



**COFIDE**® CAPACITACIÓN  
EMPRESARIAL

LE DAMOS LA MÁS CORDIAL  
bienvenida al curso:

# **EQUIPOS DE TRABAJO Y CLIMA LABORAL**

***Expositora:  
LIC. TAMARA NAVAS***

[www.cofide.org](http://www.cofide.org)

# Introducción

El trabajo en equipo y el clima laboral son dos aspectos que juegan un papel decisivo en el grado de éxito que puede alcanzar una empresa, la finalidad no es tener una gran cantidad de empleados, sino allegarnos de los mejores colaboradores, conservarlos y coadyuvar a su satisfacción, desarrollo y crecimiento personal y profesional de tal modo que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la organización.

En este curso te proporcionaremos las bases para fortalecer conocimientos y habilidades que te ayudarán a valorar mejor:

- ✓ La importancia y relevancia de la cultura organizacional.
- ✓ El desempeño de los equipos de trabajo.
- ✓ El impacto del clima laboral y su influencia para aumentar la productividad como organización.

## Temario

- I. ¿Qué es cultura organizacional?
  - a) Elementos que forman la cultura organizacional
  - b) El Iceberg de la cultura organizacional
  - c) Coherencia de la cultura organizacional
  
- II. Equipos de trabajo
  - a) Los pilares del trabajo en equipo
  - b) Fortalezas y debilidades como equipo de trabajo
  - c) Contribuciones y obstáculos en el desempeño de tareas
  
- III. Clima laboral
  - a) ¿Qué es el clima laboral?
  - b) ¿Cómo medir el clima laboral en las organizaciones?
    - Diseño de instrumentos de medición
  - a) Diagnóstico del clima laboral
  - b) Formulación del plan de mejora



# Objetivos

- Comprender qué es el clima laboral y los efectos que genera en nuestros colaboradores y en la consecución de los resultados organizacionales, identificando los factores que promueven y fortalecen un clima laboral positivo y que son la base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Diseñar estrategias e instrumentos para medir y analizar el clima laboral en nuestra empresa y a partir de ello formular un plan de intervención que inspire mayor compromiso e integración de los colaboradores para que contribuyan a incrementar la productividad en el trabajo.

# Tema I

## ¿Qué es cultura organizacional?



# Cultura Organizacional

- Al hablar de cultura organizacional debemos decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que llamamos cultura de la organización.
- Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, lenguaje, historias, mitos y otras ideas que, en conjunto, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

“A medida que los individuos se relacionan con las organizaciones, entran en contacto con códigos de vestir, las historias que cuentan las personas sobre lo que sucede, las reglas y los procedimientos formales de la organización, sus códigos formales de comportamiento, rituales, tareas, sistemas de pago, jergas y bromas que solo entienden los integrantes, etc. Estos elementos son algunas manifestaciones de la cultura organizacional.”

*Joanne Martin*





# Características de la cultura organizacional

● **Autonomía individual.** El grado de independencia y oportunidad para ejercer iniciativa

● **Estructura.** Jerarquías, normas, reglas e intensidad de supervisión directa

● **Apoyo.** El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a su personal

● **Identidad.** Nivel de identificación con la organización, no sólo con un grupo

● **Recompensa al desempeño.** Desempeño como principal criterio de recompensa

● **Tolerancia del conflicto.** Nivel de conflicto presente y disposición ante diferencias

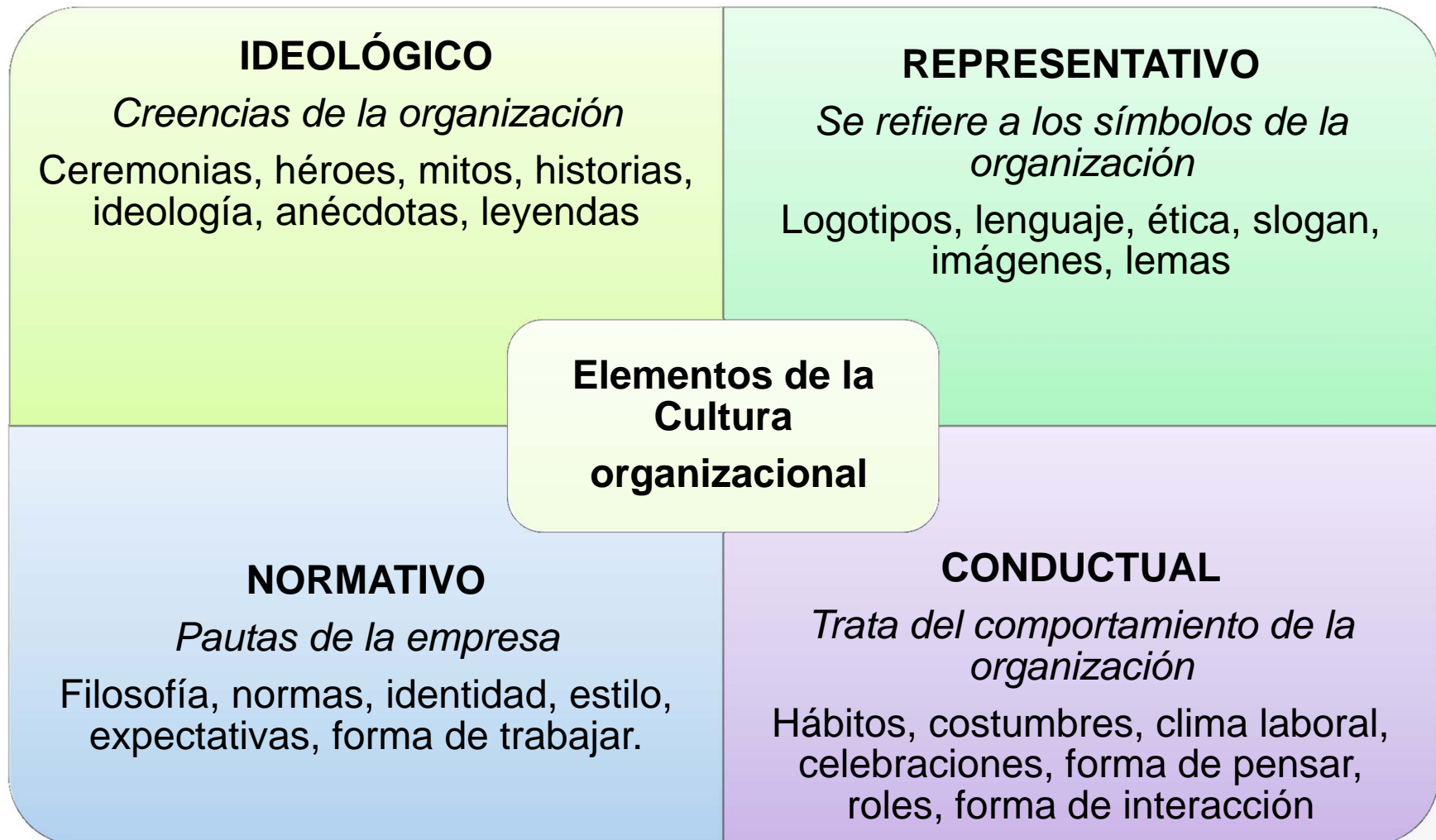
● **Tolerancia del riesgo.** Libertad o estímulo para ser innovadores y correr riesgos.



## ● Elementos que forman la cultura organizacional

- Hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.
- La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.





## Conozcamos algo de la cultura...

# Adoptando la cultura

Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura.

- Formar parte de una organización significa asimilar su cultura.
- Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional.
- El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las aspiraciones y la relación entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

# Estratos de la cultura organizacional

## Estrato 1. Elementos Físicos

- Tecnología
- Instalaciones
- Mobiliario
- Colores
- Locales
- Productos y servicios

