

GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Ing. Mónica G. León Girón



cofiDe®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

OBJETIVO

Conocer y analizar los procesos, planeación y herramientas que brinda un diagnóstico para la solución de problemas en las diferentes áreas de la organización, aumentando los niveles de responsabilidad, apertura, comunicación, confianza, entusiasmo, renovación, colaboración y compromiso en los colaboradores beneficiando el clima laboral.

1.- Conceptos fundamentales

- Clima laboral
- Diagnostico Organizacional

2.- Proceso de diagnóstico del clima organizacional

- Modelos de Análisis

3.- Herramientas de diagnóstico

- Entrevista
- Cuestionario
- Sondeo
- Espejo organizacional
- Juntas de equipo
- Collage

4.- Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional

Likert, instrumento de medición del clima organizacional

Litwin y Stringer, seis dimensiones a considerar.

5.- Planeación de intervención diagnostico

Intervención Diagnóstica. Antes, durante y después.

6.- Competencias que favorecen al clima organizacional

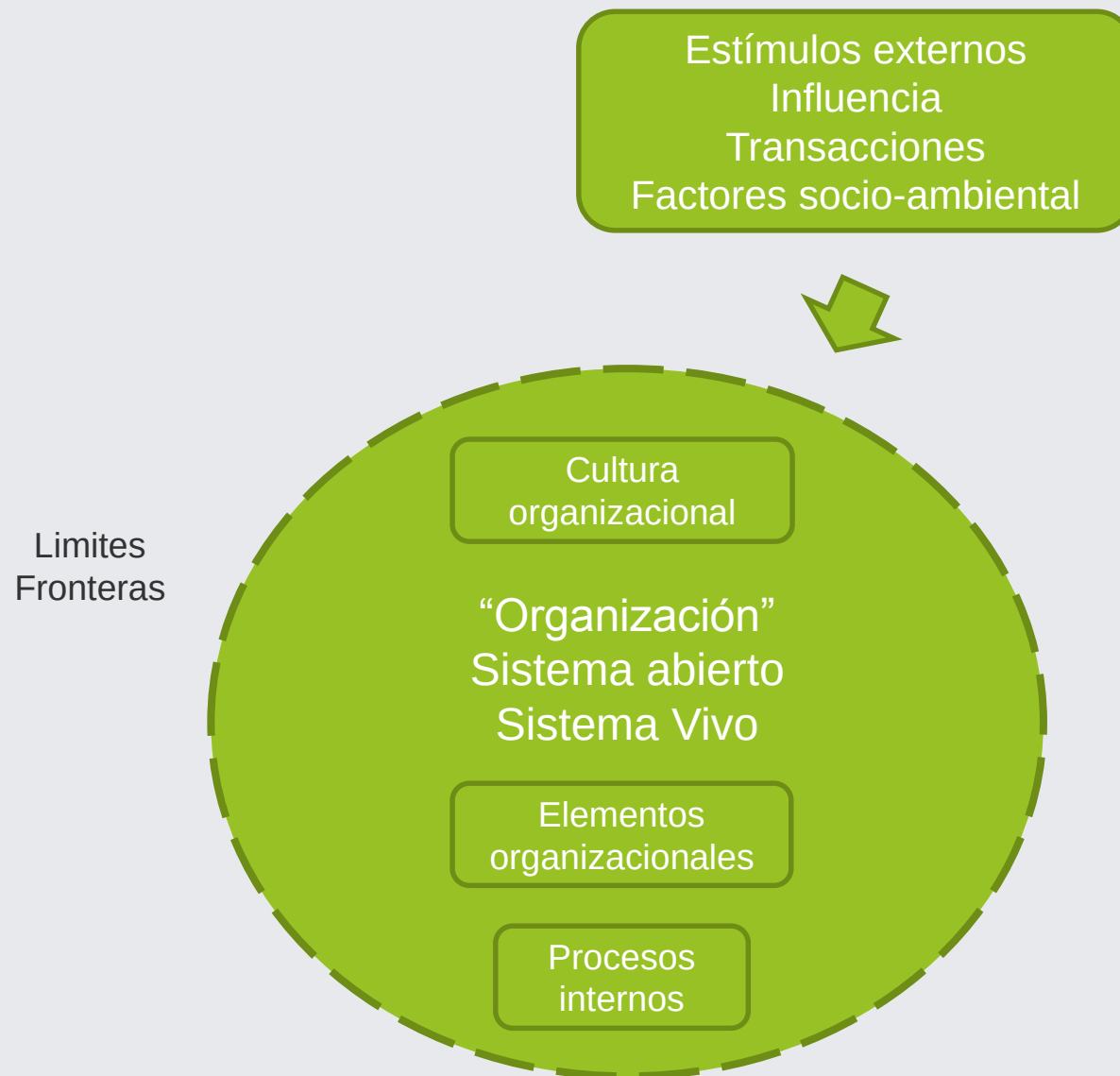
Influencia, poder y liderazgo

Comunicación

Motivación

Conflicto

7.- Ejemplo de una encuesta de clima laboral



Clima Laboral

Clima laboral es el ambiente que se genera por las relaciones y las interacciones que existen entre los empleados dentro de una organización



Ambiente Organizacional

Lo más importante en una organización es su gente,
este es el motor productivo.

