en esquemas más colaborativos dentro de la organización.



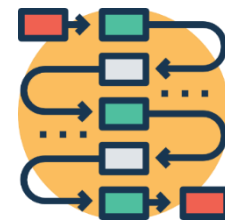
11. **Liderazgo y participación**, en dicho rubro los encuestados manifiestan su percepción sobre el estado que guarda el liderazgo organizacional, tomando en cuenta la apertura para realizar sugerencias y comentarios, la justa distribución de cargas de trabajo, entre otros elementos.

12. **Identidad con la institución**, mide el grado con que los encuestados perciben a la organización como un lugar ideal para trabajar, y si sienten pertenencia y orgullo por formar parte de la institución.



13. **Enfoque a resultados y productividad**, se sondea el conocimiento del impacto individual en la institución, la pertinencia de la estructura gubernamental para el cumplimiento de objetivos organizacionales, así como el logro de resultados de acuerdo a dimensiones de ahorro y soporte.

14. **Normatividad y procesos**, se sondea la opinión de los encuestados sobre la pertinencia y conocimiento de la normatividad aplicable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y sobre si éstos han sido actualizados periódicamente.





15. **Profesionalización**, los encuestados califican la transparencia y claridad en los procesos de ingreso, así como la pertinencia del Servicio Civil de Carrera como elemento de mejora a la Administración Pública Estatal, así como el estado de la cultura de la profesionalización al interior de la organización.

16. **Impacto de la encuesta en mi institución**, que mide el conocimiento de los resultados de la encuesta de Clima Laboral, así como la disposición de los encuestados para incorporarse en las acciones derivadas del plan de mejora del clima y cultura organizacional.



¿Cómo se evalúa la encuesta de Clima Laboral?

Cada uno de los reactivos del Instrumento tiene **6 opciones de respuesta**, que siguen la metodología de la denominada **Escala Likert**, misma que mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares.

| Opción de Respuesta | Puntuación Asignada |
|-----------------------|---------------------|
| No sabe o no contesto | 0 |
| Nunca | 1 |
| Casi nunca | 2 |
| A veces | 3 |
| Casi siempre | 4 |
| Siempre | 5 |

Para obtener el **promedio consolidado por reactivo** debemos tomar las siguientes variables:

1. **P**= Calificación Promedio por reactivo.
2. **S**= Sumatoria de puntajes por reactivo.
3. **N**= Número Total de encuestas.
4. **F**= Factor de Opacidad (Número total de Respuestas “No sabe” del nivel de cargo / 2)

$$P = \frac{S}{N - (F / 2)} \times 20$$

Factor de Opacidad: elemento de transparencia en las entidades públicas, el que todos sus servidores públicos estén enterados acerca de las relaciones que la entidad establece con los diferentes públicos con los que interactúa para el cumplimiento de sus fines.

Ejemplo de cómo obtener el promedio por reactivo

PROMEDIO POR REACTIVO

| Nivel tabular | En mi área se reconoce el logro de resultados. |
|-------------------|------------------------------------------------|
| MANDOS SUPERIORES | 5 😊 |
| HONORARIOS | 2 😞 |
| DIRECTIVOS | 5 😊 |
| OPERATIVOS | 0 😐 |
| MANDOS MEDIOS | 4 😊 |

| | |
|----------|-------------------------------------------------|
| 16 | ← Sumatoria de puntajes por reactivo = S |
| 1 | ← Conteo de ceros = F |
| N | = Número total de encuestas → 5 |

$$P = \frac{S}{N - F/2} \times 20$$

$$P = \frac{16}{5 - 1/2} \times 20$$

$$P = 71.11$$

RESULTADOS

¿Cuáles son los beneficios de la encuesta de Clima Laboral?

Un buen clima organizacional tendrá **consecuencias positivas en la organización**, las cuales van a estar definidas en el modo en que las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización. Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización.

Beneficios de un buen clima laboral:

- ✓ Mayor rendimiento laboral.
- ✓ Mayores beneficios para la empresa.
- ✓ Se favorece el trabajo en equipo.
- ✓ Los talentos permanecen en la empresa.
- ✓ Mayor satisfacción en el trabajo.
- ✓ Mayor integración por parte de los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- ✓ Mejora la imagen de la empresa.
- ✓ La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- ✓ Se consiguen los resultados propuestos.

¿Cuáles son las consecuencias por un mal Clima Laboral?

