

# GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

**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.

# **TEMARIO:**

<ul><li>1 Conceptos fundamentales</li><li>1.1 Clima laboral</li></ul>	3
1.2 Diagnostico Organizacional	
2 Proceso del diagnóstico del clima organizacional	6
2.1 ¿Con quién tengo el gusto, contrato y el proyecto?	
2.2 Modelos de Análisis	
3 Herramientas de diagnóstico	13
3.1 Entrevista	
3.2 Cuestionario	
3.3 Sondeo	
3.4 Espejo organizacional	
3.5 Juntas de equipo	
3.6 Collage	
4 Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional	17
4.1 Likert, instrumento de medición del clima organizacional	
4.2 Litwin y Stringer, seis dimensiones a considerar.	
5 Planeación de intervención diagnostico	20
5.1 Intervención Diagnóstica. Antes, durante y después.	
6 Competencias que favorecen al clima organizacional	22
6.1 Influencia, poder y liderazgo	
6.2 Comunicación	
6.3 Motivación	
6.4 Conflicto	
7 Ejemplo de una encuesta de clima laboral	31
Bibliografía	38
_	





#### INTRODUCCION:

Desde tiempo atrás siempre han existido las relaciones de trabajo entre los hombres que viven en sociedad. En la Revolución Industrial se tomó consciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores asalariados, teniendo la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar la producción. Se buscaba dar mejores salarios, prestaciones y reducción en los horarios de trabajo, con la intención de cubrir las necesidades y crear satisfacción en los trabajadores.

El éxito de una organización radica en un buen porcentaje en la actitud y el ánimo del personal que labora en ella, que se encuentren enfocados en la tarea dando el mejor esfuerzo por la satisfacción de pertenecer con orgullo a esa organización.

De aquí que podemos concluir que el Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desarrollo y desempeño dentro de las empresas y el comportamiento que presenta el personal marcara la distinción y personalidad de la misma, creando la cultura organizacional por lo tanto, es importante tener conocimiento de los procesos y retroalimentar de los comportamientos organizacionales, permitiendo efectuar cambios planificados en su personal, brindando en su área laboral satisfacción pero a la vez considerar la estructura organizacional con el crecimiento de manera sana y equilibrada.

Cuando existe un buen Clima Laboral dentro de un ambiente empresarial, es porque en ella existen políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, teniendo como efecto la eficiencia y eficacia en sus resultados.

Es importante conocer la percepción y motivación del personal frente a su trabajo, para luego determinar el grado de satisfacción de ellos y como impacta en el Clima Laboral, ya sea en conflictos, baja productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismo, estrés, entre otros.





#### 1.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Es importante conocer para el desarrollo de nuestra materia a tratar cuales son los elementes fundamentales que conforman una organización, entendiendo primeramente qué es una organización.

Una organización es "una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funcionan como una base relativamente continua para lograr un meta común o un conjunto de metas," (1) Robbins, Stephen P

Esta organización al estar formada por personas va a generar un comportamiento organizacional, que "es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización"(2) Robbins, Stephen P

Las organizaciones también están regidas por su misión, su visión, sus valores, los elementos mencionados van a crear la cultura organizacional. " se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otra." (3) Robbins, Stephen

También es considerada como cultura todo o casi lo que comparten los integrantes de un grupo social, los valores, creencias, actitudes, conductas, el modo de vida, características de pensar y hacer las cosas en una organización.

Por lo tanto, si mencionamos que es una organización y esta se encuentra conformada por personas que cuentan con un peculiar comportamiento, también son acreedoras de su desarrollo personal y organizacional. Entonces mencionemos que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar los procesos de resolución de problemas de una organizacional, invitando el trabajo en equipo de sus colaboradores, cuidando los aspectos de valores, actitudes, visión y cultura organizacional.

Es entonces que de aquí se desprende el origen a nuestro tema principal que es el Clima Laboral.

#### 1.1 CLIMA LABORAL

"El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real"

Keith Davis





Comencemos por conceptualizar que se entiende por Clima Laboral teniendo en cuenta que existen un sin fin de definiciones, aquí solo mencionaremos algunas y las analizaremos.

GONÇALVES, Alexis P., en su texto "Dimensiones del Clima Organizacional", nos menciona:

"El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización" (4) Goncalves, Alexis P

"El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno". (5) Goncalves, Alexis P

A partir de estas definiciones podemos inferir que todo es una percepción humana, un bagaje de significados construidos desde la experiencia de historia de cada individuo, que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante mencionada por BROW W MOBERG D. en la "Teoría de la Organización y la Administración enfoque integral citando que el

"el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen". (7) Brow W Moberg D,

Según Robbins, la percepción puede definirse como.

"un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno". (8) Robbins S.

Podemos concluir que es el conjunto de atributos, cualidades o propiedades que constantemente se encuentran en un ambiente laboral especifico, que las personas lo perciben, sienten o experimentan dentro de la organización y que influyen en su comportamiento.





El clima laboral es el medio ambiente y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo directamente en la satisfacción del trabajador y por lo tanto en la productividad, Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, comportamiento de las personas, la manera de trabajar y la interacción con la organización.

A menudo el Clima Laboral se confunde con el de Cultura Empresarial, pero el primero permanece menos en el tiempo, aunque el común denominador es la conducta que presenta la comunidad.

El Clima Laboral se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional.

Por las definiciones antes expuestas podemos concluir que los elementos determinantes que forman el Clima Laboral son :

- a) Instalaciones.- lugar físico de trabajo
- b) Políticas y estructura de Recursos Humanos que repercuten directamente en el individuo.
- c) Valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación.
- d) Percepción del individuo

Al inicio de nuestro material ya hemos mencionado que la percepción está determinada por la historia del sujeto, de los significados que le dan anhelos, a sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo y del mundo que le rodea. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores externos relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, su humor y actitud. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Es estudiada por DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., en su título el "Comportamiento Humano en el trabajo" la percepción, como la actitud de los trabajadores en su área laboral, aportando estas grandes contribuciones

"Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones." (9) Davis Keith





Las actitudes "son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento". (10) Davis Keith

Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

"Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables". (11)

Davis Keith

Es esta la razón importante de una organización cuando presenta conflictos entre los individuos de recurrir a un diagnostico en las áreas a estudiar. Un diagnóstico de Clima Laborar nos regala información de:

- La situación del ambiente laboral.
- Cómo se relacionan los individuos y los grupos
- > Cuáles son las dificultades que enfrenta la organización en su clima laboral
- Qué áreas de oportunidad existen para potencializarlas

# 1.2 Diagnostico Organizacional

El Mtro. Darío Rodríguez explica en su escrito Diagnostico Organizacional que





"el diagnostico organizacional se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar". (12) Rodríguez Darío

Es un proceso analítico que nos permite conocer la situación real de la organización como un todo considerando todas las variables que existen y que dan lugar a un comportamiento específico interno de esta.

Recolectar los datos, reunir los hechos y hacer un diagnóstico, es dar una significación, una importancia y una prioridad a los hechos, estableciendo los lazos entre ellos.

Weisbord (1994)

Un diagnóstico puede tener análisis en diferentes áreas de la empresa tales como procesos y procedimientos, estructura organizacional, cultura corporativa, estilos de liderazgos, comunicación interna, clima laboral.

