

# EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Expositora: Sato Tamashiro



***“Uno de los retos para esta administración es ser un gobierno productivo, sirviendo a la ciudadanía a través del logro de resultados. Y uno de los factores para cumplir ese objetivo es precisamente el desarrollo humano y profesional de sus servidores públicos.***

***La medición del clima laboral cobra especial relevancia al tratarse de una herramienta de desarrollo organizacional; la aplicación tiene como objetivo orientar estrategias y acciones para facilitar a los servidores públicos trabajar en un clima satisfactorio que apoye a la calidad del servicio a la ciudadanía”.***

***Instituto Nacional de Ecología - México, 2007***

# Estudio de Clima Organizacional

## Herramienta para los procesos de mejora o cambio dirigido

**VISIÓN**

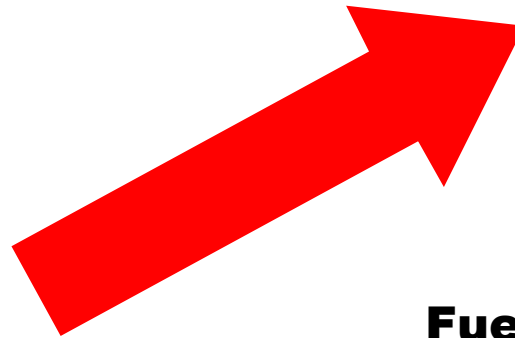


**MAÑANA**  
(condición deseada)



**HOY**

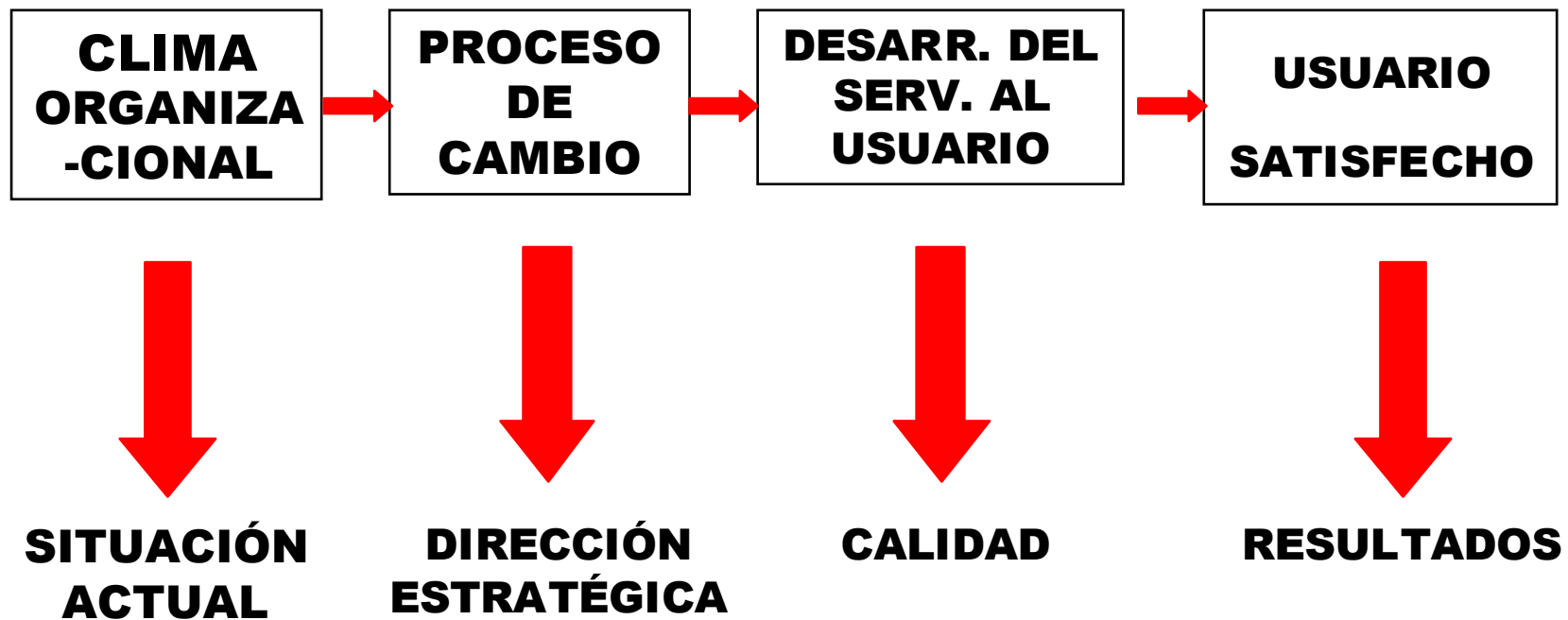
(Condición actual)



**Fuerzas impulsoras**

**Fuerzas restrictivas**

# EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



# Evaluación del Clima Organizacional

- Punto de partida. Alcances.
- Por qué y cómo evaluar el Clima Organizacional.
- Procedimientos, métricas.
- Detección de Microclimas. Qué significan.