- Falta de motivación.
- Baja productividad.
- Mayor absentismo laboral.
- Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen

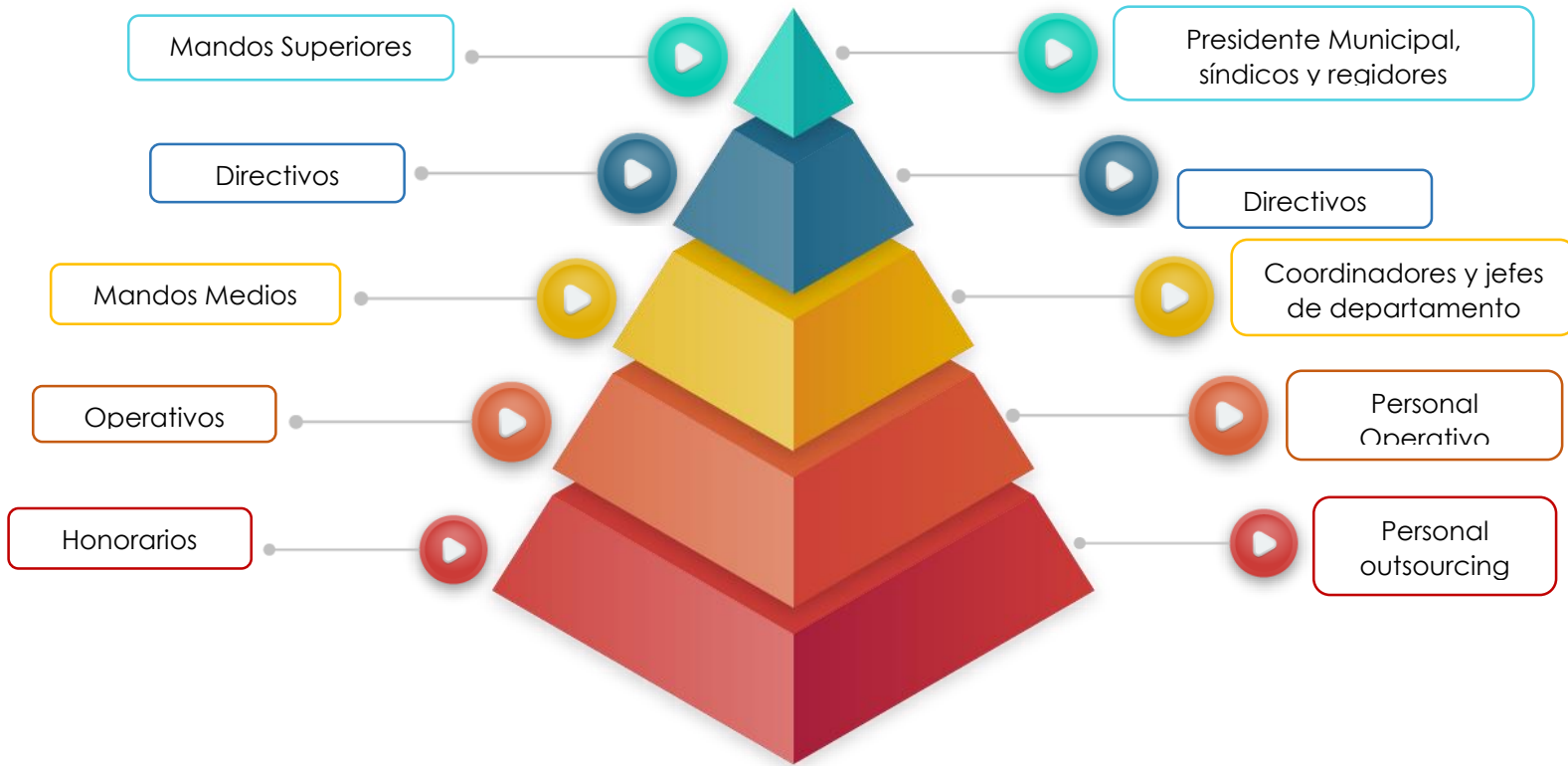
¿Cuáles son los Factores que influyen en el clima organizacional?

- Relaciones entre compañeros.
- Relaciones entre personal y jefes.
- Estilo de liderazgo.
- Comunicación interna (y externa).
- Espacio de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación en la empresa.
- Imagen de la empresa de cara al exterior.
- La propia forma de estar y sentir de la persona
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo

¿Qué debo hacer para participar en la medición de Clima Laboral?

1. Solicitar su inclusión en la Evaluación de Clima laboral y Cultura Organizacional vía oficio a la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Pública, de la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas.
2. [Designar un enlace](#), el cual será el vínculo con la Dirección de Desarrollo de la Gestión Pública para efectos de realizar la encuesta de Clima Laboral 2020.
3. Elaborar y enviar la platilla del personal, de acuerdo a la [estructura que se les solicitará](#), la cual vendrá establecida por un documento Excel que la Dirección proporcionará al enlace.
4. La Dirección de Desarrollo de la Gestión Pública, a través de la Coordinación de Modernización Administrativa, [realizará una muestra estratificada por rango tabular](#) de todas las plantillas recibidas, con la finalidad de obtener la muestra mínima evaluable* que realizará la encuesta.