El tema de estudio que a nosotros en este curso nos compete es el clima laboral. Mencionemos algunas de las primicias que destacan en el Diagnostico Organizacional

- El diagnostico constituye una explicación, empíricamente valida, del operar de la organización.
- Permite alinear la estructura y el comportamiento organizacional con la estrategia que se plantea.
- Es el primer paso necesario para modelar un sistema de clima laboral en una organización.
- Se produce en el momento en que se requiere de un consultor para encontrar soluciones por los problemas que se presentan en la organización
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de su personal, ya sea económico, social o profesional.

## 2.- Proceso del diagnóstica del clima organizacional

La evolución del proceso de diagnóstico para el clima laboral es una forma analítica de proveer a las organizaciones la oportunidad de mejorar el ambiente de trabajo y lograr los objetivos institucionales y para ello se debe dar cumplimiento a tres etapas.

# Primera etapa.- Recolección de información

Esta a su vez contar de tres aspectos

- 1.- Búsqueda de herramientas, información y procedimientos a utilizar
- 2.- Los métodos para la recolección de la información, es decir cuestionarios y entrevistas.





3.- Mediante la observación, se podrá obtener información de acuerdo con la estabilidad del sistema.

## Segunda etapa.- Organización de la información

Diseñar los procedimientos para ordenar y almacenar adecuadamente la información recabada, con la finalidad de acceder a ella de una manera fácil y rápida. Por medio de estos datos identifica las diferencias, de los efectos posibles sobre la gente y el medio.

#### Tercera etapa.- Análisis e interpretación de la información

Cada parte de la información será cuidadosamente analizada y examinada, con el propósito de dar respuesta a las preguntas planteadas al inicio de la investigación. Da una ficha cognitiva de la situación (13) Rodríguez M. Darío

Algunos de los requisitos que se solicitan para realizar un Diagnóstico Organizacional son:

- La organización desea vivir un verdadero cambio
- Se tiene que brindar todo el apoyo de la alta dirección para proporcionar toda la información.
- La información se debe manejar en forma confidencial
- Dar a conocer la información que se ha investigado de forma veraz a quien la solicito.
- Definir las herramientas a utilizar para los distintos procesos y comportamientos organizacionales a ser medidos
- Técnicas y procesos de medición para la recolección de datos.
- Tecnología de cambio, métodos específicos que permitan cambiar comportamientos para mejorar eficiencia y eficacia organizacional.
- Cómo se va a medir.... Lo que no se mide no existe
- Conocer la situación inicial, percepciones, actitudes, conocimientos, expectativas, temores, etc, de los trabajadores.
- Conocer el manejo del cambio
- Hacer toma de conciencia
- Realizar cambios en el sistema organizacional
- Se vive el cambio siempre que exista voluntad
- Llevarlo con una estrategia bien definida
- La estrategia alineada a la estrategia organizacional.

# 2.1 ¿Con quién tengo el gusto, contrato y el proyecto?

El proceso del Diagnóstico Organizacional comienza antes de realizar el mismo diagnóstico. Se produce cuando el consultor recibe una llamada telefónica por algún representante de la organización que desea encontrar solución para algún problema que se visualiza en el sistema organizacional.





Se concreta esta llamada telefónica por una visita formal en la que se afinaran los detalles para continuar con el proceso. Se conversa de las características del proyecto y de la experiencia del consultor, alinear conceptos, objetivos que pretende el cliente contra lo que puede ofrecer el consultor. Una vez clarificada toda duda y aclarado el método de trabajo se prosigue a realizar el convenio.

El consultor debe ser cuidadoso en su intervención, con la autorización y el apoyo de la alta gerencia o el directorio de la organización, tocara fibras en los individuos que en ocasiones nunca se habían expresado, la organización tiene que tener en cuenta el cambio que desea efectuar, ya que no solo son cambios de comportamiento sino también técnicos, estructurales, materiales, tecnológicos etc. El proyecto debe presentar los siguientes elementos.

**Objetivo del diagnóstico.-** Debe estar determinado el objetivo a la necesidad del cliente y a los entregables a los que se está comprometiendo el consultor al realizar en el diagnóstico.

**Metodología.-** Es necesario que el consultor mencione cual va a ser la metodología que se va aplicar en el diagnóstico, cuál es la técnica y su finalidad, por ejemplo, si va aplicar cuestionario, definir el grupo, las características de los individuos a involucrar, su duración, la finalidad que se persigue o bien si va a realizar entrevista tener en consideración el temor de los entrevistados, guardar discreción en la información. Todos estos aspectos se minimizan con una buena explicación al personal que va a intervenir.

**Cronogramas y plazos.**-Es conveniente ofrecer en el proyecto un plan de trabajo, que señale plazos dentro de los cuales se realizará el diagnóstico y las diversas etapas.

Costos y formas de pago.-Se establecen los honorarios por hora consultor o bien fijar una tarifa por día. Se solicita el 50% de anticipo y el resto a la entrega del informe final

**Equipo de trabajo.-** Finalmente es importante dar a conocer quiénes van a intervenir en el proyecto y sus especialidades y trayectoria profesional.

Así mismo tenemos el gusto de trabajar con la fuerza laboral dentro de la organización, desde la dirección hasta la fuerza obrera , sin olvidar cada uno de los departamentos que conforman la organización, sin pasar por alto a ningún elemento que forma parte de la organización dependiendo de la muestra a diagnosticar.

#### 2.2 Modelos de Análisis

Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento de la organización. (14) Rodríguez M. Darío

Al realizar el análisis de lo que realmente se desea obtener, es importante contar con una gestión integrada de planeación en toda su extensión antes de comenzar el proceso de diagnóstico para mejorar el Clima Laboral.

Existen una variable considerable de modelos de análisis para realizar un





diagnóstico organizacional. Revisemos solo algunos de ellos:

#### **Matriz FODA**

Fue desarrollado el análisis FODA por Albert S. Humphrey en la década de los 60's. Las siglas del análisis FODA es el principio de cada una de las palabras, tiene que ver con Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, sirve para identificar dentro de la estructura y el clima laboral que es aquello positivo y negativo con lo que cuenta la organización para lograr sus objetivos. Las Fortalezas y las Debilidades corresponden a un análisis interno, es decir de las paredes hacia adentro de la organización y las Oportunidades y Amenazas corresponden de lo que sucede fuera del ambiente organizacional. Se trabaja en forma de matriz y al realizar el análisis de datos es conveniente su objetividad. Al redactar la estrategia tiene que ser en presente las Fortalezas y Debilidades y en futuro las Debilidades y Amenazas.

#### Modelo de las 7S

Nace el presente modelo de la inquietud de las empresas occidentales de poder adoptar la cultura oriental de las empresas japonesas. Se centra en analizar y mejorar la efectividad de la organización. Se basa en siete dimensiones que analiza en forma equitativa:

Personal, estrategias, estructura, habilidades, sistema, estilo, los valores.

#### Modelo de seis casillas de Weisbord

Este modelo es desarrollado por Marvin Weisbord, quién pretende facilitar por medio de este diagnóstico los problemas que se crean por influencia del medio externo como la política, sistemas jurídicos, mercado de trabajo, recursos naturales, modelos socioculturales etc., y la relación existente a seis subsistemas internos de la organización que son: los objetivos, estructura organizacional, relaciones humanas, recompensas, la forma de liderazgos y mecanismos de ayuda.

#### Modelo de desempeño Organizacional de David Hanna

Hanna toma en cuenta cinco dimensiones como marco de referencia que ejerce un impacto considerable en el desempeño de la organización, la primera dimensión es la situación comercial con los resultados de la empresa, se analiza las expectativas sociales, políticas y legales, presiones competitivas, cifras, exigencias de la compañía como las expectativas de los empleados en términos de oportunidades de desarrollo profesional.