***“...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%”; es por ello que las organizaciones clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente”.***

***Daniel Goleman, 2002***

## ¿QUÉ ES?

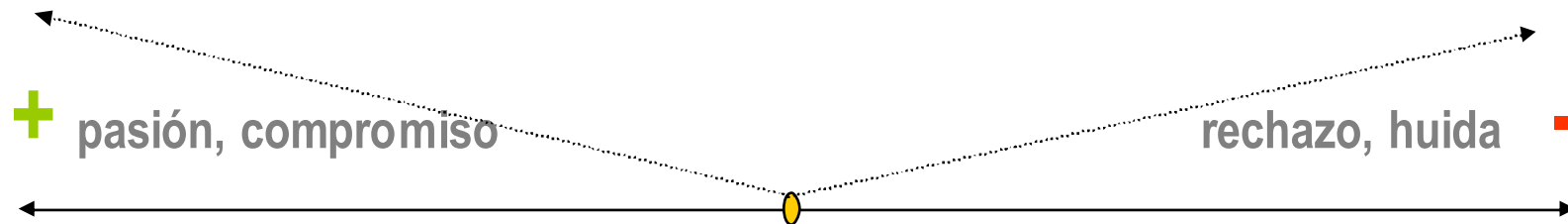
“El clima organizacional es el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se constituye en una importante fuerza para influir en su **comportamiento y desempeño**”

***Gibson, 1994***



# Actitudes:

- Son proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias.
- Reflejan las apreciaciones personales respecto de algo y consta de tres componentes: el conocimiento, el afecto y la conducta.



# Componentes de las actitudes.

Son tres:

- **Componente Cognoscitivo**
- **Componente Afectivo**
- **Componente Conativo o Comportamental**

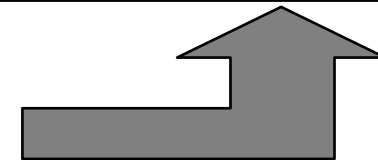
# Consistencia o Disonancia Cognoscitiva

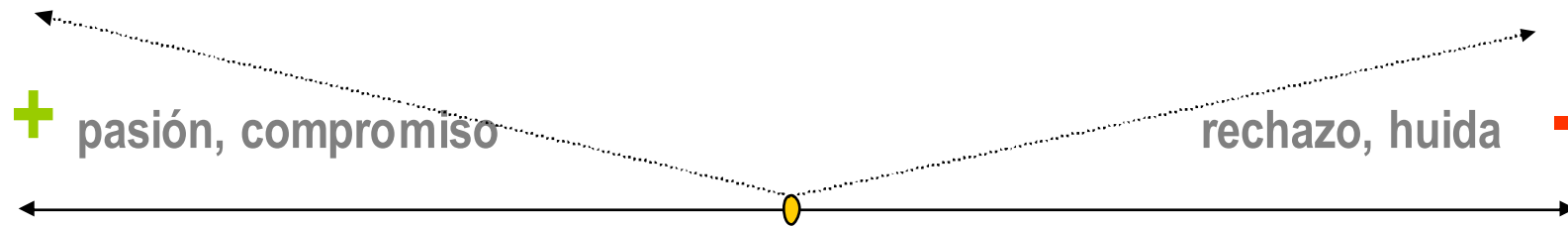
	Orientación	Orientación	Orientación
Componente Cognoscitivo	+	-	-
Componente Afectivo	+	-	-
Componente Conativo	+	-	+

Disonancia Cognitiva



Arreglo Cognitivo



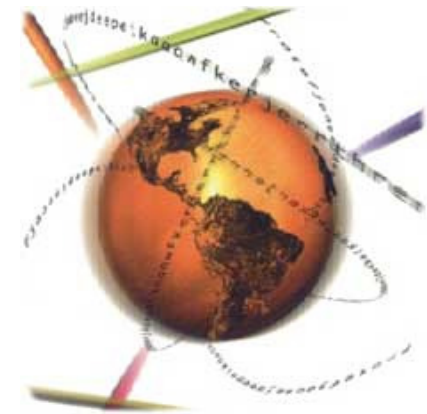


- ✦ Pasión
- ✦ Compromiso
- ✦ Sinergia
- ✦ Motivación
- ✦ Afecto
- ✦ Amistad
- ✦ Interés

- Odio
- Rechazo
- Huida
- Frustración
- Desagrado
- Flojera
- Desinterés

## **Objetivo General Estudio de Clima Organizacional:**

Identificar y describir las dimensiones organizacionales que influyen en las percepciones y actitudes del personal, las que pueden afectar la cultura organizacional y reflejarse directamente en la calidad de los desempeños y productividad.



