

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



# Guía metodológica para evaluar el ambiente de trabajo

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
SECRETARÍAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS



Elaboró	Dr. Fernando A. Córdova Calderón	Representante del proceso de gestión de la calidad
Revisó	Lic. Nora Rivera Gómez	Representante de la subcomisión técnica
Autorizó	Dr. Gustavo González Bonilla	Representante de la dirección

## 1. OBJETIVOS Y ALCANCE

### Objetivos

Que el Secretario o Jefe de unidad administrativa:



- a) Evalúe la percepción del personal de su secretaría o unidad administrativa (SyUA) sobre las condiciones ambientales en las que operan los procesos del sistema de gestión de la calidad (SGC).
- b) Analice el impacto que dichos resultados tienen en la operación de los procesos, la conformidad de los servicios, la satisfacción del usuario y el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- c) Determine las acciones necesarias para propiciar y mantener el ambiente requerido para operar los procesos.

### Alcance

Aplica para evaluar la percepción del personal de confianza y funcionarios que colaboran en las SyUA's y forman parte del SGC, sobre las condiciones ambientales en las que operan los procesos.

## 2. INTRODUCCIÓN

El entorno en el que el personal de las SyUA's se desempeña es esencial para la realización eficaz de sus funciones y, en consecuencia, para la conformidad de los servicios y el logro de los objetivos.

Propiciar un **ambiente de trabajo adecuado** es responsabilidad directa de los Secretarios y Jefes de unidad administrativa, ya que si los colaboradores no disponen de las condiciones mínimas, su concentración y dedicación en el trabajo pueden disminuir y, por lo tanto, cometer errores e incidencias que puedan influir en la calidad de los servicios.

En términos del SGC, un ambiente adecuado se refiere a la **combinación de factores humanos y físicos** que permiten el **aprovechamiento de las capacidades** del personal de las SyUA's para garantizar niveles máximos de desempeño y se refleje en la prestación de servicios administrativos que satisfagan las necesidades de los usuarios y permitan el logro de los objetivos establecidos.

Con base en las características de los servicios que brindan las SyUA's los factores que más afectan el ambiente y que pueden influir en la operación de la SyUA y el cumplimiento de los objetivos son:



Con la finalidad de identificar adecuadamente las fases en las que se lleva a cabo la evaluación del ambiente de trabajo en las SyUA's, esta Guía se encuentra estructurada conforme a las etapas del ciclo Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) conforme a lo siguiente:



### 3. METODOLOGÍA

#### Planificación

Considerando las características de los servicios que brindan las SyUA's, a nivel institucional se determinó que los factores que pueden afectar la operación de los procesos del SGC son los siguientes:

Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas de seguridad e higiene encaminadas a preservar la integridad y las condiciones físicas ambientales en las que el personal labora.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión oportuna, clara, precisa y veraz de la información que requiere el personal para poder operar los procesos y cumplir los objetivos establecidos.</li> </ul>
Diseño y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades y facilidades que se le brindan al personal para incrementar sus conocimientos o desarrollar habilidades, a través de diversos medios.</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúa la percepción del personal respecto a la capacidad del jefe inmediato para motivarlos, reconocerlos y conducirlos al logro de objetivos.</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones interpersonales entre el personal para realizar sus actividades en un ambiente de colaboración y compañerismo.</li> </ul>

Anualmente, durante la elaboración del Programa de actividades para el SGC, el Representante del Secretario o Jefe de unidad administrativa se asegura de **programar, de preferencia en el mes de agosto, la medición** de la percepción del personal, mediante la aplicación de la F01 GM-CH 02 Encuesta de ambiente de trabajo.

Lo anterior, con la finalidad de tomar en cuenta los resultados de la medición, como información de entrada para el análisis del contexto o su actualización y elemento de comparación, previo a la evaluación de la competencia del personal.