## Estrato 2. Patrones de comportamiento

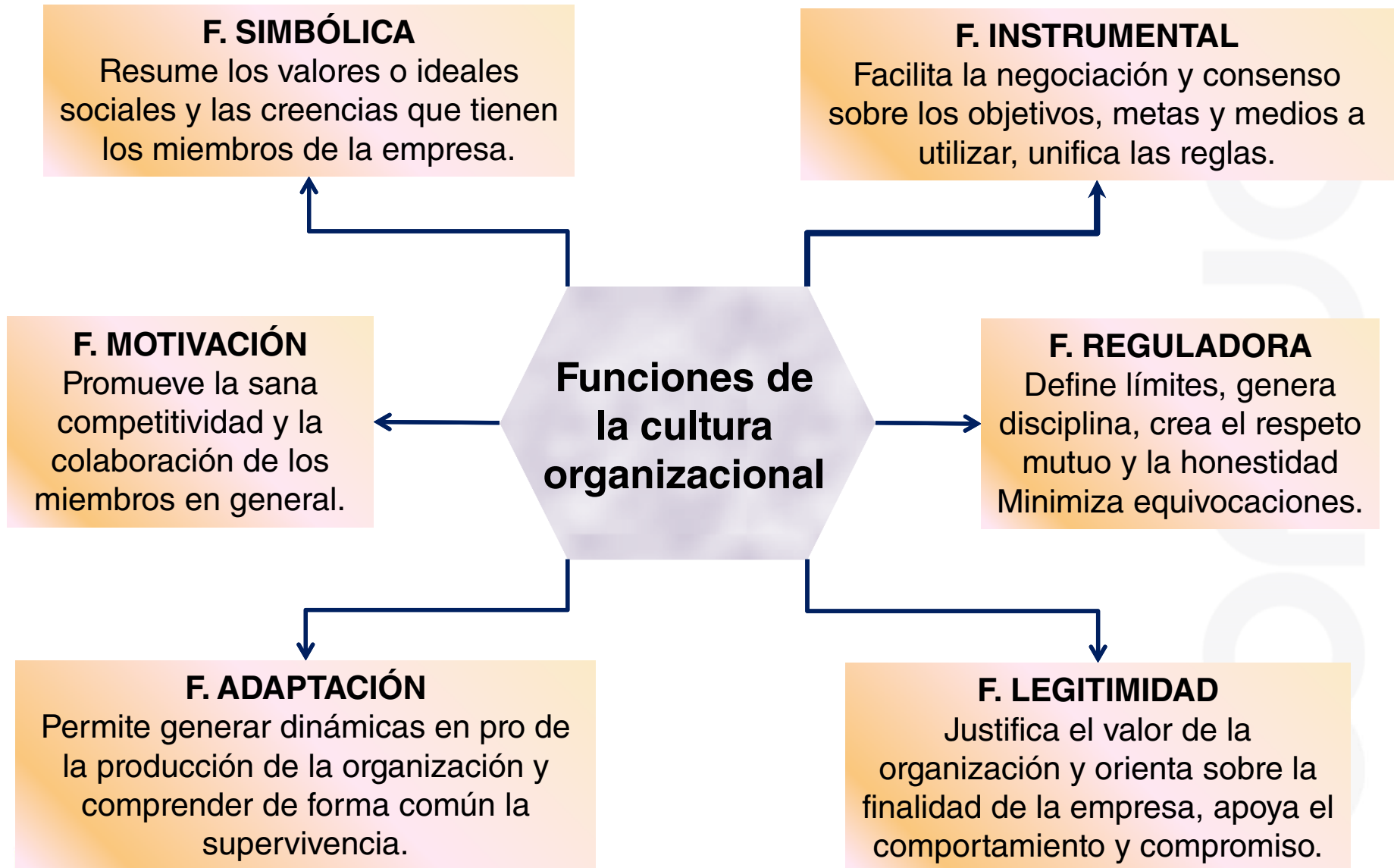
- Tareas
- Procesos de trabajo
- Normas y reglamentos

## Estrato 3. Valores y creencias

- Lo que las personas dicen o hacen cotidianamente
- Filosofía
- Estrategia
- Objetivos

## Estrato 4. Prejuicios básicos

- Creencias inconsistentes
- Percepciones
- Sentimientos
- Prejuicios predominantes
- Estereotipos laborales



## ● El Iceberg de la cultura organizacional

La cultura organizacional no es algo tangible. Se percibe y observa en mediante sus efectos y consecuencias. Podemos representarla como un iceberg.

### En la parte que sale del agua

Están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura.

Edificio, decoración, tipo de oficinas, mobiliario, tecnologías utilizadas, procedimientos de trabajo, organigrama, políticas de administración de RRHH.

### En la parte sumergida

Están los aspectos invisibles y profundos cuya observación y percepción es más difícil.

En esta parte están las consecuencias de los aspectos psicológicos de la cultura sobre sus miembros.



- ❖ Estructura organizacional
- ❖ Descripción de puestos
- ❖ Objetivos organizacionales
- ❖ Estrategias empresariales
- ❖ Tecnología
- ❖ Políticas y directrices de personal
- ❖ Métodos y procedimientos de trabajo
- ❖ Medidas de productividad
- ❖ Medidas financieras

- ❖ Patrones de influencia y poder
- ❖ Percepciones
- ❖ Actitudes
- ❖ Sentimientos
- ❖ Normas grupales
- ❖ Valores
- ❖ Expectativas
- ❖ Interacciones informales
- ❖ Relaciones afectivas

**COMPONENTES  
FORMALES Y VISIBLES,  
públicamente  
observables, aspectos  
de tareas cotidianas**

**COMPONENTES  
INVISIBLES Y OCULTOS,  
afectivos y emocionales  
orientados hacia aspectos  
sociales y psicológicos**

## ● Coherencia de la cultura organizacional

- La cultura organizacional debe ser la base para generar la identidad y el entendimiento de sus integrantes, permitirle valorar y jerarquizar las diferentes situaciones que el entorno presenta para darles respuestas adecuadas y coherentes.
- Sólo se consolida mediante la coherencia y la consistencia entre lo que dicen y lo que hacen sus miembros. Esta es una condición indispensable para que la cultura pueda transmitirse a los nuevos integrantes y preservar los principios. Para poder transmitir un valor hay que profesarlo y ponerlo en práctica, de eso depende su credibilidad.

## Compatibilidad indispensable para la consolidación de la cultura organizacional

- La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo.
- Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia.



- Para ser coherentes debemos medir muy bien nuestras decisiones, nuestras acciones y siempre tener presente a qué organización pertenecemos y cómo es esa organización,
- La organización llegará a convertirse en productiva y eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que se cultiven entre sus miembros.



## Hablando de coherencia...

## Tema II

# Trabajo en Equipo





## **Equipo de trabajo**

Genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

## **Trabajo en equipo**

Capacidad que posee un conjunto de trabajadores que tienen la disposición personal para colaborar con otros en la realización de actividades y así lograr objetivos comunes, contribuyendo como grupo, al desarrollo colectivo y organizacional.





## Equipo de trabajo que no trabaja en equipo

Solo es un conjunto de empleados que realiza de manera frecuente una determinada labor, teniendo como meta principal el cumplir con sus metas individuales, no generando ni tributando sinergia a los propósitos colectivos de la organización.



## Los pilares de trabajo en equipo



COFiDE

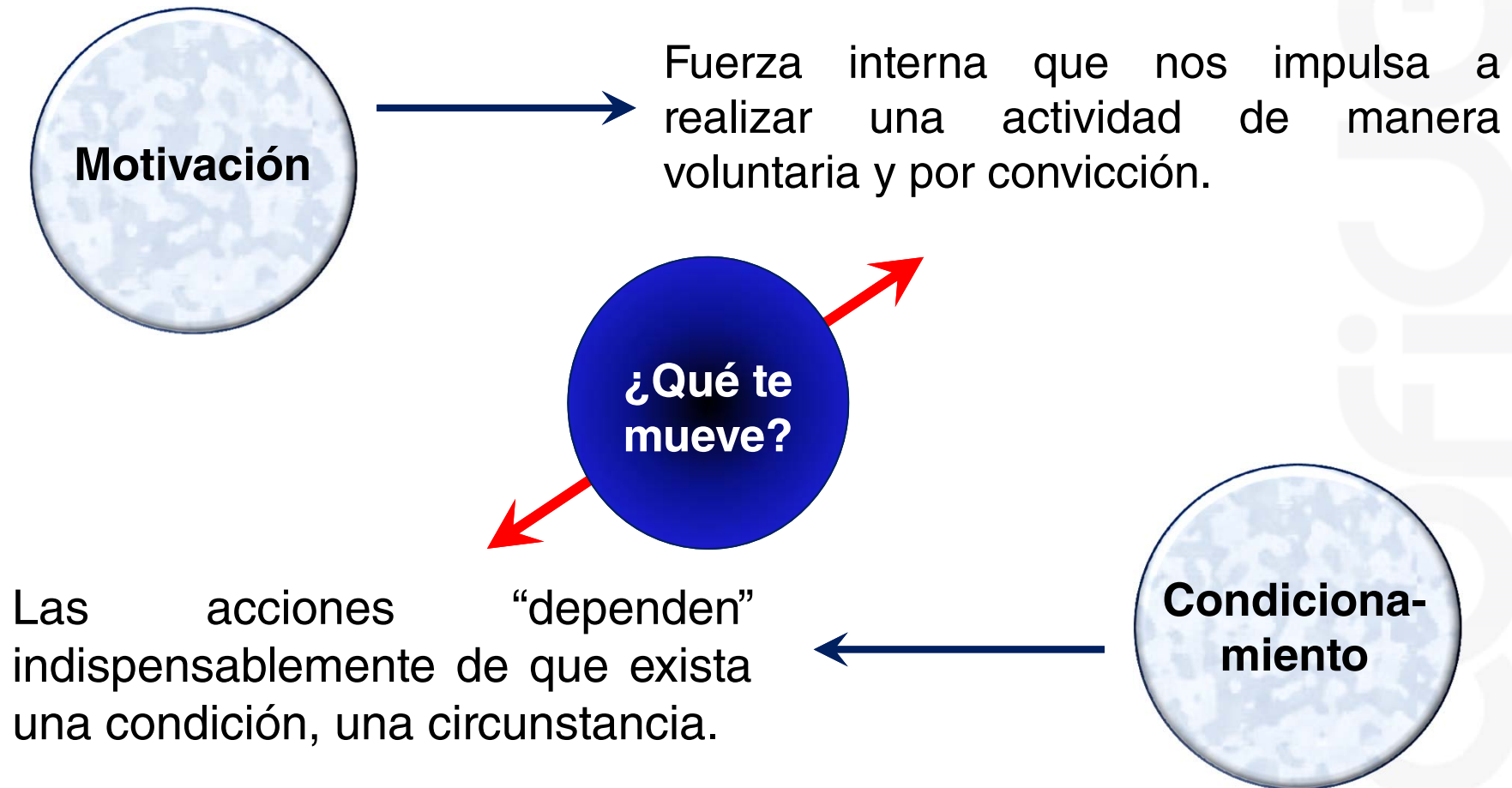
# Motivación en el trabajo

Es resultado de la interacción del individuo con una determinada situación donde se combinan procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que van a determinar en qué dirección se encauza la energía, dirige y sostiene el comportamiento y determina el cese o continuidad de una actividad.