***Diversos estudios han demostrado la incidencia de los estilos directivos del líder de la unidad en el clima de ésta, cuantificando esta influencia en aproximadamente el 70% del clima percibido en la unidad (HayMcBer).***



**POR DÓNDE COMENZAR ?**

# DIMENSIONES:

- **Proceso de Liderazgo:** Liderazgo de la tareas y de las relaciones. Apreciación del jefe inmediato, gerencias. Atributos deseados.

*En las mejores organizaciones para trabajar se espera líderes que ejerzan su influencia con el ejemplo, que confíen y sean confiables, sean humildes, tolerantes, maestros, visionarios, guiados por valores, que fomenten el liderazgo de otros y el trabajo en equipo, que escuchen y promuevan el cambio...*

• **Estructura Organizacional:** Objetivos, procedimientos, funciones, políticas, estructura organizativa. Si han sido comunicados, explicados.

*Las mejores organizaciones para trabajar cuentan con procesos, ágiles, eficientes, simples...*

- **Proceso de Comunicación:** Ascendente, descendente, horizontal, formal e informal. Soportes o medios, contenidos, actores y sus cualidades.

*...los rasgos comunes de las mejores organizaciones para trabajar encuentra una relación directa entre sus índices de CLIMA ORGANIZACIONAL y sus procesos de comunicación, fundamentados en los excelentes canales de comunicación que la organización dispone a sus miembros (canales formales de Feed-back) ...*

- **Proceso de Toma de Decisiones:** Oportunidad, modalidad, calidad, consecuencias.
- **Valores Organizacionales:** Compromiso, trabajo en equipo, autonomía, responsabilidad, innovación.

*En las mejores organizaciones para trabajar se fomenta el Trabajo en equipo, con objetivos comunes, solidarios y dirigidos hacia la sinergia, respeto y valorización de las diferencias, equipos con roles claros y flexibles, alto estándar de logro y autocontrol...*

- **Reconocimiento:** Tipos de reconocimiento, políticas, calidad, equidad, oportunidad.

*...las maneras de mejorar el clima organizacional, va desde las más variadas índoles, en las cuales no sólo con montos monetarios mayores se pueden desarrollar, si no en las cuales la creatividad puede jugar un papel importante para su exitoso desarrollo.*

*Es decir, no se trata de efectuar e implementar revolucionarios sistemas de Management, ni hacer grandes transformaciones organizaciones, es más simple y a la vez más complejo de lo que creemos y esto se funda en la máxima: TRATA A LOS DEMÁS COMO TE GUSTARÍA QUE TE TRATEN A TI.*

*Interés genuino.*

- **Capacitación:** Tipos de formación, utilidad, frecuencia, calidad, oportunidad para ser beneficiado
- **Desarrollo de carrera:** Existencia de políticas, posibilidades de desarrollo profesional, laboral. La oportunidad, la claridad del proceso.

*...Otra característica destacable, es la preocupación de la organización para que el colaborador crezca profesionalmente, por ejemplo, no solo miden el éxito individual de sus colaboradores en forma cuantitativa, sino que también se miden los grados de superación obtenidos en un determinado periodo, entregándole las herramientas necesarias para que el colaborador adquiera las competencias y conocimientos necesarios para su desarrollo...*

- **Ambiente físico – Infraestructura:** La calidad de los espacios de trabajo, condiciones de luz, ventilación, mobiliario, cualidades, comodidad para ejecutar las tareas.
- **Herramientas de trabajo:** Materiales, equipos, maquinaria, tecnología. Cantidad, calidad, estado de uso para llevar a cabo el trabajo.
- **Relaciones interpersonales:** Calidad de interacción, integración, apoyo mutuo, trato.
- **Actitudes hacia el rol:** Apreciación de las funciones del propio puesto, atributos. Satisfacción con el propio trabajo.