Como segunda dimensión, analiza las estrategias de negocio, estrategia competitiva, la razón de ser, su propósito, misión y visión, valores, objetivos y metas. La tercera dimensión estudia la interrelación con la cultura, actitudes, el poder, recompensas, el trabajo del personal que tanto lo cumple o no lo hace. La cuarta dimensión resultados de la organización en su totalidad y la quinta la estructura.





# Modelo Diagnóstico de Tichy

El modelo de Tichy presenta una matriz que analiza dentro de la organización tres dimensiones.

- Sistema técnico
- Sistema político
- Sistemas culturales, con símbolos y lo valórico.

#### Modelo organizacional de Minztberg

Maneja el modelo organizacional de Mintzberg presenta:

**Núcleo operativo.-** Es el corazón de la organización, la parte que desarrolla la producción esencial que mantiene viva a la organización.

**Cumbre estratégica.-** Se base al extremo opuesto de la organización, aquí encontramos aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización.

La línea media.- Como su nombre lo específica, son los gerentes, son los de mando medios que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo.

La estructura técnica o tecnoestructura.- Son personas expertas que se dedican a la estandarización del trabajo, están fuera de la línea de autoridad, ellos ocupan el staff.

**Staff de apoyo.-** Son todas las unidades que prestan servicio de apoyo indirectamente al resto de la organización.

Es importante considerar los mecanismos coordinadores ya que ellos nos brindan un ajuste, supervisión directa, normaliza y estandariza los productos, las reglas, procesos en el trabajo, habilidades y destrezas

# Do it yourself!... Modelo para armar

Hemos revisado algunos modelos de análisis diferentes. Todos ellos tienen la capacidad de orientar y realizar un buen diagnóstico organizacional. Una característica en común entre ellos es dar a conocer los factores ambientes en la definición de los rasgos organizacionales.

Un modelo es un instrumento de gran utilidad en el diagnóstico organizacional. Este modelo puede ser tomado de algunos de los que hemos presentados o de múltiples modelos disponibles para los analistas organizacionales, tales como los de Pugh y Pheysey, de James y Jones, de Gibson, Ivancevich y Donnelly, de Likert, de Blake y Mouton, etc.

A continuación, ofrecemos un listado amplio de conceptos entre los cuales puede escoger los que estime pertinente y confeccionar su propio modelo. El modelo que usted elabore deberá ser lo suficientemente sencillo, como para permitir una fácil manipulación.

Le sugiero revisar como texto de consulta a Darío Rodríguez "Diagnóstico Organizacional" aquí encontrara estas dichas categorías, de las cuales por cuestión de tiempo revisaremos solo cuatro.





# I. Organización-ambiente

Una organización también se ve afectada por su entorno, de qué manera se ve influenciada por sus procesos de poder, comunicación, motivación; en sus posibilidades de reclutamiento

Dentro de esta categoría conceptual, hemos agrupado:

- Historia de la organización, su creación, momento crítico, cambios y transformaciones.
- Relación entre organización y la sociedad, que ha aportado a la comunidad la organización, que tan importante es el producto para la comunidad, obras sociales.
- Efectos ecológicos, imagen ecológica ante la sociedad y las instancias gubernamentales.
- Estatus de los miembros de la organización en la sociedad, son reconocidos.

#### II. Comunicación

Una organización se constituye mediante las comunicaciones, de aquí se derivan los primeros conflictos entre los individuos. Es detectado el problema a través de un sistema de comunicación de la organización.

Dentro de esta categoría conceptual, hemos agrupado:

- Comunicación descendente, ordenes, contactos entre superiores y subordinados,
  - uso de boletines, diarios, revistas, reuniones globales, por departamentos, información para todo el personal, solo para cierto nivel, manejo de información con poder.
- Comunicación ascendente, procedimientos de conducta regular, procedimientos quejas, sugerencias, filtraje en la información, bloqueos deliberados a la información, aislamiento informativo del jefe.
- Comunicación horizontal, entre pares, propias del flujo de trabajo, descanso, durante el transporte, surgimiento del rumor.
- > Sistema de comunicación formal versus sistema informal, el rumor: funciones y disfunciones.

#### III. Motivación

La motivación es un tema central del diagnóstico de cualquier organización. Solo se consiguen los objetivos de la organización si contamos con el apoyo y compromiso de los miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Averiguar sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización. Dentro de esta categoría conceptual hemos agrupado:

- Política de administración de Recursos Humanos de la teoría X y Y de Mc Gegor
- Preocupación- a nivel empresa- por el tema de motivación ¿ Qué se ha hecho?





- Grado de motivación de los empleados
- Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo
- Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo
- Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo
- Satisfacción o insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus colaboradores.
- Grado de motivación individualista, satisfecha en cualquier lugar del trabajo
- Motivación por el trabajo en sí pero extrínseco al trabajo.

#### IV. Clima Laboral

Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como atmósfera laboral que se crea entre los miembros trabajadores.

Dentro de esta categoría conceptual hemos agrupado:

- Ambiente de trabajo, sensación de que el ambiente de trabajo es grato o genera tensión e incomodidad para el trabajador.
- Relaciones conflictivas
- Reconocimiento social por el trabajo realizado o falta de reconocimiento
- > Sensación de pertenencia a la organización, a un grupo.
- Clima labor en el que reina el conformismo, actitud crítica negativa y rechazo hacia la organización y sus políticas
- > Rumores y comentarios negativos hacia las personas
- Sensación de seguridad y confianza o falta de apoyo.

## 3.- Herramientas de diagnóstico

Antes de aplicar las herramientas de diagnóstico o métodos de investigación es necesaria la división del colectivo global objeto de la investigación en grupos homogéneos, atendiendo a niveles jerárquicos o a departamentos o áreas de actuación, puesto que el clima laboral es un componente multidimensional formado por el conjunto de diferentes climas que conviven en una misma organización

#### 3.1. Entrevista

Podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa, con el fin de confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como más importantes. Se realiza un intercambio de preguntas realizadas por el encuestador y respuestas contestadas por el interlocutor.





## 3.2. Cuestionario

El cuestionario estaría compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones anteriormente citadas y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la empresa objeto de investigación. Estas pueden ser de manera abiertas o cerradas.

Algunos ejemplos del cuestionario son:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
En esta Escuela las actividades están bien definidas	а	b	С	d
En esta escuela no se confía en el criterio de las personas	а	b	С	d
3. En esta escuela mientras mayores sea el trabajo el reconocimiento que se recibe es mejor	а	b	С	d
En esta Escuela hay demasiados conflictos interpersonales	а	b	С	d
5. En esta Escuela se exigen un rendimiento exageradamente alto a los profesores	а	b	С	d
6. En esta Escuela todos nos sentimos perteneciendo a un verdadero grupo de trabajo	а	b	С	d
7. El equipamiento de las salas de clase (pupitres, pizarras, escritorios, etc.) es adecuado a las necesidades pedagógicas	а	b	С	d
8. Esta Escuela se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación pedagógica del personal docente	а	b	С	d