COFiUE

## Motivación vs condicionamiento



# Trabajo basado en Condicionamiento

## Obtener Premio

- ✓ Sueldo
- ✓ Bonos
- ✓ Ascenso
- ✓ Permisos
- ✓ Regalos

## Evitar Castigo

- ✗ Despido
- ✗ Descuento
- ✗ Regaño
- ✗ Pérdida de beneficios
- ✗ Trabajo extra
- ✗ Trabajo desagradable

## Factores motivacionales

Lo primero que debemos averiguar es a qué “tipo de hombre” queremos motivar

<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejor sueldo</li><li>• Prestaciones económicas</li><li>• Recompensas materiales</li></ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento</li><li>• Aceptación</li><li>• Ambiente laboral</li></ul>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jerarquía</li><li>• Poder</li><li>• Ascensos</li></ul>
<b>Complejo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Combinación de los anteriores</li></ul>

COFiDE

### **Sueldo**

Todos trabajamos por una remuneración, por lo tanto es imprescindible ofrecer un sueldo acorde con el trabajo que realizamos.



### **Reconocimiento**

Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho.



### **Clima Laboral**

Un ambiente de colaboración en el trabajo es clave para la motivación de los trabajadores. Para lograrlo es necesario promover el trabajo en equipo, la confianza, la solidaridad y el compañerismo.







## **Desarrollo profesional**

El esfuerzo también debe ser recompensado ofreciendo promociones, ascensos u otras oportunidades para desarrollar una carrera profesional dentro de la organización.

## **Puesto adecuado**

Todos tenemos un perfil determinado que encaja mejor en unas tareas que en otras. Ubicar a cada persona en el lugar más acorde con sus habilidades y aptitudes se traducirá en una mayor motivación.



## **Formación**

Imprescindible para ampliar y actualizar las competencias. Mediante la formación estás mostrando a tus empleados que son importantes para la empresa y probablemente también estarás evitando la fuga de talento a otras empresas.



### **Autonomía**

Una persona que goza de cierta libertad trabajando, siempre rendirá mejor. Una cosa es dar pautas y directrices y otra muy distinta dar órdenes. La autonomía también implica escuchar y dar suficiente libertad para compartir ideas y opiniones sin temor.

### **Comunicación**

Un trabajador tiene que estar informado de las cuestiones importantes que suceden en su empresa. También es fundamental comunicarle los objetivos de forma precisa para que no trabaje a ciegas y sepa con claridad qué se espera de él y cómo llevarlo a cabo.



### **Equilibrio laboral y personal**

Uno de los factores más valorados es la posibilidad de conciliar su vida laboral y personal.



## Factores desmotivadores

- No tener oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Que la empresa recurra a reclutamiento externo en lugar de ascender a sus empleados.
- Percepción de deslealtad por parte de la empresa.



# Comunicación

El trabajo en equipo no sólo tiene su máximo exponente en la comunicación del grupo, sino que de ésta depende también el comportamiento de cada uno de sus integrantes. Cada miembro debe estar seguro del resto, discutir las ideas abiertamente y fomentar el cumplimiento de las normas del grupo para alcanzar los objetivos.



## **Sólo con una buena comunicación podremos:**

- ✓ Mostrar objetivos realistas y alcanzables.
- ✓ Admitir los errores como algo natural en las personas.
- ✓ Realizar y fomentar críticas de modo constructivo.
- ✓ Transmitir optimismo.
- ✓ Esperar lo mejor de los demás miembros del equipo.
- ✓ Transmitir serenidad.
- ✓ Valorar las metas conseguidas.

COFiUE

## Indicadores de buena comunicación en un equipo

- Las metas del grupo son claras, compartidas e interesantes.
- Los miembros del grupo se sienten implicados y así lo expresan.
- La participación en el grupo es activa.
- Los sentimientos se expresan libremente.
- Se diagnostican los problemas y se buscan las correcciones adecuadamente.
- Cuando el grupo lo necesita, se encuentran miembros que asumen las funciones de liderazgo.
- En la toma de decisiones se busca el consenso y se apoyan las decisiones que se toman en grupo.
- Los miembros del grupo tienen confianza los unos en los otros.
- El grupo es flexible con el resto de los miembros, busca nuevas formas de hacer el trabajo, es innovador y creativo.



## Comunicación, un requisito indispensable para el trabajo en equipo

- El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a la discusión, saber escuchar y ser receptivo a las ideas de otros.
- Un equipo de trabajo con mala comunicación... ¡siempre fracasará!
- Es necesario que todos los que integran el equipo compartan la misma visión a corto, mediano y largo plazo.





# Integración

- Lograr formar parte del equipo, aceptar y o ser aceptado en un equipo de trabajo.
- Requiere de la disposición, compromiso e involucramiento de cada uno de sus miembros.



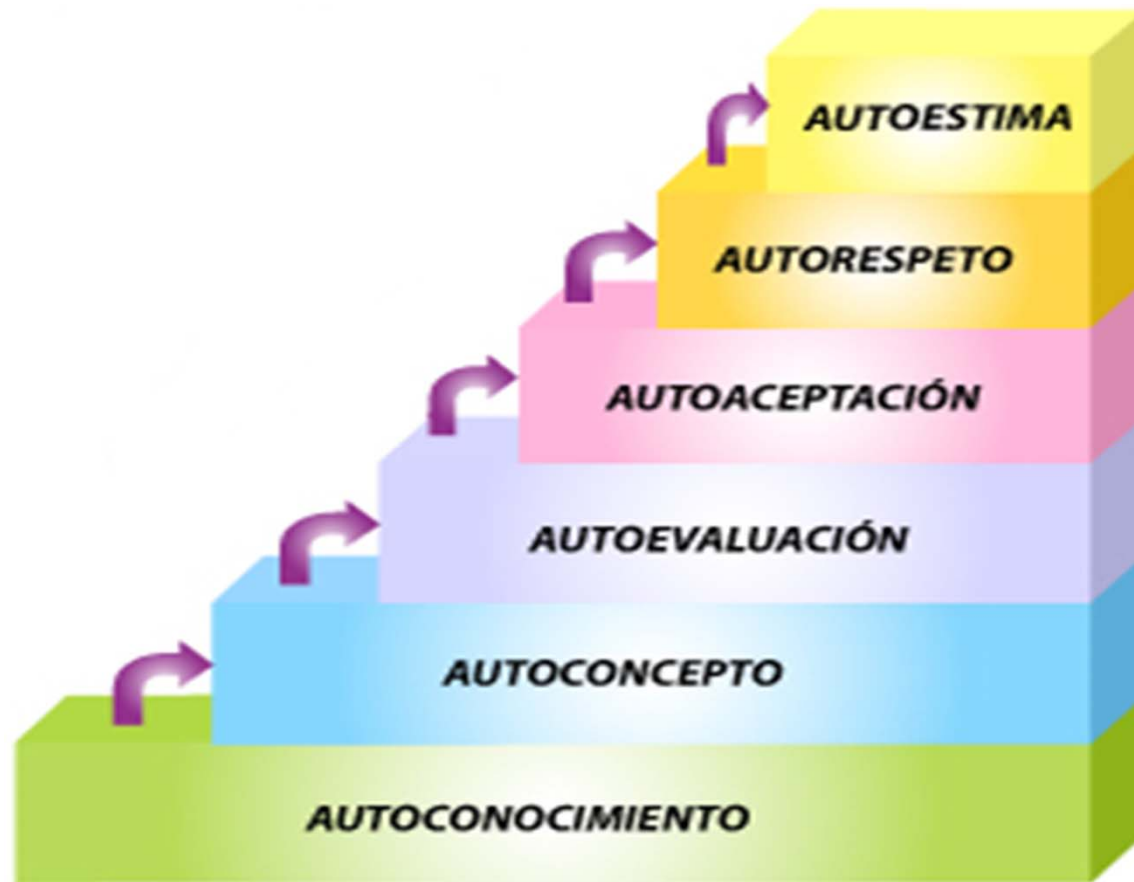
COFiUE

# Autoestima

- Valor auto-percibido que las personas tienen de sí mismas como miembros de una organización al desenvolverse en un contexto empresarial
- Si su autoestima es baja y no confía en su capacidad intelectual, es probable que tema tomar decisiones, que tenga carentes habilidades de negociación e interpersonales y se niegue o sea incapaz de cambiar.