La encuesta de evaluación se conforma por 15 afirmaciones que se distribuyen entre los cinco factores, de la siguiente manera:

**Tabla 1 – Distribución de afirmaciones por factor**

FACTOR QUE SE EVALÚA	N°	AFIRMACIÓN
Comunicación	1	Existe una buena comunicación entre las áreas.
	6	Recibo oportunamente la información que requiero para la realización de mi trabajo.
	11	Tengo claramente definidas las funciones de mi puesto.
Desempeño y desarrollo	2	Conozco la contribución de mi trabajo en el cumplimiento de objetivos institucionales.
	7	Mi programa de capacitación contribuye a mi desarrollo profesional y logro de objetivos.
	12	Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral y me enfoco en mejorarlo.
Liderazgo	3	En mi área de trabajo se reconoce el logro de objetivos.
	8	Mi jefe coordina y orienta mis actividades hacia el logro de objetivos claros.
	13	Mi jefe promueve la mejora operativa y de los resultados.
Trabajo en equipo	4	Me siento integrado al equipo de mi secretaría o unidad administrativa.
	9	Cuando necesito, recibo apoyo de mis compañeros de trabajo.
	14	Se toma en consideración mi opinión para la resolución de problemas de mi área.
Condiciones de trabajo	5	Cuento con el equipo y materiales necesarios para ejecutar mi trabajo.
	10	Las instalaciones en las que realizo mi trabajo son adecuadas y seguras.
	15	El espacio físico donde realizo mis actividades es adecuado.

Las alternativas de respuesta y el puntaje asignado para cada afirmación, según la respuesta, es el siguiente:

TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
100	75	50	25

Las respuestas a las afirmaciones de la encuesta son opiniones basadas en la percepción del personal que labora en la SyUA, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

¡RECUERDE!

### Aplicación de la encuesta

De acuerdo a la fecha programada, el Secretario o Jefe de unidad administrativa o su Representante entrega la encuesta de ambiente de trabajo al personal de confianza y funcionarios que colaboran en la SyUA y forman parte del SGC.

Una vez llenadas las encuestas por el personal de la SyUA, el Representante del Secretario o Jefe de unidad administrativa, registra los resultados obtenidos en la hoja del proceso de Capital humano del archivo F01 GM-ED 01 Evaluación del desempeño y revisión por la dirección, considerando lo siguiente:

- Cada columna corresponde al número de afirmación.
- Cada fila corresponde al número de encuesta.
- Para cada afirmación de la encuesta, registra el puntaje asignado según la respuesta registrada.

		Número de afirmación				
		1	2	3	4	5
Número de encuesta	1					
	2					
	3					
	4					
	5					



En una de las SyUA's se aplicaron dos encuestas al personal que participa en el SGC, el registro se llevó a cabo de la siguiente manera:

La figura 1 representa las respuestas de 5 afirmaciones y su puntaje.

La figura 2, representa la hoja del proceso de Capital humano del archivo F01 GM-ED 01 Evaluación del desempeño y revisión por la dirección donde se registran las calificaciones de las encuestas.

Figura 1

Encuesta 1	Respuesta
Afirmación 1	Totalmente de acuerdo-----(100)
Afirmación 2	Parcialmente de acuerdo-----(75)
Afirmación 3	Parcialmente en desacuerdo-(50)
Afirmación 4	Totalmente de acuerdo-----(100)
Afirmación 5	Totalmente en desacuerdo---(25)
Encuesta 1	Respuesta
Afirmación 1	Parcialmente de acuerdo-----(75)
Afirmación 2	Totalmente de acuerdo-----(100)
Afirmación 3	Parcialmente de acuerdo-----(75)
Afirmación 4	Totalmente en desacuerdo---(25)
Afirmación 5	Totalmente en desacuerdo---(25)

Figura 2

		Número de afirmación				
		1	2	3	4	5
Número de encuesta	1	100	75	50	100	25
	2	75	100	75	25	25
	3					
	4					
	5					

Una vez capturados los resultados, el archivo calcula automáticamente la calificación por factor y elabora la gráfica correspondiente para llevar a cabo el análisis de estos.

### Análisis de resultados

Para el indicador de % de satisfacción del personal con relación al ambiente de trabajo, el MO-08 Manual de operación del proceso de Capital humano establece la forma de cálculo, las fuentes de información, los criterios de medición, la frecuencia del seguimiento y la meta de este.