1. En esta organizaci	ión se requiere	realizar mucho	os trámites inúti	iles para llevar	a cabo el t	rabajo.	
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
2. Aquí la mayoría de los funcionarios empieza a trabajar media hora después de la hora de llegada y se prepara para irse media hora antes de la hora de la salida.							
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
3. Las relaciones de el trabajo.	amistad con los	s jefes generalı	mente se trasfo	orman en favori	tismos o p	rivilegios en	
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
4. Las jefaturas dan l trabajar en forma ind		enerales para r	ealizar el trabaj	jo, dando las o <sub>l</sub>	oortunidad	es de	
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
5. ante un reclamo o	del público, los j	jefes apoyan a	los funcionario	s.			
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
En esta organización obtenidos	es posible rea	lizar el trabajo	de una manera	innovadora qu	ie mejore l	os resultado	
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
7. En esta empresa l jefes.	a gente puede	decir lo que pie	ensa sin temor,	aunque esté e	n desacue	rdo con los	
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
8. Tengo claros los o	bjetivos, funcio	nes y tareas c	le mi cargo.				
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
9. Mi jefe se preocup	a por estimular	la cooperación	n entre los func	ionarios a su c	argo.		
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
10. El nivel de conflic	cto que hay en	mi departamen	ito dificulta la re	ealización del tr	abajo.		
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
11. En esta organiza	ción las comun	icaciones entre	e las diferentes	áreas son exp	editas.		
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
12. La selección y co conocimiento y habili			nás influida por	relaciones de a	amistad qu	e por	
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
13. Mi jefe al calificar	r a su personal	es arbitrario e	injusto.				
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
14. En esta empresa	los rumores so	on siempre más	s creíbles que l	a información o	oficial.		
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	
15. Tengo suficiente	15. Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de la cuales soy responsable						
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca	



	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los jefes de esta     organización tratan bien a     los subordinados	а	b	С	d
La mayoría de los trabajadores de esta organización tienen la camiseta bien puesta.	а	b	С	d
3. A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo.	а	b	С	d
4. Es agradable trabajar en mi esquipo de trabajo	а	b	С	d
5. Muchas personas que conozco aquí quisieran cambiarse de organización	а	b	С	d
6. En la gerencia a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo.	а	b	С	d
7. No importa si hago bien las cosas porque nadie me lo reconoce	а	b	С	D
8. En esta organización todos estamos bien informados de los objetivos.	а	b	С	D
9. Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección se ayunan unas a otras.	а	b	С	d

#### 3.3 Sondeo

La técnica del sondeo se aplica cuando las personas omiten información importante de manera inconsciente, entonces es importante formular preguntas abiertas y cerradas, los qué, quién, cuándo y dónde, o bien preguntas secuenciales, llevando un orden que ocurrió primero y luego que ocurrió en segundo termino etc.





#### 3.4. Dinámica de grupos

El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos. Si es una dinámica de solución de conflicto se juzguen a sí mismos y que identifiquen sus puntos fuertes y sus áreas de problemas y permita que sus participantes generen datos necesarios para realizar un cambio importante.

# 3.4 Espejo organizacional

Es un conjunto de actividades en las cuales un grupo en particular de la organización invita a un grupo anfitrión para obtener retroalimentación de como los perciben y consideran. Esta técnica ayuda a mejorar las relaciones entre grupos e incrementar la efectividad del trabajo intergrupal.

#### 3.5 Juntas de equipo

Al juntar un grupo de personas, la información obtiene el carácter cualitativo, se aprovecha la propia junta de equipo en un tema como elemento generadora de información del mismo interés, hay ciertas recomendaciones para que su efecto sea redituable. Toda intervención es importante, todos tienen algo que aportar, se debe de evitar hacer alusiones personales descalificadoras y que las respuestas sean de índole general.

#### 3.6 Collage

La técnica de collage consiste en ensamblar recortes o fotografías que describan una situación dentro de la organización, elaborada e interpretada por u mismo diseñador, de esta manera la información recabada en forma de metáfora es de utilidad para informar y retroalimentar el diagnóstico organizacional.

# 4.- Métodos y Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional

El diagnóstico organizacional, se divide en dos perspectivas una funcional y cultural. Cada una de estas cuentan con sus propios objetivos, métodos y técnicas, Se complementan entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico: Diagnóstico funcional que estudia:

- Las estructuras formales e informales de la comunicación
- La práctica de la comunicación con la producción
- La satisfacción del personal
- Mantenimiento de la organización
- La innovación

Los objetivos que persigue el diagnóstico funcional son:

- 1.- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación
- 2.- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental.





- 3.- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las que se relacionan.
- 4.- Evaluar la necesidad de la tecnología en la comunicación organizacional

Los métodos más usados son:

- La entrevista
- El cuestionario
- La entrevista grupal
- Análisis de difusión de mensajes
- Análisis en la crítica de la comunicación
- Análisis de las redes sociales.

# Diagnóstico Cultural

Es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que estos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional

Los objetivos que persigue el diagnóstico cultural son:

- 1.- Evaluar la comunicación existente en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional.
- 2.- Evaluar el significado que tiene el personal de los mitos, filosofía y valores.
- 3.- Evaluar la trayectoria de la vida organizacional y la percepción que tiene el personal de la organización.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas se dan a nivel:

- Conductuales: lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción
- Estructurales: Normas, políticas, procedimiento, formas de liderazgo.
- Materiales: Mobiliario, equipo, instalaciones, tecnología.
- Espirituales: Mitos, historias, símbolos, ideología y filosofía.

#### Técnicas cualitativas para utilizar:

Técnicas cuantitativas

. Encuestas

- Observación
- Entrevistas individuales
- Dramatización
- Técnicas proyectivas
- Discusiones en grupos
- Análisis de documentos

Las técnicas para el Diagnóstico del Clima Organizacional son muy variadas pero una medida rápida se mira a través de las tasas de ausentismo y rotación como indicadores importantes.





Revisemos a continuación seis indicadores eficientes y objetivos.

- 1 Reclamaciones o quejas. Las reclamaciones o quejas se elevan en el personal cuando la relación laboral no satisface a trabajador, se debe estar atento para conocer la causa real del reclamo o de la queja, pero independientemente de la razón que la origina, para el clima laboral no es positivo.
- 2 Indisciplina. Cuando las personas no siguen las reglas y las políticas qué ocurre ¿a qué se debe que no sigan las reglas o políticas establecidas? puede ser simplemente no respetar el horario de entrada hasta no cumplir adecuadamente con una tarea solicitada.
- 3 Falta de productividad o poco rendimiento. Una forma de protesta es reducir intencionalmente la productividad de la organización, o bien mostrar indiferencia a las situaciones que se presentan en forma cotidiana y no se resuelven.
- 4 **Faltas.** Cuando el personal se ausenta en forma no justificada, es debido a que no tiene interés por el trabajo o en el peor de los casos sabotear a la empresa.
- 5 **Rotación.** Es de vital importancia conocer las causas por las que el personal decide terminar una relación de trabajo, con frecuencia es debido a la falta de satisfacción del personal hacia la empresa por no cumplir con sus expectativas laborales.
- 6 **Paros o huelgas.** Las huelgas o paros promovidos por los sindicatos es para apoyar a trabajadores y mejorar las condiciones de trabajo entre la empresa y los colaboradores.

Sin embargo estos indicadores solo deben ser utilizados como una aproximación para elaborar una primera hipótesis y tomarlo como algo definitivo.

Intervienen varios factores que forman el clima como condiciones físicas, la estructura de la organización, los valores, el contexto social en la que se encuentra ubicada la organización, las normas, los grupos formales e informales que viven en la organización, las percepciones de los colaboradores, las normas oficiales, las metas, rendimiento, estilos de autoridad y liderazgo, etc; es por ello la elaboración de cuestionarios con tantas variables. Las respuestas dan el resultado de la percepción de los que conforman la organización.