# Escalera de la Autoestima



COFiUE

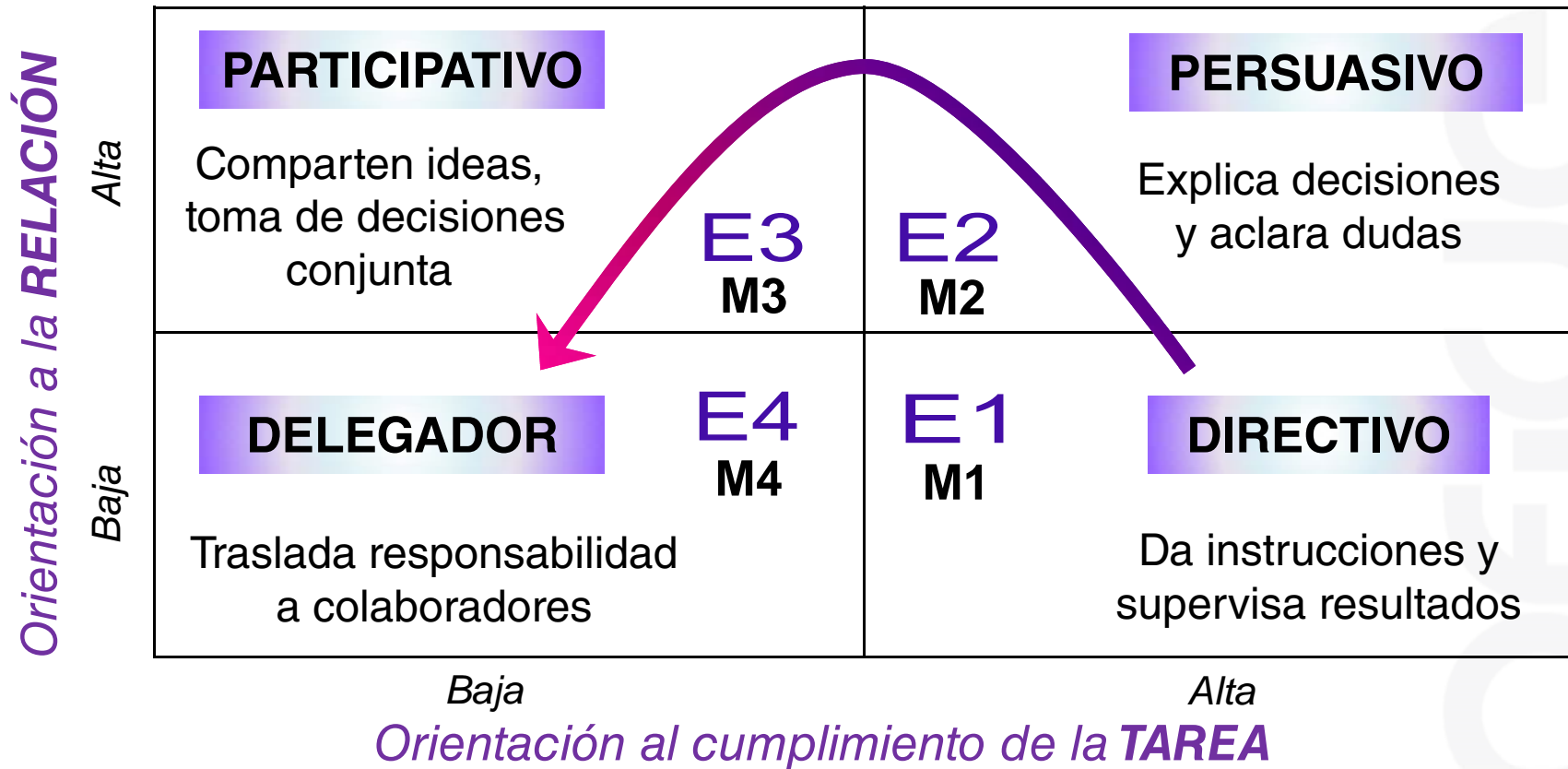
# Liderazgo

Capacidad de influir en el comportamiento de las personas para lograr que contribuyan de forma voluntaria y con convicción al logro de un objetivo en común.



COFiUE

# Liderazgo Situacional



	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>
<b>Competencia profesional</b>	Poca	Poco	Mucha	Mucha
<b>Interés en el trabajo</b>	Mucho	Poco	Poca	Mucho

# Reconocimiento

- Es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.
- Premiar el desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización, ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial.

- El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador quiere y requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito y éste debe acompañarse del reconocimiento.
- Siempre que un trabajador reciba reconocimiento por lo que hace, mejorará su desempeño laboral.





Los colaboradores necesitan saber y sentir que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa, esto influye fuertemente en la retención de los empleados talentosos.



COFiDE



# Realimentación

La realimentación a nivel individual y como equipo debe hacerse “justo a tiempo” para que sea oportuna.

- La realimentación de procesos. Información sobre la manera en que el individuo procede al desarrollar sus actividades.
- La realimentación de los resultados. Información relacionada y establecida en términos de los objetivos establecidos.

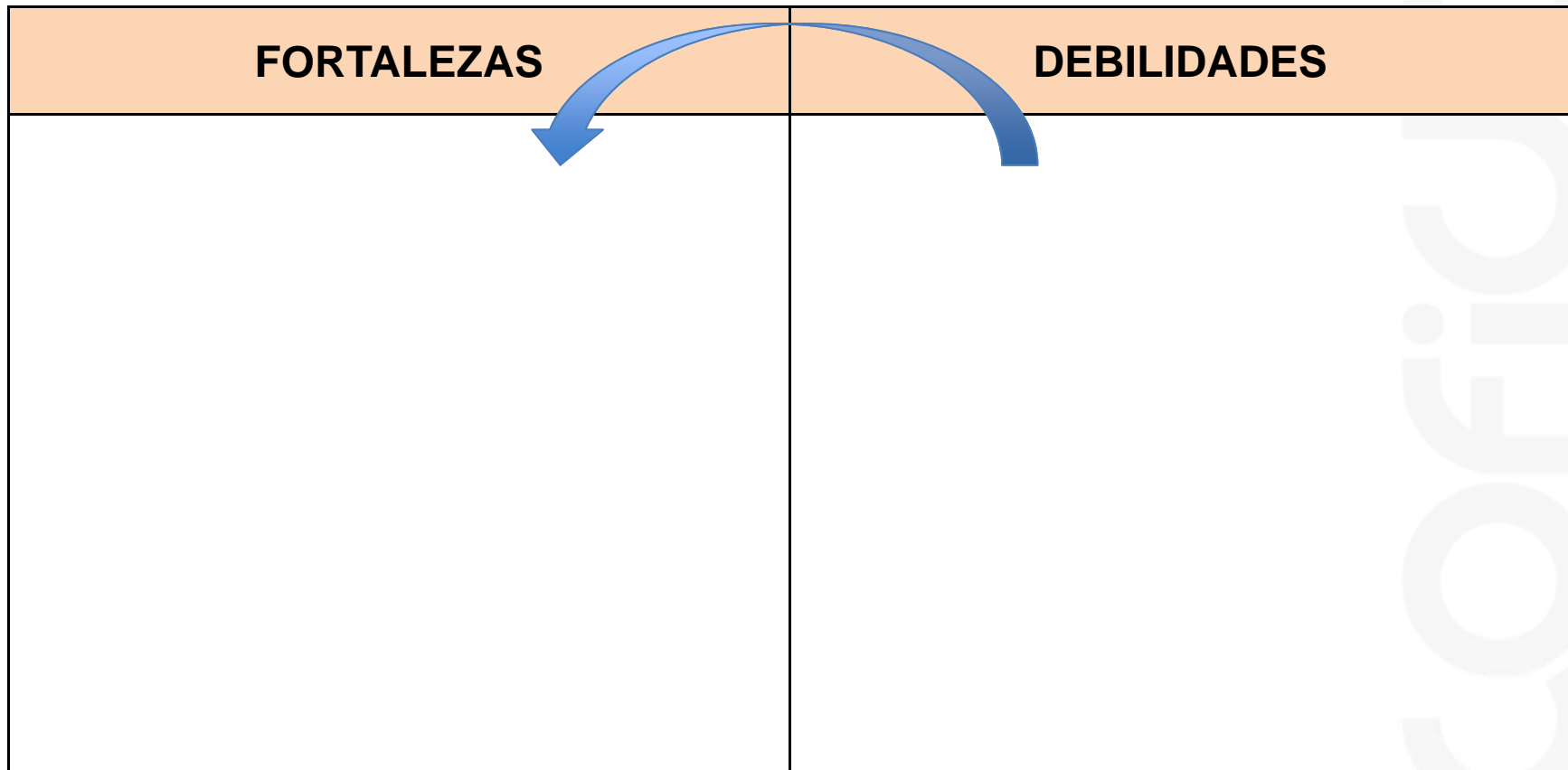


La realimentación tiene influencia positiva tanto en la productividad como en la satisfacción de los empleados.

**Fortalezas y debilidades como equipo de trabajo**

<p><b>FORTALEZAS</b> Aspectos positivos clave del equipo</p>	<p><b>DEBILIDADES</b> Situaciones desfavorables que afectan el desempeño del equipo</p>
<p>Las fortalezas se deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explotar</li> <li>Aprovechar</li> <li>Canalizar</li> <li>Cuidar</li> <li>Maximizar</li> <li>Utilizar</li> <li>Potenciar</li> </ul>	<p>Las debilidades se deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer</li> <li>Identificar</li> <li>Explorar</li> <li>Analizar</li> <li>Minimizar</li> <li>Transformar</li> </ul>

Intenta sacarle provecho a la debilidad, búscale el lado bueno y conviértela en fortaleza



**Contribuciones y obstáculos en el desempeño de tareas**

**¿Cuáles son tus contribuciones?  
¿Qué aportas?**

**¿Tú o tus compañeros ponen  
obstáculos? ¿Cuáles?**

## ¡¡Claro que podrías contribuir con mucho!!

- Esfuerzo
- Creatividad
- Tiempo
- Conocimiento
- Experiencia
- Habilidades
- Humor
- Alternativas
- Reflexión
- Respeto
- Escucha
- Tolerancia
- Ánimo
- Cooperación
- Ideas
- Alegría
- Orden
- Atención
- Adaptabilidad
- Optimismo
- Compromiso
- Detalles
- Solidaridad
- Apoyo
- Cuidado
- Dinamismo
- Astucia
- Confianza
- Interés
- Cordialidad
- Entusiasmo
- Honestidad
- Transparencia
- Lealtad
- Gratitud
- Integridad
- Apertura
- Perseverancia
- Motivación
- Pasión

## Frases de quienes obstaculizan el trabajo

- “Ese de allá” es un verdadero incompetente
  - Que lástima que no pudimos trabajar juntos
    - La cita es muy temprano, mejor nos vemos más tarde
    - Solo estaba bromeando (cruza la línea de respeto)
    - La reunión es muy tarde, no puedo ir
      - Me quiero quedar con “su puesto”
      - Otro día concretamos el trabajo, no urge
      - No tengo idea de cómo hacer eso
      - La verdad no soy tan bueno en esto
        - No necesito ayuda de nadie
        - Ando buscando trabajo
        - Yo no trabajo bajo presión
        - Odio mi trabajo
        - Estoy harto de...