Durante el análisis del contexto o su actualización, el Secretario o Jefe de unidad administrativa verifica el impacto de los resultados de la percepción de la satisfacción del personal, el desempeño de la SyUA (del trimestre) y el cumplimiento de los objetivos establecidos, con la finalidad de determinar las acciones que considere pertinentes.



Con base en lo establecido en el Plan de trabajo administrativo, se determina **el enfoque del análisis** de esta información, tanto para el seguimiento al desempeño trimestral, como para la revisión por la dirección específica; elemento base para analizar los resultados y el impacto del ambiente de trabajo en la operación de los procesos y prestación de servicios conformes.

El resultado obtenido muestra el porcentaje global de satisfacción y los porcentajes parciales por cada factor, lo cual facilita la identificación de aquellos con porcentajes más bajos y cuyo análisis permite la determinación de acciones que contribuyan a la mejora. Considerando el porcentaje global obtenido, en la siguiente tabla se muestran las posibles acciones a implementar:

Tabla 2 – Clasificación de acciones

PORCENTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE	DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE	ACCIÓN RECOMENDADA
Mayor o igual a 90%	Excelente	Favorece la realización de las actividades de la SyUA, la prestación de servicios conformes y el cumplimiento de objetivos.	Mantener los resultados obtenidos
Mayor o igual a 80% y hasta 89.9%	Muy bueno	Existen oportunidades de mejora para la realización de las actividades y la prestación de los servicios.	Mejora
Mayor o igual a 70% y hasta 79.9%	Bueno	Existen situaciones que pueden influir de manera adversa en el cumplimiento de los objetivos y la prestación de los servicios.	Mejora
Menor a 70%	No adecuado	Impacta de manera adversa en la realización de las actividades, la prestación de servicios conformes y el cumplimiento de objetivos.	Correctiva

## Mejora

El Secretario o Jefe de unidad administrativa toma acciones y decisiones orientadas a la implementación y mejora de metodologías de trabajo que influyan de manera positiva en los factores evaluados y relacionados con los siguientes aspectos, con la finalidad de incrementar la satisfacción de los usuarios y de las partes interesadas en la SyUA:



Durante el análisis de los resultados en una entidad, el Secretario administrativo determinó, entre otros temas prioritarios, el pago oportuno de tiempo extraordinario.

El Responsable del proceso de personal, al presentar su análisis, menciona que se encuentra incompleto, puesto que no cuenta con información respecto al monto autorizado; el Responsable de presupuesto comenta que no se proporcionan esos datos, pues basta con la suficiencia presupuestal.

Por otro lado, al analizar el resultado del indicador de ambiente de trabajo, se observa que el factor de comunicación está evaluado al 70% y el trabajo en equipo en 65%. Los tres resultados reflejan que existen situaciones que limitan la operación eficaz y el cumplimiento de objetivos que requiere de la implementación de acciones, por lo que el Secretario administrativo determina.

“Realizar reuniones de trabajo donde cada responsable de proceso comunique a los demás la información que requiere para su operación, que promuevan el trabajo en equipo y con esto busca evitar confusiones, atrasos, retrabajos u omisiones en el futuro”

## 4. GLOSARIO

- **Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones pueden incluir factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales (tales como temperatura, iluminación, esquemas de reconocimiento, estrés laboral, ergonomía y atmósfera en el trabajo).

## 5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>– MO-08 Manual de operación del proceso de Capital humano.</li> <li>– F01 GM-ED 01 Evaluación del desempeño y revisión por la dirección.</li> <li>– Plan de trabajo administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No aplica.</li> </ul>

## 6. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

- F01 GM-CH 02 Evaluación del ambiente de trabajo.

## 7. CONTROL DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de entrada en vigor	Motivo del cambio
00	01/01/2018	Adecuación del documento por actualización del SGC.
01	01/01/2019	Adecuación de estructura e inclusión de elementos visuales y ejemplos para facilitar su comprensión y aplicación.

## 8. ANEXOS

No aplica