- **Carga de Trabajo:** Equilibrio entre cantidad de trabajo y tiempo disponible. Calidad de vida laboral y familiar. Estrés.

*...La buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común en las mejores organizaciones para trabajar, ya que en varias de estas organizaciones con este fin han, efectuado reducciones de la jornada laboral junto con capacitar a las personas en el buen uso del recurso tiempo, premiando a los colaboradores que se destacan en lograr el equilibrio Trabajo-Vida Personal...*

## **Alcance:**

**Alcance diagnóstico a nivel de toda la organización pues se considera una metodología con resultados válidos para la toma de decisiones efectiva.**

**Para el estudio del Clima Organizacional puede aplicarse:**

- **Encuesta**
- **Entrevista Individual y Focus groups**

• **La encuesta a aplicarse al 100% de la población, de modo directo o a distancia.**

• **Se estructura en base a escalas de tipo Likert más otras preguntas cerradas y abiertas.**

• **Aproximadamente 90 ítems en 20 minutos promedio.**

- **Las escalas tipo Likert, ejemplo:**

*“El proceso de entrega de materiales de parte de la administración es eficiente”*

**el empleado deberá responder en una escala de seis grados, desde Totalmente de Acuerdo hasta Totalmente en Desacuerdo, su opinión respecto del enunciado.**

TA A LA LD D TD

## ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2009

La encuesta que presentamos a continuación busca conocer tu forma de pensar y sentir sobre diferentes temas de trabajo permitiéndonos identificar oportunidades de mejora para nuestras áreas/proyectos y la empresa en general. Te pedimos responder con sinceridad y espontaneidad a **todas** las preguntas, no existen respuestas correctas o incorrectas. Recordemos que no es necesario escribir tu nombre.

### DATOS DEMOGRAFICOS

#### MODALIDAD DE VINCULACIÓN

- Contrato Indeterminado  
 Contrato a Plazo Fijo  
 Prácticas Pre Profesionales o Profesionales  
 Otros

#### ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN

- 0 a 5 años  
 6 a 10 años  
 11 a 15 años  
 16 a 20 años  
 21 a más años

#### UBICACIÓN

- Oficina Principal  Otros

#### DIVISIÓN / ÁREA

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gerencia General /<br>asesoría | <input type="checkbox"/> ww |
| <input type="checkbox"/> x                              | <input type="checkbox"/> vv |
| <input type="checkbox"/> y                              | <input type="checkbox"/> aa |
| <input type="checkbox"/> w                              | <input type="checkbox"/> bb |
| <input type="checkbox"/> v                              | <input type="checkbox"/> cc |
| <input type="checkbox"/> xx                             | <input type="checkbox"/> dd |
| <input type="checkbox"/> yy                             | <input type="checkbox"/> ee |
|   | <input type="checkbox"/> ff |

#### INSTRUCCIONES

- Use sólo lápiz. No use tinta ni bolígrafo.
- Rellene el círculo completamente y sólo uno por pregunta.
- En caso de error, borre con cuidado y rellene el círculo que considere correcto.
- No arrugue ni maltrate este formulario.

#### EJEMPLOS

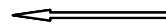
Marca Correcta



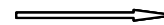
Marcas Incorrectas

#### RESPUESTAS

TOTALMENTE EN DESACUERDO



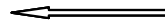
① ② ③ ④ ⑤



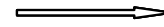
TOTALMENTE DE ACUERDO

## RESPUESTAS

TOTALMENTE EN DESACUERDO



① ② ③ ④ ⑤



TOTALMENTE DE ACUERDO

### 1. INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE DE TRABAJO

- 1.1 En el lugar donde me encuentro las condiciones ambientales de trabajo (luz, ventilación, ruido, temperatura) son adecuadas. ① ② ③ ④ ⑤
- 1.2 Dispongo del mobiliario e instalaciones adecuadas para hacer bien mi trabajo. ① ② ③ ④ ⑤
- 1.3 Dispongo de las herramientas, equipos tecnológicos y recursos adecuados para realizar mi trabajo. ① ② ③ ④ ⑤
- 1.4 En mi sitio la cercanía física con otros empleados dificulta que realice bien mi trabajo. ① ② ③ ④ ⑤
- 1.5 Las condiciones de seguridad y de prevención de riesgos que tengo son apropiadas para el trabajo que realizo. ① ② ③ ④ ⑤
- 1.6 He recibido la información y/o capacitación para prevenir riesgos y accidentes. ① ② ③ ④ ⑤