## ¿Qué obstaculiza el trabajo en tu empresa?

- Fingimiento de trabajo
- Impuntualidad
- Ausentismo
- Escepticismo
- Negatividad
- Críticas destructivas
- Negligencia
- Pesimismo
- Flojera
- Soberbia
- Ignorancia
- Desesperación
- Agresión
- Intimidación
- Falta de respeto
- Coraje
- Envidia
- Mezquindad
- Desdén
- Humillaciones
- Intolerancia
- Hermetismo
- Desinterés
- Apatía
- Cerrazón
- Ingratitud
- Deslealtad
- Burla
- Desgano
- Vanidad
- Menosprecio
- Abuso
- Pérdida de tiempo
- Falta de comunicación
- Hartazgo
- Miedo
- Tristeza
- Desorden
- Imprudencia
- Intrigas
- Lentitud
- Contención de ideas
- Renuncia psicológica
- Chismes
- Mentiras
- Frustraciones
- Resentimiento
- Abuso del teléfono
- Salidas constantes
- Visitas innecesarias al sanitario

## El búnker



# Agenda oculta

- “**Juego sucio**” que, de forma sutil, un miembro del equipo puede tratar de hacerle al jefe.



- Boicotear su gestión por enemistad, por celos profesionales, por querer desbancarle, etc.

**A veces el jefe del equipo no detecta nada hasta que el daño ocasionado ya es muy significativo.**

El miembro conflictivo habrá conseguido, sigilosamente, erosionar muy seriamente su credibilidad, habrá propagado falsos rumores, habrá deteriorado gravemente el ambiente de trabajo, la cohesión del grupo, habrá provocado divisiones y conflictos, puede arruinar el futuro del equipo.



El jefe del equipo debe tratar de mantener una comunicación fluida con todos sus colaboradores, conocer sus preocupaciones, sus frustraciones, sus desacuerdos con las decisiones adoptadas y, lo más importante, actuar de forma directa, transparente, justa e íntegra.



COFiUE

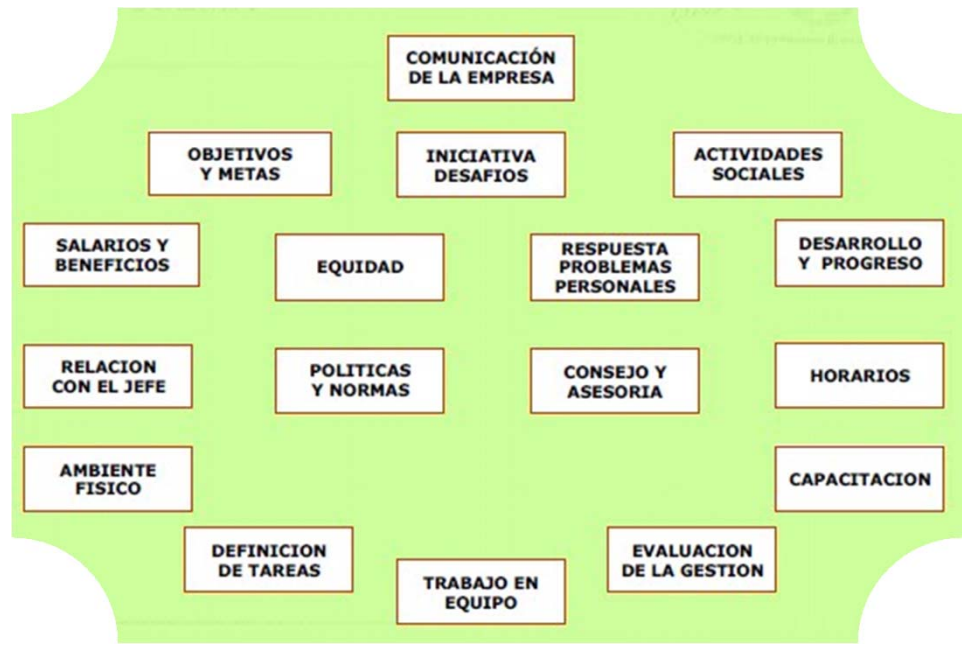
# Tema III

## Clima Laboral



# ¿Qué es el clima laboral?

- Es el conjunto de características y variables que influyen en la percepción y sentimientos que experimentan los trabajadores sobre el lugar donde desarrollan su actividad laboral y que afectan directamente su comportamiento.



- Ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

*Méndez Álvarez (2006)*



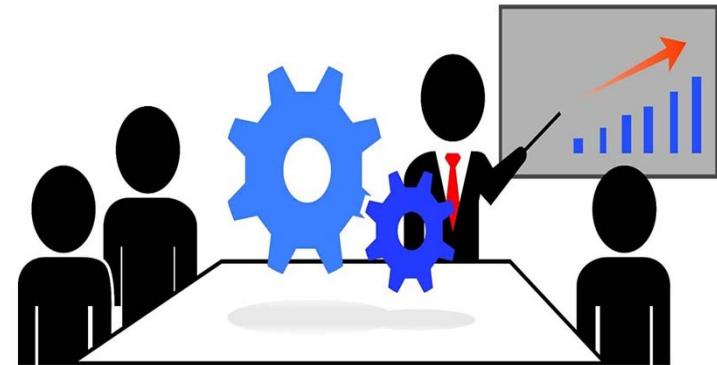
- Todas las percepciones que experimentan los individuos provocados por el clima laboral determinan el grado de empatía, aceptación, integración, motivación, apego a las políticas de la empresa, confianza, lealtad, orgullo y sentido de pertenencia que representa para ellos tanto el puesto que desempeñan como la empresa o institución donde laboran.





## Consecuencias del clima laboral favorable

- Motivación, ánimo e interés.
- Reducción del ausentismo.
- Baja rotación de personal.
- Incremento de productividad.
- Lealtad y crecimiento profesional.
- Trabajo en equipo con altos resultados.
- Responsabilidad y buen comportamiento.
- Elevado sentido y orgullo de pertenencia.
- Cohesión e integración a nivel organizacional.
- Compromiso y colaboración entre los participantes.
- Congruencia con los objetivos y valores institucionales.
- Deseos de desarrollarse y de trabajar para desarrollar a la empresa o institución.



## Consecuencias del clima laboral desfavorable

- Baja productividad.
- Accidentes de trabajo.
- Corrupción y robos internos.
- Deslealtad, desinterés y apatía.
- Escaso o nulo trabajo en equipo.
- Demandas laborales y hasta huelgas.
- Frustración, depresión y agresividad.
- Baja calidad en los productos o servicios.
- Falta de respeto a directivos y compañeros.
- Fallas constantes en equipos y en sistemas.
- Alto nivel de ausentismo y rotación de personal.
- Baja consideración de los principios, valores y objetivos de la empresa.
- Errores constantes en los procesos y atención deficiente a los clientes.
- Boicot y resistencia ante los cambios y nuevas estrategias de crecimiento.



## Ir al trabajo no es ir a trabajar

- Asistir a un trabajo no significa que realmente trabajes, no implica que estés comprometido, necesitas “demostrar con resultados” día a día que eres parte de esa empresa y que vales la pena como colaborador.
- ¿Conoces gente que asista a su trabajo todos los días pero decida no trabajar?
- ¿Por qué esas personas quieren recibir algo no estás dispuesto a dar?
- ¿Crees que una empresa debería pagar tan sólo por el tiempo que pasa el empleado en la oficina?



## Lo que buscamos ...

- Propiciar un clima laboral sano que promueva que el personal muestre su mejor versión profesional y humana de sí mismos.



## La mejor versión de mí

## ¿Cómo medir el clima laboral en las organizaciones?

Para elevar la efectividad de la organización se necesita conocer con la mayor certeza posible cómo es percibido el clima organizacional en todas las áreas, para analizar integralmente sus factores representativos.

### Clima laboral es:



El medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. 

La calidad de este influye directamente en la **satisfacción**   
de los trabajadores y por lo tanto en la **productividad.** 

## Metodología para realizar un estudio de CL

- Determinar los objetivos que se tienen para medir el clima laboral
- Determinar los factores del clima laboral que conviene medir
- Determinar los medios o instrumentos que se usarán
- Involucrar al grupo de directivos en la medición
- Aplicar los instrumentos de medición
- Tabular los datos, interpretarlos y elaborar el informe
- Presentar el informe a la dirección y elaborar el plan de mejora