Las empresas deben poner gran atención en el
ambiente de trabajo y alcanzar un clima
organizacional que le permita a sus colaboradores
sentirse satisfechos con su trabajo.

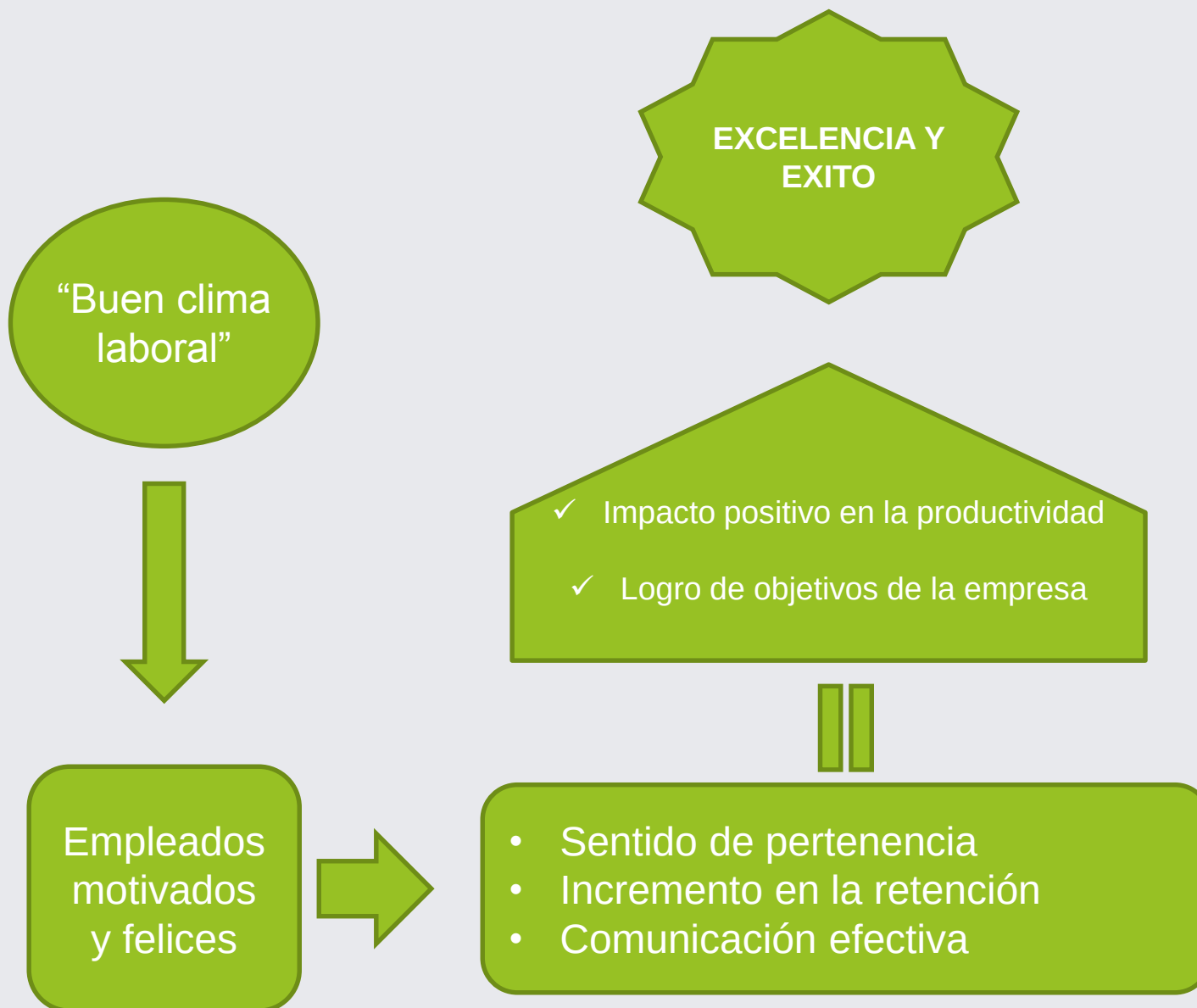
La teoría del clima organizacional de Rensis Likert

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La percepción y la forma de ser de cada empleado son elementos que condicionan el clima laboral.