### 2. ROLES Y FUNCIONES

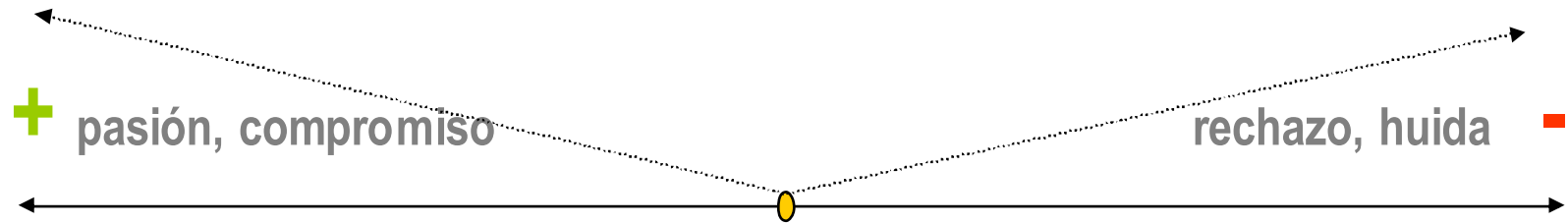
- 2.1 El trabajo en mi área/proyecto está bien organizado y definido. ① ② ③ ④ ⑤
- 2.2 Me han informado acerca de las otras áreas/proyectos de la organización y las relaciones de trabajo entre ellas. ① ② ③ ④ ⑤
- 2.3 Me han explicado las responsabilidades, objetivos y tareas de mi puesto. ① ② ③ ④ ⑤
- 2.4 Las políticas y procedimientos de XXX facilitan el cumplimiento de las metas trazadas en el área/proyecto. ① ② ③ ④ ⑤
- 2.5 Me han explicado cuáles son las prioridades de mi trabajo. ① ② ③ ④ ⑤

### 3. TRABAJO EN EQUIPO

- 3.1 Somos un equipo en donde existe un ambiente de compañerismo, apoyo y cooperación entre las personas. ① ② ③ ④ ⑤
- 3.2 En mi equipo de trabajo nos organizamos para lograr los objetivos del área/proyecto. ① ② ③ ④ ⑤
- 3.3 Mi equipo de trabajo discute abiertamente sus problemas. ① ② ③ ④ ⑤
- 3.4 En mi equipo las personas se ayudan unas a otras para el logro de los objetivos. ① ② ③ ④ ⑤

**Considerando a su Jefe Inmediato superior responda las siguientes afirmaciones:**

- |  |           |
|--|-----------|
| 13.1 Es líder de nuestro equipo de trabajo.  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.2 Es coherente entre lo que dice y lo que hace  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.3 Se comporta de manera honesta y ética   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.4 Se comporta de acuerdo a los valores de la organización (seriedad, calidad, cumplimiento y eficiencia)  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.5 Fomenta la participación y el trabajo en equipo.  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.6 Me transmite su conocimiento y experiencia  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.7 Tiene claro hacia donde se dirige la organización.  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.8 Asigna adecuadamente el trabajo a cada miembro del equipo.  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.9 Nos da autonomía para tomar decisiones.   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.10 Nos mantiene informado a cerca de los cambios en la organización.                                      | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.11 Me permite participar en la decisión sobre las mejores formas de realizar mi trabajo                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.12 Me transmite claramente sus expectativas con relación al trabajo que realizo.                          | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.13 Es comunicativo, siempre está dispuesto a escuchar y a orientarnos.                                    | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.14 Se preocupa en apoyar y respaldar en toda ocasión a las personas que conformamos su equipo de trabajo. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.15 Trata con dignidad y respeto a las personas.   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.16 Se interesa por el equilibrio del trabajo con nuestra vida personal.                                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.17 Con su actitud, favorece un grato ambiente de trabajo.   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.18 Me apoya en la búsqueda de soluciones a las dificultades que enfrento.                                 | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.19 Estimula el aporte de nuevas ideas para la mejora del trabajo.   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.20 Manifiesta su compromiso y confianza en el logro de las metas.   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.21 Manifiesta su sincero interés por el desarrollo profesional y el aprendizaje de sus colaboradores.     | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13.22 Me hace notar su confianza en mí y en mi desempeño   | ① ② ③ ④ ⑤ |



**TD**

**D**

**LD**

**LA**

**A**

**TA**

---

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

---

**1**

**2**

**4**

**5**

**6**

**Adicionalmente se utilizarán preguntas abiertas o interrogantes:**

- *¿Qué sugerencias harías para mejorar el ambiente laboral de tu área?*

.....  
.....