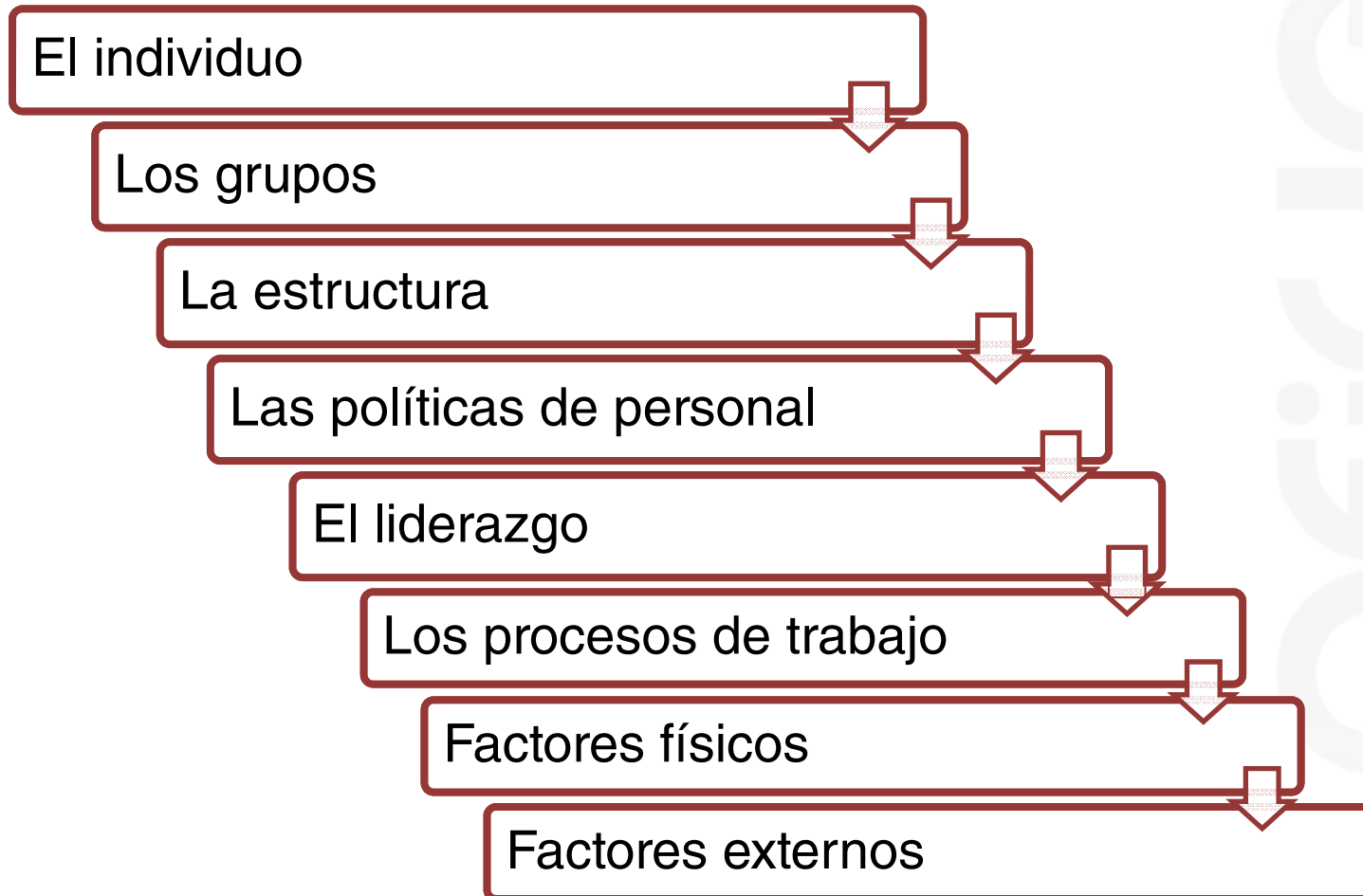


# ¿Qué debemos observar y evaluar?



COFiUE

## Evaluar la interacción de los siguientes elementos



### EL INDIVIDUO

Actitudes,  
percepciones,  
personalidad,  
valores,  
creatividad,  
motivaciones,  
estrés.

### LOS GRUPOS

- \* Formales
- \* Informales, comunicación, integración cohesión, roles, normas.

### LA ESTRUCTURA

Jerarquías,  
normas,  
políticas, forma  
de poder,  
tareas, carga y  
presión de  
trabajo.

### LAS POLÍTICAS DE PERSONAL

Recompensa,  
incentivos,  
gratificaciones,  
reconocimiento  
capacitación,  
ascenso,  
apoyo social.

### EL LIDERAZGO

Estilos,  
ejercicio del  
poder,  
supervisión,  
comunicación,  
confianza,  
influencia.

### LOS PROCESOS DE TRABAJO

Flujo de  
decisiones,  
sistemas de  
trabajo,  
interacciones,  
esfuerzo,  
desgaste,  
protocolos.

### FACTORES FÍSICOS

Instalaciones,  
iluminación,  
ventilación,  
ruido,  
humedad,  
maquinaria,  
herramienta,  
mobiliario,  
materiales.

### FACTORES EXTERNOS

Demanda y  
oferta laboral,  
leyes, clientes,  
proveedores,  
competencia,  
situación  
económica,  
ambiente  
social.

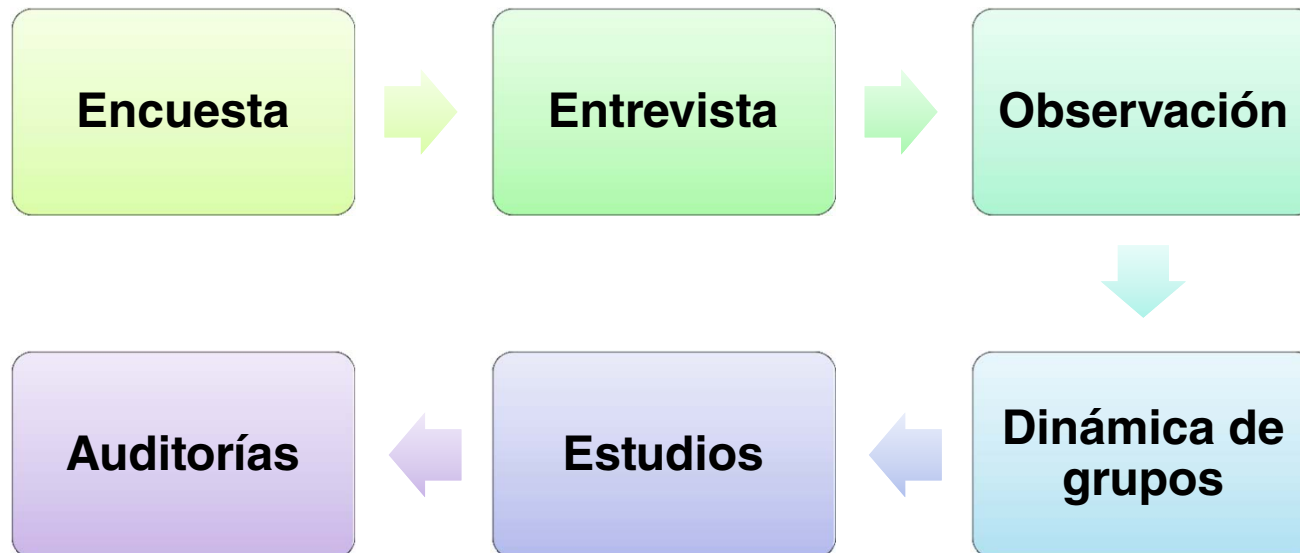
## Dimensiones a medir sobre el clima organizacional

Son las características medibles en una organización y que influyen en el **comportamiento** de los individuos.

- La **Estructura** organizacional, relaciones formales dentro de la empresa.
- La **Responsabilidad**, trabajador-empresa y viceversa.
- La **Retribuciones** y recompensas, partiendo de la equidad.
- El **Desafío**, en el desempeño del puesto de trabajo.
- Los **Estándares**, indicadores a los que se quiere llegar.
- La **Cooperación**, ayuda y apoyo mutuo, en diferentes niveles.
- Las **Relaciones interpersonales**, cómo se ayudan entre sí los miembros.
- Los **Conflictos**, por qué se generan y cómo se manejan.
- Los **Recursos** financieros, técnicos, materiales y humanos, con los que cuenta el personal para la realización de su trabajo.
- La **Estabilidad**, grado de seguridad de los trabajadores, pertenencia.
- La **Identidad** empresarial, cómo la percibe el personal.

## ● Diseño de instrumentos de medición

Antes de aplica cualquier método de investigación es necesario dividir a la empresa y pensar que conviene más, hacer segmentos homogéneos o heterogéneos, atendiendo a niveles jerárquicos, áreas, departamentos o puestos de trabajo.



## Encuesta

- El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de clima laboral requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos.
- Se debe tener en cuenta que el simple hecho de haber realizado la encuesta de clima laboral ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

## Recomendaciones para realizar la encuesta

- El equipo responsable de hacer la medición debe tener conocimiento previo sobre los temas que aquejan al personal.
- Cuidar que las preguntas incluidas no generen expectativas sobre aspectos que no se está dispuesto a cambiar.
- Poner a prueba la encuesta para verificar la claridad de las preguntas, de ser necesario realizar ajustes.
- Crear un ambiente de confianza .
- La encuesta obligatoriamente es anónima.
- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda sesgar los resultados (fiesta, aumento de sueldo o recorte de personal).
- Clasificar resultados por áreas o departamentos.
- Evitar que los supervisores influyan en el personal para que evalúe mejor o peor el clima laboral.



## Ejemplo de preguntas para conocer el clima laboral

- ✓ ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?
- ✓ ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos empresariales?
- ✓ ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?
- ✓ ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?
- ✓ ¿Sus jefes muestran interés en usted como trabajador? ¿Cómo?
- ✓ ¿Se siente motivado o estimulado en su puesto ? ¿Por qué?
- ✓ ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?
- ✓ ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?
- ✓ ¿Su retribución es justa de acuerdo al esfuerzo que su puesto exige?
- ✓ ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?
- ✓ ¿Qué necesita para mejorar su satisfacción laboral y profesional?
- ✓ ¿Está a gusto con el trabajo que hace?
- ✓ ¿A cuántas capacitaciones laborales asistió en el último año?
- ✓ ¿Sus jefes reconocen sus logros y lo apoyan cuando lo solicita?

## Ten en cuenta que:

- La productividad de una empresa está fuertemente relacionada con la calidad de su clima laboral.
- Los miembros de la organización se sienten beneficiados o afectados por la percepción (personal y grupal) que tienen de su medio ambiente de trabajo, y con base en esa percepción modifican y modulan, algunas veces de manera deliberada y en otras inconscientemente, su colaboración y desempeño.



## Recomendaciones para mejorar el índice de respuestas

1. Ser explícito respecto a la confidencialidad.

Garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales.