# 4.1 Likert, instrumento de medición del clima organizacional

Likert ofrece instrumentos de medición del clima organizacional ocho dimensiones a estudiar en los cuestionarios aplicables.

- Estilo de autoridad
- Esquemas motivacionales
- Comunicación
- Proceso de influencia
- Procesos de toma de decisión
- Procesos de planificación





- Procesos de control
- Objetivos de rendimientos y perfeccionamiento

#### 4.2 Litwin y Stringer, seis dimensiones a considerar.

Otros cuestionarios muy conocidos son los de Litwin y Stringer, en cambio del de Likert este mide solo seis dimensiones.

- Estructura organizacional
- > Remuneraciones
- Responsabilidad
- Riesgos y toma de decisiones
- > Apoyo de su equipo de trabajo
- Conflicto

Por lo general al elaborar un cuestionario de Clima Organizacional está construidos con preguntas cerradas y evalúan la situación actual que vive la organización, pero también en ocasiones también evalúan como ellos quisieran desenvolverse en una situación favorable.

#### 5.- Planeación de intervención diagnostico

En el apartado 2.1, ya hemos mencionado los elementos que debemos considerar para planear la intervención del diagnóstico, comenzamos con el alcance fijando el objetivo, mencionar la metodología, el cronograma y plazos, costos y forma de pago y el equipo consultor.

# Diagrama de tiempo de proyecto

Aquí podemos visualizar una planeación de las actividades de intervención.





		Prime	er mes	i	5	Segun	do me	s		Terce	r mes		Cuarto mes			
	1 <sup>a</sup> s.	2 <sup>a</sup> s.	3 <sup>a</sup> s.	4 <sup>a</sup> s.	1 <sup>a</sup> s.	2 <sup>a</sup> s.	3 <sup>a</sup> s.	4 <sup>a</sup> S.	1 <sup>a</sup> s.	2 <sup>a</sup> s.	3 <sup>a</sup> s.	4 <sup>a</sup> s.	1 <sup>a</sup> s.	2ª s.	3ª s.	4ª s.
Confección pauto de entrevista																
Realización entrev. Semiestruct.																
Confección encuesta																
Prueba encuesta																
Aplicación encuesta																
Seminarios																
Análisis información																
Presentación preliminar																
Informe entrega final																

# 5.1 Intervención Diagnóstica. Antes, durante y después. Antes

Escuchar la necesidad del cliente
Establecer el objetivo del diagnóstico
Cuáles van a ser los entregables y fechas
Compromisos contraídos de ambas partes
Asegurar el apoyo incondicional de la alta gerencia y apoyo interno

#### Durante pag. 206

Autoobservación del sistema
Colaboración del consultor interno con el consultor externo
Recolección de datos, reunión de hechos y opiniones
Aplicación de las técnicas acordadas
Interpretación de la situación actual con la deseada
Comunicar el resultado del diagnóstico, feedback
Acción, llevar acabo lo planeado
Evaluación
Implementación de cambios sugeridos por el diagnóstico.

#### Después

Permanecer en autoobservación Investigación-acción





# 6.- Competencias que favorecen al clima organizacional6.1 Influencia, poder y liderazgo

Revisemos tres dimensiones importantes que favorecen de manera estratégica al clima organizacional.

La primera dimensión esta relacionada con el liderazgo.

Estamos viviendo hoy dentro de una sociedad en donde encontramos cada vez más personas conscientes de lo que les gusta, como de lo que no les gusta, de lo que pueden hacer y de lo que no, tomando sus propias decisiones y sin sumisión.

La presencia de un buen liderazgo en el mundo de los negocios hoy en día es más frecuente, tomados en cuenta el cumplimiento de los objetivos de la organización lo demanda la competitividad que lo rodea.

Los corporativos buscan hoy integrar los valores organizacionales a la vida de sus colaboradores incluyendo el liderazgo, esta nueva ideología otorga ventajas de flexibilidad, empatía, innovación y creatividad que antes no eran tomadas en consideración.

Los líderes que se atreven a reconocer sus grandes capacidades viven vidas más ricas, más emocionantes y más plenas. Explotan mejor sus talentos y hacen que los que están a su alrededor también alcancen sus mayores potenciales convirtiéndose así en la mejor versión de ellas mismos cada día. De esta manera el clima laboral se verá y sentirá favorecido.

Comencemos por encuadrar el significado de liderazgo:

"El líder saca lo mejor de la gente." Los líderes liberan las posibilidades y los poderes internos que la gente necesita para alcanzar una visión común hacia un bien mayor.

L. Michael Hall

Para ejercer un liderazgo efectivo en el diagnóstico y clima laboral se necesita ser:

- 1.- Visionario
- 2.-Pionero
- 3.-Explorador
- 4.-Empoderador
- 5.-Comunicativo
- 6.- Administrador

Es importante analizar que tipo de liderazgo se ejerce dentro de la organización, el cual el cual sostiene la cultura que se ejerce.

- Autoritario
- Delegativo
- Participativo
- Motivador





#### Paternalista

La segunda dimensión corresponde al **cómo** poder ejercer la influencia hacia los demás, esta se forma por la autoestima.

"La autoestima es lo que te impulsa a lograr tus más altos objetivos y lo que te sostiene en los momentos difíciles. Si aumentas el amor por ti mismo, tu vida cambiará por completo"

El identificar el "cómo" me relación:



#### Francisco J. Angel

## Yo Conmigo

- Mayor autoconocimiento
- Entender y comprender quién soy yo en su justa medida.
- Decidir quién quiero ser.
- Reaprender a vivir el presente.
  - Reinventarme.
  - Actuar desde ahí.
- Decidir quién quiero ser.

#### **Yo Contigo**

- Entender mejor quién eres en tu justa dimensión.
- Dar sentido a mi vida en razón de mi encuentro contigo.
- No juzgarte.
- Darte mi aceptación positiva incondicional.
- Ser empático.
- Marcar límites.

#### Yo con Nosotros.

- Dar sentido al trabajo, al encuentro con nosotros, a nuestra vida en el aquí y en el ahora.
- Servir como forma de desarrollo personal.
- Desarrollo de un liderazgo poderoso basado en la confianza y en una comunicación funcional.
- "Quién no vive para servir, no sirve para vivir"





La tercera y última dimensión es el poder.



Cada persona es responsable y al mismo tiempo es propietaria de sus pensamientos, ideas, creencias, de sus propios sentimientos, emociones (sean placenteras o dis-placenteras, etc.), de sus propias acciones, comportamientos, hábitos, etc., y de sus propias decisiones.

El poder más grande que poseemos como seres humanos, radica en nuestros cuatro poderes básicos y el poder de elegir cómo utilizarlos, a favor o en contra de nosotros mismos.

#### 6.2 Comunicación

"Para ser un buen comunicador, se ha de ser un buen escucha"

La "Ley de la Congruencia" se refleja en lo que estamos comunicando a los demás de una manera sistemática al realizar un diagnóstico para conocer el clima laboral. Aplicar la congruencia es brindar confianza al personal que vamos aplicar las herramientas para elaborar un diagnóstico.

Nuestro lenguaje verbal, nuestro lenguaje no verbal y mi lenguaje emocional, es el conjunto de mí decir, mi sentir y mi actuar.