- *¿Qué sugerencias tienes para mejorar las acciones de capacitación?*

.....  
.....

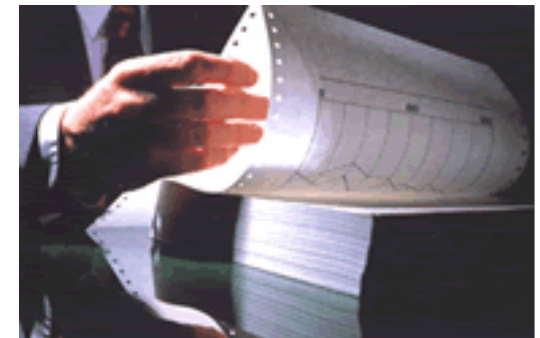
- *Escribe aquí cualquier otra opinión o sugerencia que consideres importante*

.....  
.....

- Las **entrevistas y focus groups** son realizarlas a una muestra, en donde los individuos han sido seleccionados intencionalmente, como informantes clave. O al azar.
- Es una metodología complementaria.

# Validez en el levantamiento de datos

- ❑ **Cuestionarios anónimos.**
- ❑ **Redacción de los ítems.**
- ❑ **Presentación de la intervención, rol y metodología de la consultoría externa:  
Outsourcing**
- ❑ **Presentación de los fines y oportunidad de desarrollo organizacional desde la opinión de los trabajadores.**
- ❑ **Experiencias exitosas anteriores con metodologías similares.**



# Proceso de Evaluación del Clima Organizacional

- **Aclarar Objetivos Organizacionales:** Intenciones, posibilidades de mejora, riesgos, imposibilidades
- **Definir las dimensiones a medir:** Qué se quiere o puede mejorar.
- **Ajustar el cuestionario:** Lenguaje de la cultura organizacional, términos comprensibles por el colaborador de menor nivel educativo.

- **Variables de la población que influyen:** Unidad a la que pertenecen, grupo ocupacional, modalidad de contratación, supervisión, antigüedad
- **Variables de la población que no influyen:** Sexo, edad, grado de estudios alcanzado
- **En preguntas abiertas sobre los temas que más afectan el clima:** El sueldo ocupa entre el 4to a 6to lugar, ampliamente desplazado por el liderazgo u otras condiciones de trabajo.