Para la identificación de *Rangos Tabulares* dentro del ayuntamiento se propone la siguiente clasificación:

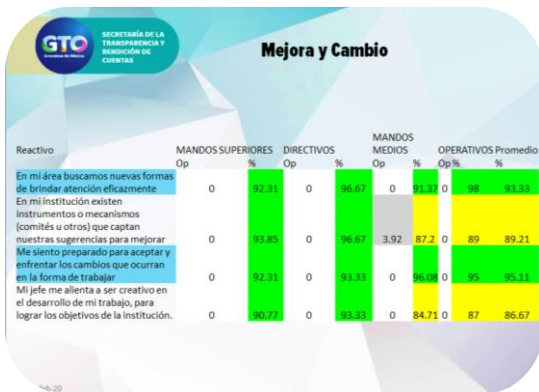


5. *Mediante el enlace*, se hará llegar la lista de los encuestados, así como un hipervínculo para que puedan acceder los trabajadores mediante su RFC a la realización de dicho instrumento.
6. El enlace contará con un *usuario y contraseña únicos*, con la intención de que pueda dar seguimiento al avance en la realización de la encuesta.
7. Una vez concluido el periodo para realizar la encuesta, la Coordinación de Modernización Administrativa *realizará el análisis de los resultados*.
8. Para concluir, se hará llegar *mediante el enlace*, la presentación de resultados, resaltando fortalezas y debilidades, las cuales implicarán el trabajo en sus acciones correctivas para mejorar dichos rubros.

- Aquellos Ayuntamientos que hayan resultado mejor evaluados, se les solicitará un documento en el que compartan sus **prácticas exitosas**, con la finalidad de que puedan **ser replicadas**, además de que formarán parte del **Banco de Buenas Prácticas** de Gobierno del Estado.

**Nota: Es importante que se cumpla al 100% con la muestra mínima solicitada al realizar la encuesta, ya que si no se cumple, no se podrán entregar resultados.*

¿Cómo se presentan los resultados?



Se presentan una **tabla por cada categoría**, en la cual se muestran los resultados por reactivo y a su vez divididos por rango tabular.

Los colores van de acuerdo a la semaforización de resultados.

Se realiza un comparativo de los resultados de la encuesta con la media de gobierno del estado, la cual se presenta en **un histograma** y **una tabla** previa para su mejor comprensión.

Además, se anexa un apartado en el que puede observar su propio comparativo en resultados respecto a otros años.



Áreas Críticas del Estudio de Clima Laboral 2019

EDUCAFIN ha obtenido **90.42 puntos sobre 100** en la Encuesta de Clima Laboral y Cultura Organizacional, y se encuentra por encima de la media para Gobierno del Estado de Guanajuato.

Fortalezas
El rubro de "Identidad con la institución" es el más alto dentro de la organización. De acuerdo a los encuestados hay una percepción muy positiva del reactivo "Me siento orgulloso de ser parte de mi institución", así como el de "Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad".

Por otro lado, el rubro de "Calidad y orientación al usuario" donde los encuestados manifiestan resultados positivos a "El trato que damos en mi área es cordial y respetuoso", así como "En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios".

Ambas condiciones deben ser tomadas en cuenta por los tomadores de decisiones como parte de los elementos positivos a considerar en un futuro del plan de acciones correctivas.

Finalmente se exponen las respectivas **fortalezas** y **debilidades** que se obtuvieron de los resultados de la encuesta con la finalidad de que pueda mejorar sus áreas de oportunidad.

¿Cómo se da seguimiento?



La Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas, a través de la Dirección de Desarrollo Gubernamental [cuenta con las atribuciones](#) para brindar asesorías en la elaboración de planes de trabajo con la [finalidad de auxiliar](#) a las dependencias, entidades y municipios que así lo deseen, en función de mejorar en las [áreas de oportunidad](#) detectadas a partir de la Encuesta de Clima Laboral.

Esto se logra mediante la retroalimentación constante por canales electrónicos, [entre la STRC y el enlace designado](#) por la dependencia o municipio; lo anterior con la finalidad de brindar apoyo y [elaborar propuestas](#) de mejora continua. En caso de ser necesario, se coordinarán sesiones presenciales.





GTO
Grandeza de México

**Secretaría de
la Transparencia
y Rendición
de Cuentas**