La suma de estos tres factores da como resultado nuestras conversaciones. No podemos manipular los movimientos corporales, ni la emocionalidad, ya que estos dos factores son fáciles que se delaten con la gesticulación muscular de nuestra cara, movimientos corporales o posturas adquiridas; se suma un ingrediente más, el manejo de la voz poniendo énfasis a su tono, volumen y dicción, dan cuerpo a diálogos construidos con el uso de lenguaje adecuado o inapropiado para expresar nuestra conversación.





Cuando se menciona lenguaje verbal se refiere a la comunicación verbal con la suma de sus elementos tales como:

- El volumen
- El tono
- La inflexión
- La dicción
- La intensión

Cuando definimos lenguaje corporal se refiere al conjunto de nuestros movimientos tales como:

- Gesticulaciones
- Movimientos corporales
- Posturas

El lenguaje emocional es representado por el estado emocional en que se encuentre el individuo el que se ve reflejado en su lenguaje verbal acompañado de su lenguaje no verbal (corporalidad).

De aquí podemos deducir que nuestro cuerpo habla un 55%, nuestro tono de voz refleja un 38% y nuestras palabras construyen nuestras conversaciones solo con un 7%.

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para **controlar** en diversas formas el comportamiento de las personas. La sociedad y las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que acaten; por lo que cuando se exige a los



colaboradores de la Organización que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía, que las quejas se deriven a la línea de autoridad, la comunicación está efectuando una función de control.

Propicia la **motivación** al esclarecer a las personas y a los colaboradores lo que han de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo y qué medidas deben tomar para

mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio. Las metas concretas, la retroalimentación acerca del avance en la consecución de los objetivos y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye su principal fuente de interacción social. Así, la comunicación que tiene lugar en él es un mecanismo indispensable para que externen su frustración y sus sentimientos de satisfacción, es decir, permite la **expresión emocional** de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.





La función de **información** se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones en tanto que al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar opciones se permite llegar a tomar decisiones más adecuadas.

En resumen, para que los grupos tengan un buen rendimiento, es preciso que conserven alguna clase de control sobre los miembros, que estimulen su desempeño, que suministren un medio que permita la expresión de emociones y que tomen decisiones.

#### 6.3 Motivación

"La motivación es el proceso por el cual el esfuerzo de una persona se energiza, dirige y sostiene hacia el logro de una meta." Esta definición tiene tres elementos: El elemento de la **energía** es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño en lo que realiza, sin embargo, necesita una **dirección** que beneficie a la organización, el esfuerzo se dirige a lo que deseamos que el empleado logre. La última dimensión es la **perseverancia**, deseamos empleados que den su mayor esfuerzo al logro de sus objetivos, siendo seres perseverantes.

Existen diversas teorías de la motivación, solo aquí analizaremos el contenido de dos, la teoría de Abraham Maslow y la de McClelland, la primera se trata de las necesidades de los empleados. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades.

# Pirámide de Abraham Maslow







Ejercicio de evaluación sobre la motivación.

# La segunda es la teoría de las tres necesidades de McClelland: 1.- Necesidad de logro. 2.- Necesidad de poder. 3.- Necesidad de afiliación.

"Motivar implica implementar mecanismos para satisfacer las aspiraciones y los intereses particulares con el fin de dirigir a las personas hacia un objetivo."

La motivación no solo se centra en darles motivación económica a los empleados, tales como, incremento de sueldos, prestaciones, incentivos económicos o pagos extra, sino también existen otras estrategias que aseguran al empleado la eficiencia y eficacia que se ven reflejado en el clima laboral, compromiso y lealtad. El filósofo chino Confucio decía.

# "Oigo y olvido; veo y recuerdo; hago y entiendo"

Gran parte de la motivación para nuestro personal es el aprendizaje, en cuanto más motivado se encuentre, mayos será su disposición para el aprendizaje. El principio del aprendizaje moderno se basa en los siguientes conceptos.

- El colaborador debe estar motivado para aprender.
- Cuanto más vemos, oímos y hacemos algo, más capaces somos de recordarlo.
- Tendemos asociar las cosas que aprendemos con las cosas que ya sabemos.

Mencionemos algunas otras técnicas motivacionales:

**1.- Habilidad y competencia. -** Observemos las habilidades y competencias de cada uno de nuestros colaboradores, con la finalidad que se encuentren desarrollando lo que les apasiona, que no se sientan estresados en su actividad o sobre calificados. Esto crea una desmotivación instantánea.





2.- Participar en las metas y objetivos. - Hacer partícipe a tus empleados en la definición de las metas y objetivos a lograr es de gran ayuda para mantenerlos motivados, se sentirán integrados en el equipo creando compromiso, y una participación más activa.

También es necesario que ellos definan y logren objetivos personales y de equipos.

- **3.- Reconocimiento. –** La autoestima de cada uno de nuestros empleados es muy importante para su desempeño laboral, cuidemos de ella, hablemos correctamente y reconozcamos el buen trabajo realizado o metas alcanzadas, alentarlo a continuar de la misma manera, en caso de llegar a cometer errores, recuerda que llamar la atención en privado lo agradecerá.
- **4.- Informar que esperas del equipo. –** Al planear actividades a largo plazo, definiendo roles y tareas específicas a cada empleado, cuando, como, donde entregar resultados, fortalece la motivación ya que se establecen lazos que brindan y satisfacen la necesidad de seguridad y estabilidad para ellos. Saben que la empresa los considera útiles y con opción de escalar otra posición dentro del organigrama.
- **5.- Flexibilidad en las políticas.** Estudios han revelado que la productividad aumenta, cuando el empleado se siente a gusto, relajado, sin tensiones. El establecer política flexible los hace sentirse en un clima laboral de responsabilidad, de desarrollo creativo, personas comprometidas y más felices.
- **6.- Área de trabajo. –** Las instalaciones o lugar físico donde se desarrollan las tareas laborales, es conveniente que sea un lugar agradable, cómodo, ventilado, con suficiente luz, limpio. También contar con las herramientas, equipo y material necesario para el desarrollo de estas mismas como, bolígrafos, papel, teléfonos, lap-top, impresoras, maquinaria etc...

Estas estrategias presentadas para motivar al personal dentro de las empresas requieren de cambios continuos de acuerdo con las necesidades y personalidad de cada departamento, inyectándole creatividad, innovación y disposición de un buen liderazgo.

# 6.4 Conflicto

#### Definición de Conflicto

Es un de choque o enfrentamiento de contrarios (Personas, ideas, grupos, etc.) Situación en la que dos o más partes no pueden ponerse de acuerdo en referencia las acciones que una de ellas realiza y que la otra parte no quiere que realice. Puede ser intrapersonal, interpersonal, u organizacional.

- Fuentes del Conflicto
- Choques de personalidad
- Diferencia de procedimientos: negligencia, falta de cooperación
- Normatividad
- Problemas relacionados con áreas de responsabilidad y/o autoridad.
- Interpretaciones opuestas
- Ambigüedad de la solución





- Diferencia de valores, métodos y objetivos.
   Diferencias culturales
- Frustración / Logro
- Deficiencias en la comunicación.
- Sólo ver la opinión o sistema de creencias propias: óptica limitada
- establecer límites, tanto personales como grupales
- Miedo al cambio
- Intenciones ocultas: conscientes o inconscientes.
- Escasez
- Administración de la austeridad
- Tener la razón
- Adquirir fama, prestigio, seguridad y poder Ser aceptado

# Manejo del Conflicto

"El conflicto es inevitable, natural y no necesariamente un síntoma negativo de un grupo"

No hay malos conflictos hay malos manejos

# Manejo Negativo del Conflicto

Provoca rompimiento, odio, resentimiento; se merman las personas y las relaciones.