□ **Aplicaciones del cuestionario:**

**Presencial y ánfora**

**En sobre cerrado**

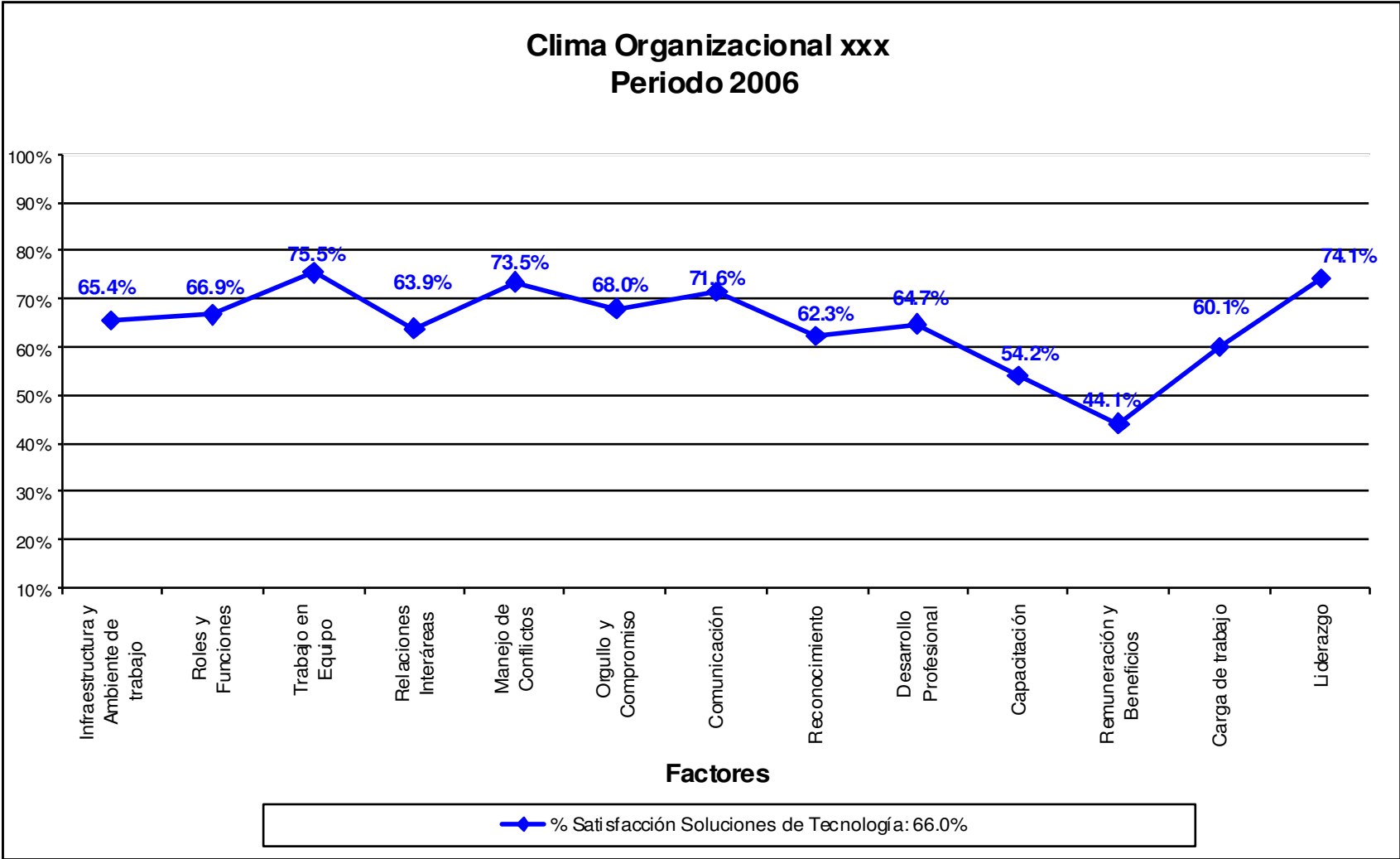
**Aplicaciones informatizadas**

□ **La entrevista y focus groups:**

**Metodología cualitativa indispensable para identificar las causas de las percepciones**

# RESULTADOS GENERALES

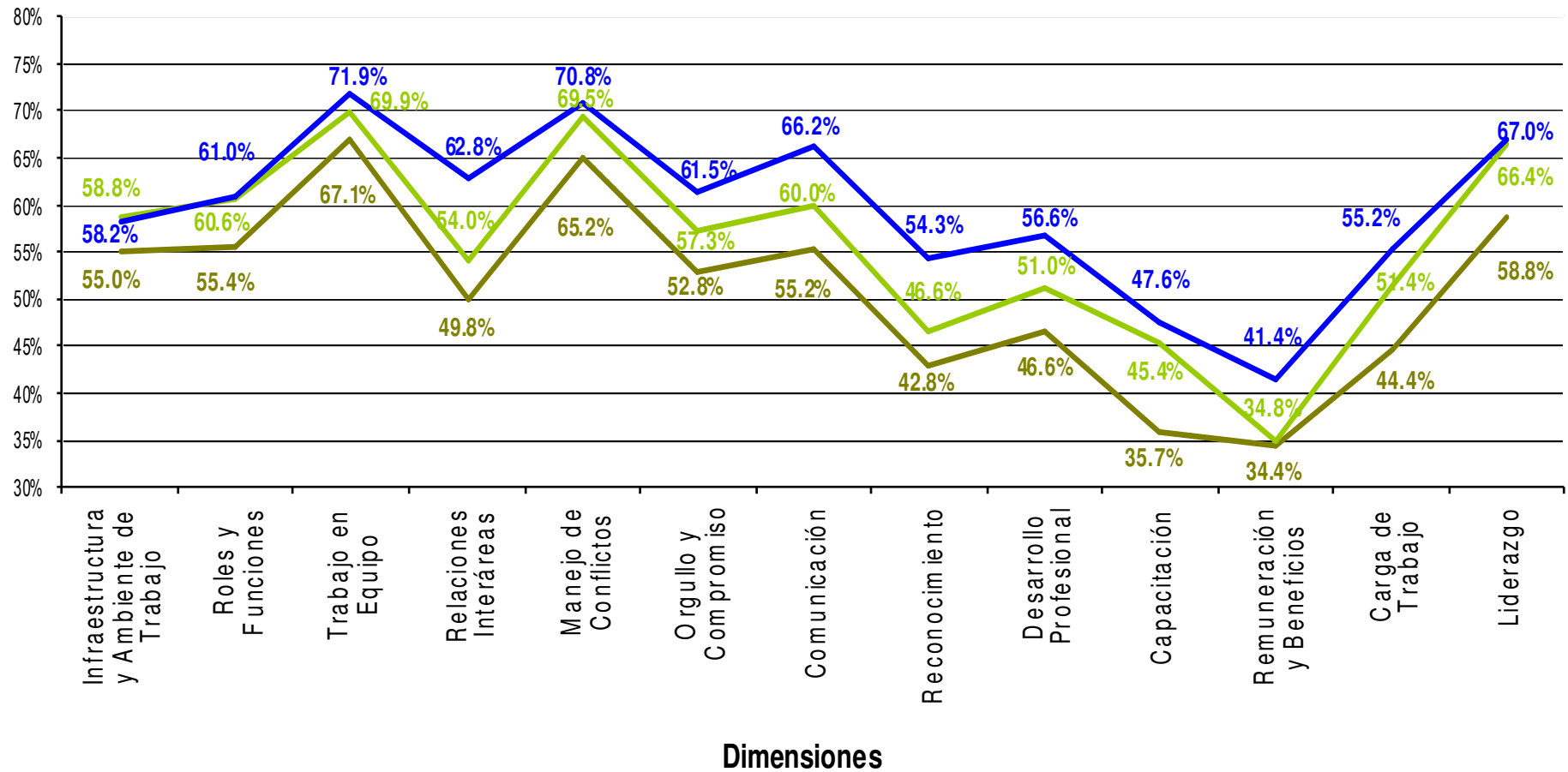
## SATISFACCIÓN GENERAL



# RESULTADOS COMPARATIVOS

## Clima Organizacional xxx Periodos 2004 / 2005 / 2006

### Por Factores



— Clima Periodo 2004: 51.5%    — Clima Periodo 2005: 56.6%    — Clima Periodo 2006: 60.2%

# RESULTADOS GENERALES

## Clima Organizacional

	Satisfacción General 2006	Area				
		Gerencia General	Administración	Área Legal	Contabilidad	Informática
1. Infraestructura y Ambiente de Trabajo	73.7%	78.1%	75.1%	73.5%	77.2%	72.4%
2. Roles y Funciones	71.2%	76.4%	71.0%	71.1%	71.6%	73.4%
3. Trabajo en Equipo	75.1%	78.9%	72.9%	75.1%	81.8%	79.7%
4. Relaciones de trabajo	59.8%	62.5%	62.2%	59.7%	58.3%	57.3%
5. Manejo de Conflictos	73.5%	77.3%	70.5%	72.8%	81.3%	78.5%
6. Orgullo y Compromiso	74.9%	78.6%	75.5%	76.3%	75.7%	74.6%
7. Comunicación	67.0%	70.6%	67.9%	65.7%	69.8%	59.7%
8. Reconocimiento	64.9%	69.5%	65.4%	67.2%	66.9%	64.1%