2. Las respuestas deben ser anónimas.

De esta manera, es mucho más probable recibir comentarios sinceros y una mayor cantidad de encuestas completadas.

3. Evitar adoptar un discurso corporativo.

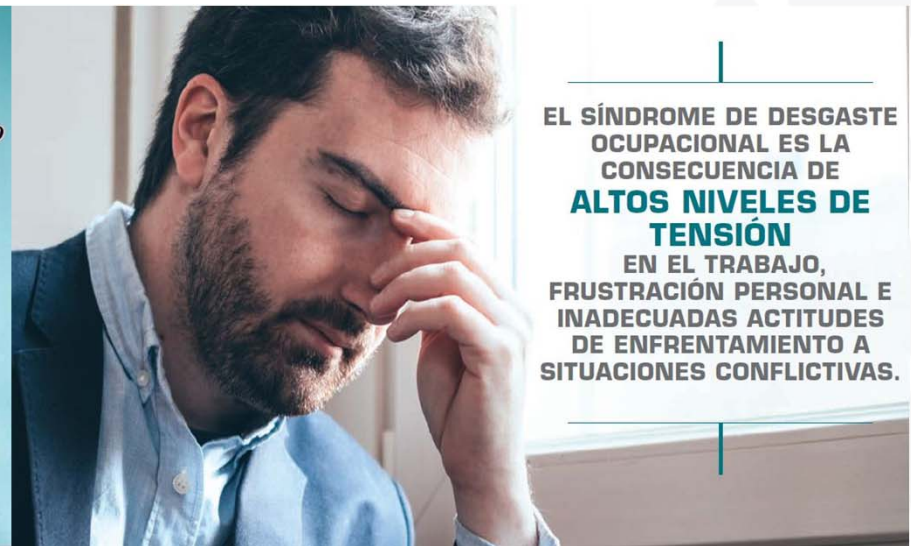
Elabora encuestas con un tono humano y accesible, que inviten a realizar comentarios profundos.

4. Utiliza mecanismos dinámicos (formularios Google)

## ¿PREGUNTAS?

## Diagnóstico del clima laboral

Los datos que arrojan las encuestas que miden el clima laboral son un reflejo del nivel de bienestar de los trabajadores de una compañía y, también, el reflejo de su malestar, es decir, una encuesta de clima laboral bien hecha y bien analizada nos dará datos reales y valiosos sobre lo que piensa, siente y vive nuestro equipo humano.



## Estrategias adicionales para diagnosticar el clima laboral

- Entrevistas de Salida
- Matriz FODA
- Onboarding
- Diagrama de Ishikawa, diagrama causa-efecto
- DNC (detección de necesidades de capacitación)
- Evaluación de desempeño

COFiUE

# Matriz FODA

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p style="text-align: center;">Aspectos positivos clave de nuestra empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p style="text-align: center;">Situaciones desfavorables que afectan el desempeño de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p style="text-align: center;">Factores positivos, favorables, explotables, que ofrece el entorno en el que actúa la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias <b>FO</b></p> <p style="text-align: center;">Apoyarnos en las fortalezas para <b>APROVECHAR</b> las oportunidades.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias <b>DO</b></p> <p style="text-align: center;">Aprovechas las oportunidades para <b>SUPERAR</b> las debilidades.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p style="text-align: center;">Factores que pueden poner en peligro e incluso atentar contra la permanencia de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias <b>FA</b></p> <p style="text-align: center;">Utilizar las fortalezas para <b>EVITAR</b> las amenazas.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias <b>DA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MINIMIZAR</b> las debilidades y <b>REDUCIR</b> el impacto de las amenazas.</p>



## En todo trabajo tenemos...

- Deseos y ambiciones.
- Pensamientos positivos.
- Miedo a lo desconocido.
- Incertidumbre de ser capaz de superar los nuevos retos.
- Temor de no ser aceptado por el equipo de trabajo.



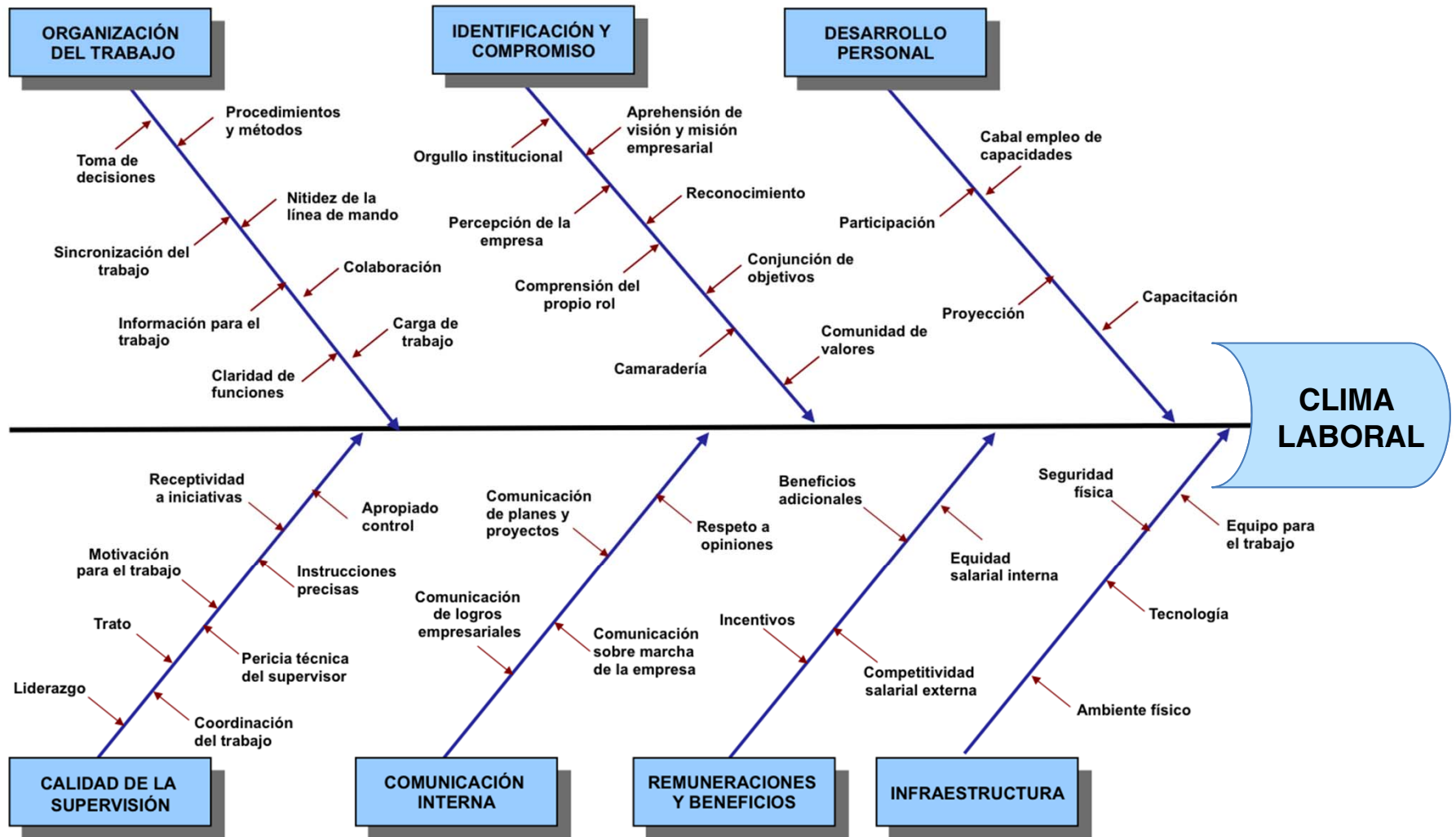
**El *Onboarding* acelera el proceso de adaptación e integración de una persona al equipo de trabajo, lo hace más eficiente en corto tiempo, ayudándole a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.**

En muchas ocasiones los empleados llegan a su nueva responsabilidad con poco o casi nulo conocimiento sobre la cultura y los procedimientos de la empresa y esperamos que sean capaces de sobrevivir sin ayuda durante meses.

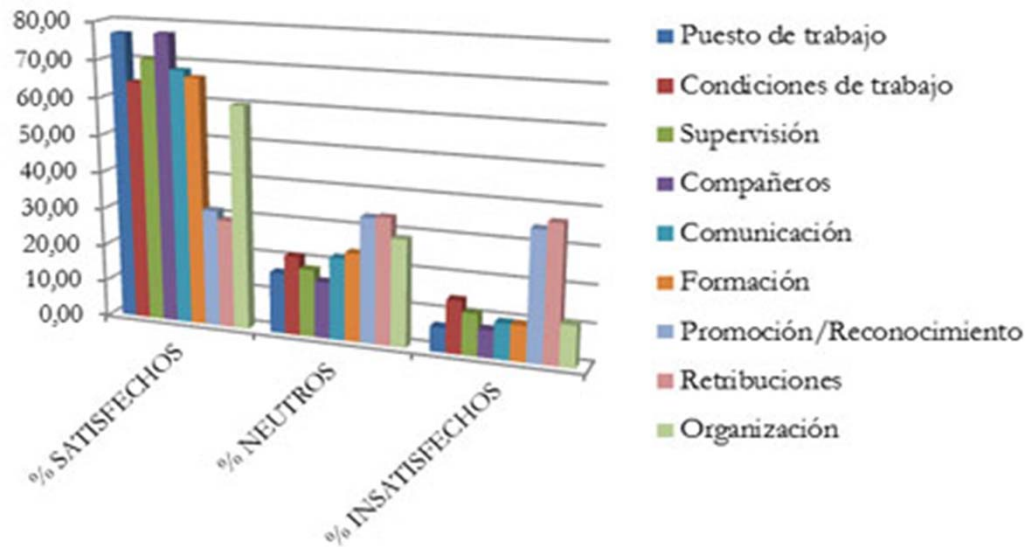


Una de las causas de fracaso en el trabajo se encuentra en el abandono del empleado por parte de la empresa, por ello es necesario diseñar procesos de integración.