Hace que los individuos y los grupos se aíslen y pierdan el deseo de cooperar. Impacta negativamente en: Tiempo perdido, Baja calidad de decisiones. Pérdida de personal capacitado, etc.

## Manejo positivo del conflicto

- Favorece un clima de auto evaluación y cambio
- Propicia mayor interés y participación
- Optimiza la comunicación
- Provoca la mejora continua
- Ayuda a las personas a desarrollar sus capacidades, su creatividad e innovación

El conflicto entre los empleados suele seguir una serie de etapas, como líder tienes que detectar sus síntomas y utilizar tus dotes de comunicación para confrontar y darle un manejo efectivo al conflicto.

Sí, efectivamente como líder te enfrentas a conflictos constantemente, entendiendo el mundo del otro y sus razones tenemos que darle una confrontación positiva, asertiva, contemplativa, constructiva y eficaz siguiendo las siguientes líneas de orientación.





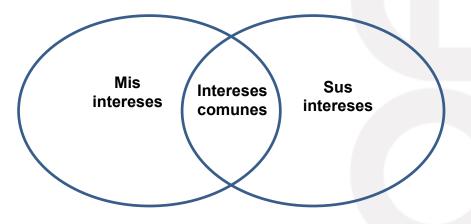
- 1.- Escucha atenta y cortésmente.
- 2.- Permite que el empleado exprese libremente sus ideas.
- 3.- Mantener el tema en el mismo objetivo
- 4.- Ser empática y paciente
- 5.- Mostrar respeto por las opiniones.
- 6.- Mostrar comprensión y rectitud.
- 7.- Estar dispuesta a cambiar de criterio ante nuevas pruebas
- 8.- Sugerir nuevos métodos para evitar futuros errores.
- 9.- Relacionar los deberes del empleado con el puesto a desempeñar.
- 10.- De común acuerdo, establecer un plan para el mejoramiento del empleado.

## Modelos para solucionar conflictos Primer modelo

- 1. Descripción del problema. ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Cómo sucedió?
- 2. Contexto. ¿Cuándo y donde sucedió el problema? ¿Quiénes fueron los actores principales (participantes directos) y los secundarios (afectados directos)? ¿Sitio geográfico donde ocurrió y cuáles sitios (plantas, oficinas, etc.) se verá afectadas? 3. Diagnóstico. ¿Cómo está la comunicación entre los actores principales entre sí y con los secundarios? ¿Cómo están las relaciones interpersonales entre ellos?.

Alternativas se presentaría a los diferentes actores: los míos y los de ellos

1. Intereses. Cuáles son las necesidades y los intereses que mueven a los actores principales y los secundarios (los míos y los del otro).?. Haga una lista por separado y encuentre los intereses y necesidades comunes.



2 Opciones. Cuáles son las diferentes formas (sin discutir su viabilidad) que pudiera cubrir las necesidades e intereses de los actores principales y los secundarios (los míos y los del otro).?. Haga una lista por separado y encuentre los intereses y necesidades comunes.





- 2. Alternativas. Cuáles son las vías de salidas que pudieran tener los actores (Yo y el otro) en caso de no llegarse a algún acuerdo. Haga una lista por separado y encuentre las alternativas. Sopese cuál es la mejor alternativa: ¿La mía o la del otro?
- 3. Legitimidad. Encuentre argumentos que le den legitimidad a las opciones de usted y las del otro. De esta forma podrá defender mejor sus opciones o cambiarlas.
- 4. Compromiso. Adquiera un compromiso viable y que pueda satisfacer las necesidades e intereses de las partes.
- 7.- Ejemplo de una encuesta de clima labor





#### **CLIMA ORGANIZACIONAL 2012**

El propósito de esta encuesta es garantizar que el NOMBRE XXXXXXXX se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas y procedimientos de la organización.

Por favor responde el cuestionario Individualmente, No incluya su nombre, a menos que así lo desee.

#### **PROCESO**

Los resultados serán revisados y tabulados por Desarrollo Organizacional y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad. A la vez los resultados obtenidos se divulgaran con cada una de las áreas involucradas para ser analizadas y sugerir planes de acción.

#### INFORMACIÓN OBJEIVA

Las siguientes preguntas requieren información personal. Estas preguntas nos permiten observar como las diferentes áreas perciben al HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD DE OAXACA.

	Marque con una X el área a que pertenece	
1.	Dirección de Investigación y Desarrollo	
2.	Órgano Interno de Control en el HRAEO	
3.	Dirección de Planeación y Operación	
4.	Dirección de Administración y Finanzas	
5.	Dirección Medico y enfermería	
	Marque con una X su nivel dentro de la institución	
1.	Directivo	
2.	Subdirección	
3.	Jefatura	
4.	Personal operativo	
5.	Otro (nivel )	
	Cuanto tiempo tiene de laborar para HRAEO	
1.	Menos de 1 año	
2.	De 1 a 2 años	
3.	De 3 a 4 años	
4.	5 años en adelante	
	Marque con una X su tipo de sexo	
1.	Masculino	
2.	Femenino	





Las siguientes preguntas requieren que usted aporte sus opiniones, actitudes y sentimientos respecto a NOMBRE DE SU EMPRESA y su área de trabajo.

#### NOMBRE DE LA EMPRESA

	NOMBRE DE LA EMPRESA					
No.	ASPECTOS	TOTAL ACUERDO	DE ADUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL
		5	4	3	2	1
1	LA DISTRIBUCIÒN FISICA DE MI AREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACIÒN DE MIS LABORES					
2	A CUALES PUESTOS PUEDO ASPIRAR DENRO DE LA INSTITUCION					
3	HRAEO TIENE DEFINIDA SU VISIÒN					
4	EL AMBIENTE CREADO POR MIS COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES					
5	SIENTO QUE EL TRABAJO QUE HAGO ES ADECUADO PARA MI PERSONALIDAD					
6	LAS TAREAS QUE REALIZO SON TAN VALIOSOS COMO LAS DE CUALQUIER OTRO COLABORADOR					
7	MI JEFE INMEDIATO ES COMPRENSIVO					
8	EL AMBIETNE DONDE TRABAJO ES CONFORTABLE					
9	HRAEO OFRECE BENEFICIOS QUE CONTRIBUYEN A LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL					
10	CONOZCO LA POLITICA DE CALIDAD HRAEO					
11	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS					
12	MI TRABAJO ME PERMITE DESARROLLARME PERSONALMENTE					
13	ME SIENTO REALMENTE UTIL CON LA LABOR QUE REALIZO					
14	ME E GRATA LA DISPOSICIÓN DE MI JEFE CUANDO LE HAGO ALGUNA CONSULTA SOBRE MI TRABAJO					
15	LA COMODIDAD QUE ME OFRECE EL AMBIENTE DE MI TRABAJO ES INIGUALABLE					
16	LA INSTITUCIÒN PROMUEVE PRIMERO A SUS EMPLEADOS ANTES DE BUSCAR EN EL MERCADO				4	
17	SOMOS EFECTIVOS EN EL DESARROLLO DE NUESTRA POLITICA DE CALIDAD					
18	LAS TAREAS QUE REALIZO LAS PERCIBO CON MUCHA IMPORTANCIA					
19	ME GUSTA TENER FAMILIARIDAD CON LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJO					
20	DISFRUTO CADA LABOR QUE REALIZO EN MI TRABAJO					
21	LLEVARSE BIEN CON EL JEFE BENEFICIA LA CALIDAD DEL TRABAJO.					