9. Desarrollo Profesional	63.0%	67.3%	63.7%	65.9%	63.1%	59.1%
10. Capacitación	59.5%	68.8%	60.6%	56.7%	65.4%	66.4%
11. Remuneración y Beneficios	41.8%	40.2%	43.8%	43.3%	45.4%	39.5%
12. Carga de trabajo	55.6%	56.1%	55.1%	55.9%	49.2%	61.0%
13. Gestión del Conocimiento	62.5%	61.5%	66.8%	59.0%	70.4%	63.5%
14. Conformidad con la empresa	79.2%	84.4%	79.9%	81.2%	80.0%	75.0%
15. Liderazgo Jefe Inmediato	72.0%	77.7%	70.1%	70.7%	79.8%	80.0%
16. Liderazgo Jefe del Jefe Inmediato	71.9%	70.0%	72.9%	72.2%	74.7%	67.2%
<b>Total</b>	<b>69.7%</b>	<b>71.1%</b>	<b>69.3%</b>	<b>68.1%</b>	<b>71.9%</b>	<b>69.0%</b>



70% a más : Acciones de mantenimiento  
60% a menos de 70%: Acciones mediatas

Menos de 60% : Acciones inmediatas

# Tipología para una gestión efectiva del Clima Organizacional y Microclimas

- **Dimensiones blandas**, útiles para acciones en microclimas: Liderazgo, trabajo en equipo, conflicto, carga de trabajo, relaciones interpersonales
- **Dimensiones transversales**, las que deben aplicarse a todas las unidades: Capacitación, Desarrollo de carrera, Retribuciones, Comunicación organizacional
- **Mixtas**: Estructura organizativa, reconocimiento