# Diagrama de Ishikawa



- Independientemente del método utilizado para obtener la información sobre el clima laboral es muy importante concretar el diagnóstico del estudio.
- Hay que cuidar que la presentación de los resultados sea de manera oportuna, todo retraso podría dar una mala señal como “el tema no es importante” para la gerencia.





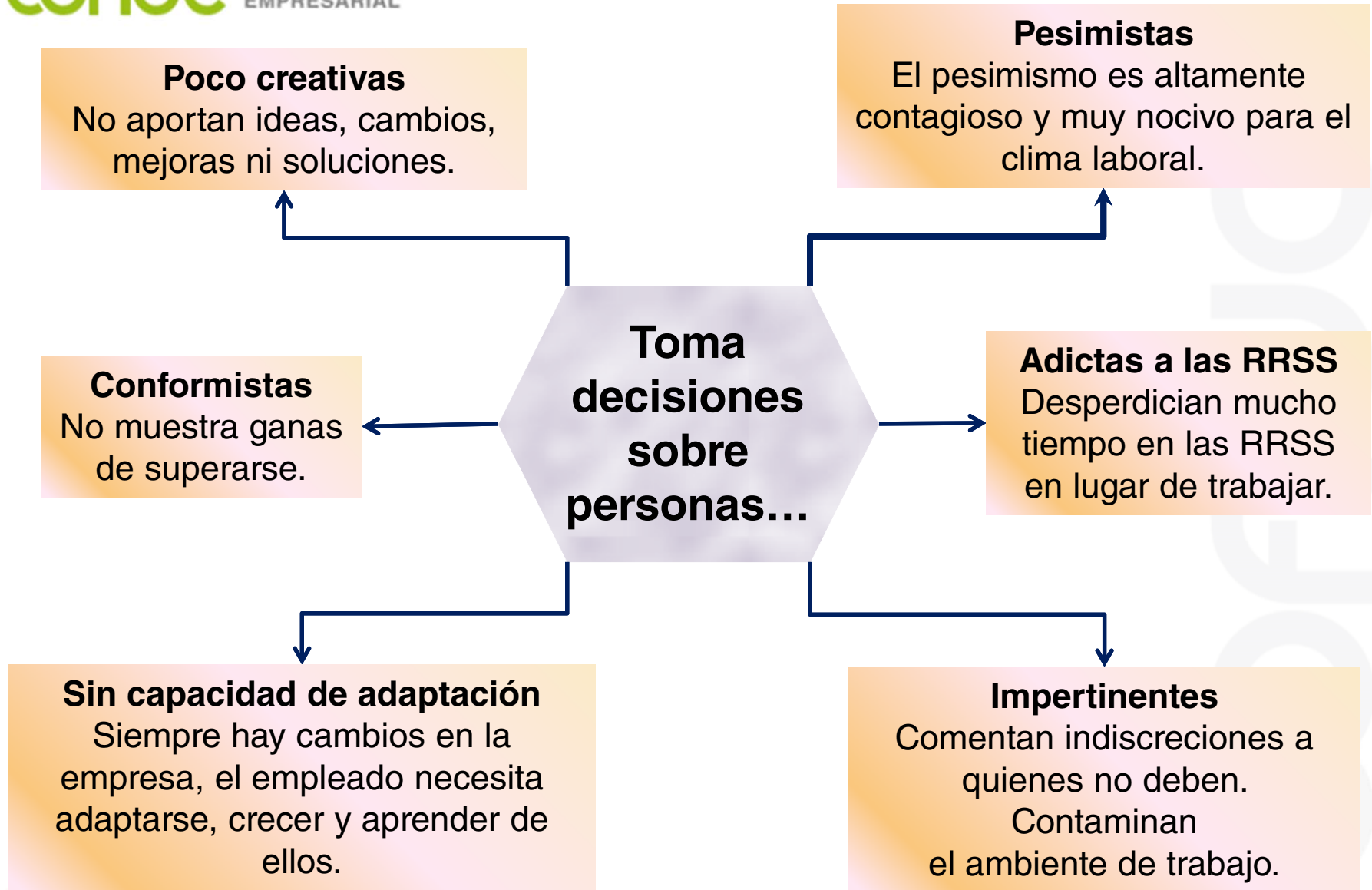
## Formulación del plan de mejora

- Una vez presentados los resultados, cuidar que los planes de mejora salgan rápido, que sean pocos y están bien enfocados.
- Evitar enfocarnos en trabajar sólo lo que se puede o lo que está peor evaluado. Hay que priorizar aquello que es realmente importante, aún cuando no sea lo peor evaluado.
- No se busca “cortar cabezas” con las encuestas, sin embargo, con ellas se empieza a obtener información para evaluar el desempeño y la disposición del personal, de tal manera que, en el mediano plazo se pueda no sólo premiar a quienes tienen mejores resultados, sino también desvincular a aquellos que no muestren interés en alinearse y cooperar con el cambio.

## Consideraciones para el plan de mejora

- Comenzar de inmediato, no esperes el “momento perfecto”
- Procurar que el plan de mejora esté compuesto de acciones concretas, pequeñas iniciativas que vayan mejorando de forma continua.
- El plan de mejora debe suponer el mínimo trabajo posible para quienes lo ejecutarán.
- Involucrar a todo el personal, compartir la responsabilidad con todos.
- Considerar que el cambio es paulatino, se requiere tiempo para ver resultados.
- Incluir a todos los que quieran mejorar y busquen la mejora del clima laboral.
- Trabajar contra la resistencia al cambio (en todos los niveles jerárquicos).
- No descartar la desvinculación de quienes decidan comportarse como obstáculo para lograr la mejora del clima laboral.







## Cuida los siguientes aspectos

- **Integración del equipo:** gente con experiencia, con capacidad de trabajar en equipo, con personalidades complementarias, gente motivada, con ganas.
- **Uso del liderazgo no solo de poder:** una persona que sabe organizar, comunicar, motivar, exigir, se sabe ganar la confianza y el respeto de sus colaboradores.
- **Definir claramente la responsabilidad de cada integrante de la empresa,** sus funciones, los objetivos que tiene que alcanzar, las obligaciones, etc. El trabajo se realiza concienzudamente, con rigor, no se deja nada al azar.

- **Proyectos factibles:** Se trata de un proyecto que represente un reto, que sea difícil, exigente, pero posible de alcanzar, puede convertirse en un auténtico desafío profesional.
- **Proveer los recursos necesarios:** hay que asegurarse de facilitar a cada persona los recursos necesarios para el desempeño de las tareas, medios materiales, humanos, financieros, técnicos, tiempo, acceso a la información pertinente.
- **Promover la participación, disminuir la autocracia:** los miembros exponen sus opiniones, se fomenta el debate abierto, sin obstáculos, no se intenta imponer un pensamiento único.
- **Consolidación del clima laboral,** desarrolla una atmósfera de trabajo con cordialidad, respeto, compromiso y estabilidad, lo que permitirá el logro de resultados.

## Aspectos que puede incluir el plan de mejora

- ✓ Estilos de liderazgo.
- ✓ Plan de capacitación.
- ✓ Cuidado de la ergonomía.
- ✓ Disponibilidad de recursos.
- ✓ Reasignación de funciones.
- ✓ Eventos sociales-culturales-recreativos.
- ✓ Programa de fortalecimiento de valores.
- ✓ Plan de carrera y desarrollo de talentos.
- ✓ Modificación de procedimientos y protocolos.
- ✓ Medios, formas y estrategias de comunicación.
- ✓ Desarrollo de sistema de incentivos y remuneraciones.
- ✓ Implementación de evaluaciones de desempeño formales.
- ✓ Reajuste de las políticas empresariales (flexibilidad-reciprocidad).
- ✓ Renovación/adquisición de materiales, equipo, herramientas, etc.
- ✓ Mejora de condiciones ambientales (iluminación, temperatura, ventilación).

## Contenido del plan

- Nombre de la empresa.
- Título del documento.
- Fecha (de elaboración).
- Objetivos: generales y específicos.
- A quién va dirigido (puestos, departamentos, áreas).
- Fecha de inicio de implementación.
- Duración del proyecto.
- Dimensiones a trabajar.
- Indicadores de medición.
- Acciones comunicacionales: reuniones, talleres de trabajo, capacitación al personal, elaboración de material impreso, difusión de mensajes por medios digitales, entre otros.
- Responsables de la implementación.
- Forma y fecha de evaluación de resultados.



## Lo que no tiene precio

En una organización, uno puede pagar por el tiempo del empleado, puede comprar su presencia física en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora.

Pero su entusiasmo, su lealtad y su compromiso genuino no se pueden comprar.

**¡¡ESTAS COSAS HAY QUE GANÁRSELAS!!**

## ¡Nuestra máxima!

*“El clima laboral debería ser lo suficientemente bueno, de forma tal que, **el empleado que tiene todo para irse, decida quedarse.**”*

COFiDE

Los buenos resultados no son cuestión de suerte, son la consecuencia del esfuerzo, dedicación y compromiso permanentes.

*Metas*







**COFIDE**® CAPACITACIÓN  
EMPRESARIAL

 Cofide SC

 @cofideorg

 cofideorg

 Cofide SC

**GRACIAS POR SU  
ASISTENCIA**

01(55) 4630.4646  
[www.cofide.org](http://www.cofide.org)