No.	ASPECTOS	TOTAL	DE ADUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL
		5	4	3	2	1
22	SE DEBERIA MEJORAR EL AMBIENTE FISICO DE MI AREA DE TRABAJO					
23	ME DAN OPORTUNIDAD ADECUADA PARA INFLUIR EN LA PLANEACIÓN LOS PORCEDIMIENTOS Y LAS ACTIVIDADES DE HRAEO ACUERDO A MI PRESPONSABILIDADES				4	
24	MI TRABAJO ES MUY MOTI VADOR					
25	LA SOLIDARIDAD ES UNA VIRTUD CARACTERISTICA EN NUESTRO GRUPO DE TRABAJO					
26	ME SIENTO FELIZ POR LOS RESULTADOS QUE LOGRO EN MI TRABAJO					
27	LA RELACIÒN QUE TENGO CON MIS SUPERIORES ES CORDIAL					
28	MI SALARIO ES BUENO O MEJOR QUE AQUELLOS QUE SE PAGAN EN INSTITUCIOES SIMILARES				$\mathcal{I}$	
29	SIENTO QUE RECIBO DE MIS COMPAÑEROS UN BUEN TRATO					
30	ME GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZO					
31	ESTOY SATISFECHO CON EL RESPETO QUE MI JEFE INMEDIATO ME BRINDA					
32	MI TRABAJO ME HACE SENTIR REALIZADO (A)					
33	ME SIENTO A GUSTO CON MI JEFE INMEDIATO					
34	EL MOVILIARIO QUE UTILIZO PARA REALIZAR MI TRABAJO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES					
35	MI SUELDO ES ADECUADO CON RELACIÓN A LA LABOR QUE REALIZO					
36	ME GUSTA MI HORARIO DE TRABAJO					
37	ME SIENTO COMPLACIDO CON LA ACTIVIDAD QUE REALIZO					
38	LA MOTIVACIÓN ES GENERALMENTE ALTA EN LOS MIENBRO DE MI PROCESO					
39	HACIENDO MI TRABAJO ME IENTO BIEN CONMIGO MISMO (A)					
40	MI JEFE VALORA EL ESFUERZO QUE HAGO EN MI TRABAJO					
41	PARA REALIAR MI TRABAJO CUENTO CON SUFICIENTE EQUIPO					
42	ME SIENTO BIEN CON LO QUE GANO					
43	EL HORARIO DE TRABAJO ME RESULTA COMODO					
44	EN MI PUESTO DE TRASBAJO TENGO LA LIBERTAD PARA EFECTUAR CAMBIOS EN LA FORMA QUE REALIZO MI TRABAJO CON EL FIN DE HACERLO MÀS EFECTIVO					



No.	ASPECTOS	TOTAL ACUERDO	DE ADUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
		5	4	3	2	1
45	EN EL PROCESO AL QUE PERTENEZCO EXISTE UN AMBIENTE DE COOPERACIÓN					
46	ESTOY SATISFECHO (A) CON EL TRABAJO QUE ME ASIGNAN					
47	RECIBO DE MI JEFE LA ONFORMACIÓN QUE NECESITO PARA HACER MITRABAJO					
48	SIENTO QUE EL SUELDO QUE TENGO ES ACEPTABLE					
49	SE RECONOCE MI ESFUERZO SI TRABAJO MAS DE LAS HORAS REGLAMENTARIAS					
50	EL RESULTADO DE MI ULTIMA EVALUACIÓN ESTA DE ADUERDO A LA FORMA EN QUE ME DESEMPEÑO					
51	LOS EMPLEADOS DE HRAEO, RESPETAMOS A AQUELLOS UBICADOS EN POSICINES DE MAYOR NIVEL JERARQUICO				4	
52	CONOZCO CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO					
53	MI JEFE INMEDIATO TIENE BUENA COMUNICACIÓN CONMIGO					
54	EL SALARIO QUE DEVENGO ME PERMITE CUBRIR EL PRESUPUESTO PERSONAL					
55	ESTOY INFORMADO DE LAS RAZONES POR LAS CUALES HACEN CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMINTOS					
56	EN HRAEO SE RECONOCE EL TRABAJO ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS					
57	ESTOY SATISFECHO CON EL VOLUMEN DE TRABAJO QUE TENGO					
58	MI JEFE INMEDIATO USA SU TIEMPO EFECTIVAMENTE Y PRESTA ADECUADA ATENCIÒN A LA CALIDAD DE MI TRABAJO.					



59	AL EQUIPO Y HERRAMIENTOS DE TRABAJO QUE UTILIZO SE LE DA MANTENIMIENTO	SI	NO
	INDIQUE EL EQUIPO SIN MANTENIMIENTO		
60	EN MI LUGAR DE TRABAJO LA CLIMAMATIZACION ES ADECUADA	SI	NO
	INDIQUE ¿POR QUE?		
61	EN MI LUGAR DE TRABAJO LA ILUMINACIÓN ES ADECUADA	SI	NO
	INDIQUE AREA SIN ILUMINAR		
61	ADEMAS DE SU CARGO ACTUAL CONSIDERA QUE EXISTEN OTROS PUETOS QUE USTED PUEDA DESEMPEÑAR	SI	NO
		1.0	
	NOMBRE DEL PUESTO	A QU	E PLAZO

# **GRACIAS**





## **ANEXO 1**

## **CUESTIONARIO 1**

El Cambio:

Piense en su propia área de trabajo tal como en la actualidad (recuerde que en este momento su trabajo es ser estudiante). Resuelva las siguientes preguntas:

1 Si usted tuviese todas las facultades necesarias para cambiar y mejorar su área de trabajo, ¿en qué forma le gustaría que funcionara?
2 Mencione los factores que obstruyen el buen funcionamiento de su trabajo actual.
3- Mencione los factores que existen y que pueden ayudar a lograr que su trabajo actual sea tal como usted quisiera.
4 Identifique cuales de estos factores mencionados en la pregunta 2 y 3, son factores internos y externos.
ractores internos y externos.
5Describa una frase que usted seguiría para incrementar la fuerza que le pueda ayudar a mejorar su trabajo actual.
Nombre
Fecha

Periódicamente revise los avances que ha obtenido en el logro de sus propósitos iniciales.



# Bibliografía

- 1 ROBBINS, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, México, 1999.
- 1 BRUNET, Luc, "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México,1992.
- 2 GONÇALVES, Alexis P., "Dimensiones del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet, 1997.
- 4 DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., "Comportamiento Humano en el trabajo", Ed. McGraw-Hill, 1999,
- 5 RODRIGUEZ MIGUEL ANGEL, Indicadores del Clima Laboral, documento consultado de internet
- 6 BROW W.; MOBERG D.; "Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral", Ed. Limusa; México; 1990
- 7 RODRIGUEZ M.; "Diagnóstico Organizacional", 6ª Edición, Alfaomega. México 2016
- 8 GUIZAR M Rafael, Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, Editorial HILL Mc. Graw, México 1998
- 9 Diplomado de Desarrollo Organizacional, Instituto Tecnológico y de Estudios Superior de Monterrey, México 2005
- 10 ANGEL Francisco J. La autoestima la llave del Éxito, Editorial Camino Rojo, México 2012





# **NOTAS:**





# **NOTAS:**