Elementos esenciales para determinar y mejorar el clima laboral son:

- Acciones y Sistemas Organizacionales que tiene la empresa



Beneficios de un buen clima laboral

- Genera ventas para el negocio y mejora la productividad empresarial
- Fomenta un entorno saludable
- Aumenta la productividad de los empleados



COMO LOGRA UNA ORGANIZACIÓN UN BUEN CLIMA LABORAL

Elementos que afectan el clima laboral:

✓ Entorno físico:

- Tamaño, espacios, ventilación
- Condiciones de seguridad, higiene y salud
- Condiciones de clima
- Iluminación
- Que tan accesible es la empresa para llegar (transporte, accesos viales)
- Comedor, lugares cercanos para comer

Elementos que afectan el clima laboral:

✓ Cultura Organizacional:

- Valores y principios organizacionales
- Políticas de igualdad, inclusión y diversidad
- Respeto por el individuo
- Estilo de liderazgo de la empresa
- Cual es la imagen y perspectiva de cada colaborador respecto a la empres
- Empresa socialmente responsable, sustentable
- Ética (cumplimiento legal y practicas con autoridades, clientes y proveedores)

Elementos que afectan el clima laboral:

✓ Relaciones interpersonales :

- **Con mi jefe**
- Con mis compañeros
- Con los directores, gerentes
- Con el exterior

- Con mi familia, amistades.
“Cual es mi situación personal”

Elementos que afectan el clima laboral:

Puesto y capacidades de cada colaborador:

- Descripción del puesto
- Objetivos claros
- Actitud y Aptitud para desempeñar el puesto
- Plan de desarrollo y crecimiento

Elementos que afectan el clima laboral:

- ✓ **Recompensa y reconocimiento:**
 - Responsabilidades – Nivel vs recompensa económica
 - Tiempo en el puesto y en la compañía
 - Como se paga mi puesto en la comunidad/competencia
 - Que se reconoce en la organización

Como mejorar el clima laboral:

- ✓ Misión, visión, propósito y objetivos claros
- ✓ Motivación laboral
- ✓ Sistema de Reconocimiento y recompensa
- ✓ Objetivos claros
- ✓ Sistema de evaluación del desempeño
- ✓ Transparencia y generar confianza
- ✓ Principios, valores y respeto por el individuo
- ✓ Sistemas de comunicación
- ✓ Sistemas de toma de decisiones

Como mejorar el clima laboral:

- ✓ Condiciones físicas de trabajo
- ✓ Descripción de puestos claros y medibles
- ✓ Capacitación, formación
- ✓ Sistema de crecimiento y desarrollo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Mejorar la imagen y reputación de la empresa
- ✓ Balance vida laboral y familiar



Diagnostico organizacional
Diagnostico clima laboral



Diagnostico Organizacional

El diagnóstico organizacional es el método que es utilizado por la empresa para valorar la situación actual en la que esta se encuentra en sus diferentes áreas; como lo son la comunicación, trabajo en equipo, ambiente físico, recursos humanos, entre otras, con el fin de buscar el funcionamiento adecuado

Diagnostico de clima laboral

El diagnóstico de clima laboral es la evaluación y análisis de la percepción que tienen los empleados de una organización con respecto a sus actividades, compañeros, superiores, etc.

El objetivo es conocer el nivel de satisfacción laboral y detectar si hay problemas internos que deben resolverse o si el trabajador está pasando por algo que le impide realizar su día a día con entusiasmo.

¿Para qué sirve hacer un diagnóstico de clima laboral?

- ✓ Para detectar alguna situación que pueda estar afectando el buen funcionamiento y desempeño de la empresa, por ejemplo:
 - Alto nivel de rotación de personal
 - Poca participación para emprender proyectos
 - Conflictos internos entre colaboradores o áreas
 - Alto nivel de absentismo laboral
 - No lograr los objetivos de la organización

¿Para qué sirve hacer un diagnóstico de clima laboral?

- ✓ Para mejorar o establecer procesos más específicos o estratégicos, por ejemplo:
 - Nuevos proyectos
 - Reestructuración interna de personal
 - Adquisición de nuevos talentos humanos
 - Cambios en las políticas de Recursos Humanos
 - Cambios en el mercado u orientación de la empresa
 - Cambios en los equipos directivos

Beneficios

- Mejora la rentabilidad
- Mejorar la productividad.
- Determina y analiza el estado de la satisfacción laboral.
- Ayuda a disminuir los índices de ausentismo, rotación y renunciaciones.
- Identifica fuentes de conflicto y/o crisis
- Genera información para poder implementar planes de mejora continua.

¿Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral?

- Fija los objetivos del diagnóstico de clima laboral.
- Definir temas a evaluar, tipo de preguntas, escalas de medición
 - Conflictos internos estén en aumento y deseen dar solución definitiva a ello
 - Mejora de la cultura organizacional
 - Mejorar la motivación de los empleados
 - Reducir la rotación

¿Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral?

➤ Determina las herramientas de medición

Encuestas



Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla

¿Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral?

- Determina las herramientas de medición

Entrevistas



Reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, generalmente profesional o de negocios

¿Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral?

- Determina las herramientas de medición

Grupos focales



Collage



¿Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral?

- Determina las herramientas de medición

Espejo organizacional



Juntas de equipo



¿Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral?

- Determinar tamaño de la muestra y segmentación.
- Se debe establecer cierta segmentación, como puede ser por departamentos/áreas, nivel jerárquico o antigüedad, genero, nivel educativo (etc)
- Es recomendable tomar a toda la organización, de no poder ser así se debe tomar una muestra representativa

¿Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral?

➤ Detecta los aspectos críticos de tu clima laboral.

- Claridad
- Estándares
- Responsabilidad
- Flexibilidad
- Reconocimiento
- Trabajo de equipo

¿Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral?

- Interpreta los datos obtenidos
 - Recopilación de la información
 - Análisis de los resultados
 - Establecimiento de conclusiones
 - Generación de tablas comparativas

¿Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral?

- Dar a conocer los resultados
- Generar un plan de acción de mejora
- Dar seguimiento
- Repetir proceso en un lapso anual o bianual

Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert

➤ Organizaciones efectivas vs inefectivas

- Sistema Autoritario - Coercitivo
- Sistema Autoritario - Benévolo
- Sistema Consultivo
- Sistema Participativo

Cuadro No. 1. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968).

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Fuente: Chiavenato (2011).

Likert, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

Liderazgo:

- Capacidad que posee una persona o un grupo de personas para dirigir a los demás.
 - Energiza
 - Motiva
 - Capacita
 - Desarrolla nuevos lideres
 - Delega



Motivación



- Estado interno que provoca, mantiene y dirige la conducta hacia un objetivo.
- Es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación
- Para alcanzar el éxito en los negocios o en la vida misma, uno de los principales requisitos es la motivación.
- La motivación es lo que nos da energía para alcanzar nuestros objetivos y para no declinar ante los obstáculos o dificultades que se nos presenten en el camino.
- La motivación es el conjunto de estímulos que mueven a las personas o a asumir ciertas actitudes y persistir en ellas.

Comunicación

- Intercambio de información entre dos o más individuos.
- La comunicación ayuda a las personas a tener un trabajo de equipo
- Resolver conflictos efectivamente
- Evitar culpar a un individuo
- Distribuir la información a tiempo
- Evaluar los comportamientos del equipo
- Establecer claramente objetivos y metas
- Hablar un lenguaje común



Interacción

Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas en común.



Establecimiento de metas

- Una meta o fin es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria



Control

- El control consiste en la regulación del sistema.
 - Comprobación
 - Fiscalización
 - Inspección de las variables.



Rendimiento

- Es el beneficio obtenido en relación a los recursos utilizados.
- Resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas.



3 tipos de variable que definen las características de una organización

Variables Causales.

- Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes

3 tipos de variable que definen las características de una organización

Variables Intermedias

- Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

3 tipos de variable que definen las características de una organización

Variables Finales

- Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Cuestionario de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- ✓ Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- ✓ Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

Cuestionario de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- ✓ Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- ✓ Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones..

Cuestionario de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- ✓ Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- ✓ Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick

- Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick

- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante

Cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick

- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick

- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo

Competencias que favorecen al clima organizacional

✓ Reconocimiento y recompensa

- Salario/ Compensación competitiva.
- Pago por contribución/ rating.
- Crece el mas capaz.
- Reconocimiento no monetario

Competencias que favorecen al clima organizacional

✓ Buen Ambiente

- Valores y principios: Respeto por el individuo
- Políticas de diversidad e inclusión
- Escuchar la necesidades del empleado
- Manejo de conflictos y crisis
- Ambiente de confianza y seguridad
- Empatía y comunicación positiva

Competencias que favorecen al clima organizacional

✓ Competencia de la Dirección

- Liderazgo
- Comprometido
- Conocimiento en la organización y en los procesos

Competencias que favorecen al clima organizacional

✓ Seguridad en el trabajo

- No amenazas
- Transparencia del desempeño
- Información de la situación del negocio

Competencias que favorecen al clima organizacional

✓ Seguridad en el trabajo

- No amenazas
- Transparencia del desempeño
- Información de la situación del negocio
- Objetivos comunes
- Estabilidad

Competencias que favorecen al clima organizacional

Sistema de comunicación

- Abierta, honesta y en tiempo
- Información fluye
- Retroalimentaciones efectivas
- Resolución de Conflictos
- Permanente y transparente

Competencias que favorecen al clima organizacional

- ✓ Desarrollo de equipos efectivos de trabajo
 - Dirección
 - Clarificación de roles
 - Comunicación abierta
 - Liderazgo compartido
 - Sistemas establecidos
 - Relaciones de confianza

Competencias que favorecen al clima organizacional

✓ Motivación laboral

- Mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño
- Identificar al sujeto que se necesita motivar
- Los jefes deben desempeñar funciones activadoras y emplear los respectivos incentivos adecuados para que el personal se sienta motivado

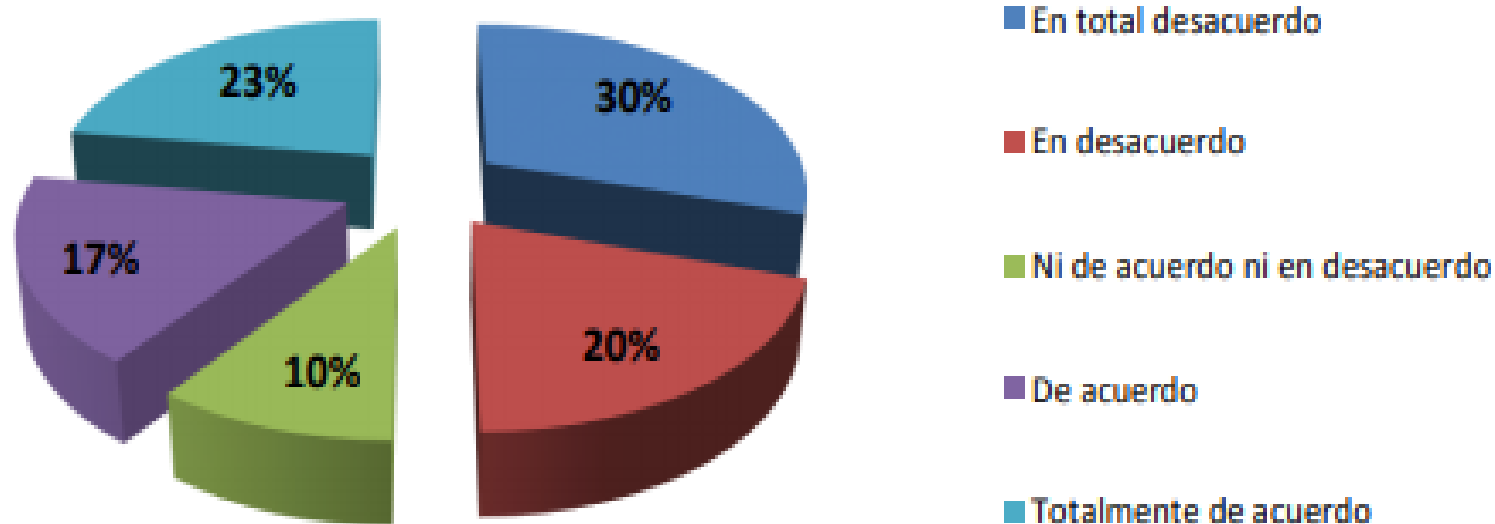
Competencias que favorecen al clima organizacional

✓ Relaciones interpersonales

- Relaciones con los empleados
- Manejo de conflictos
- Relación jefe – subordinado
- Relación con el sindicato

Variable independiente	Indicador	Medida	Instrumento
Clima laboral	Relaciones interpersonales entre los miembros de la organización	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Encuesta Entrevista
	Reconocimiento de logros	De acuerdo	Encuesta
	Actividades Laborales	Totalmente de acuerdo	Encuesta

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades



Bibliografía

- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES(Dirección Provincial Pichincha)”, Autor: Fausto Javier Pérez Chamorro, Promoción: 2010 – 2011
- Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito.
- Revista Cubana de Salud Pública. 2017;43(1)
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero - Junio 2016 Vol. 1 N° 25



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203, Col.
Del Carmen Coyoacán, 04100 CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx