



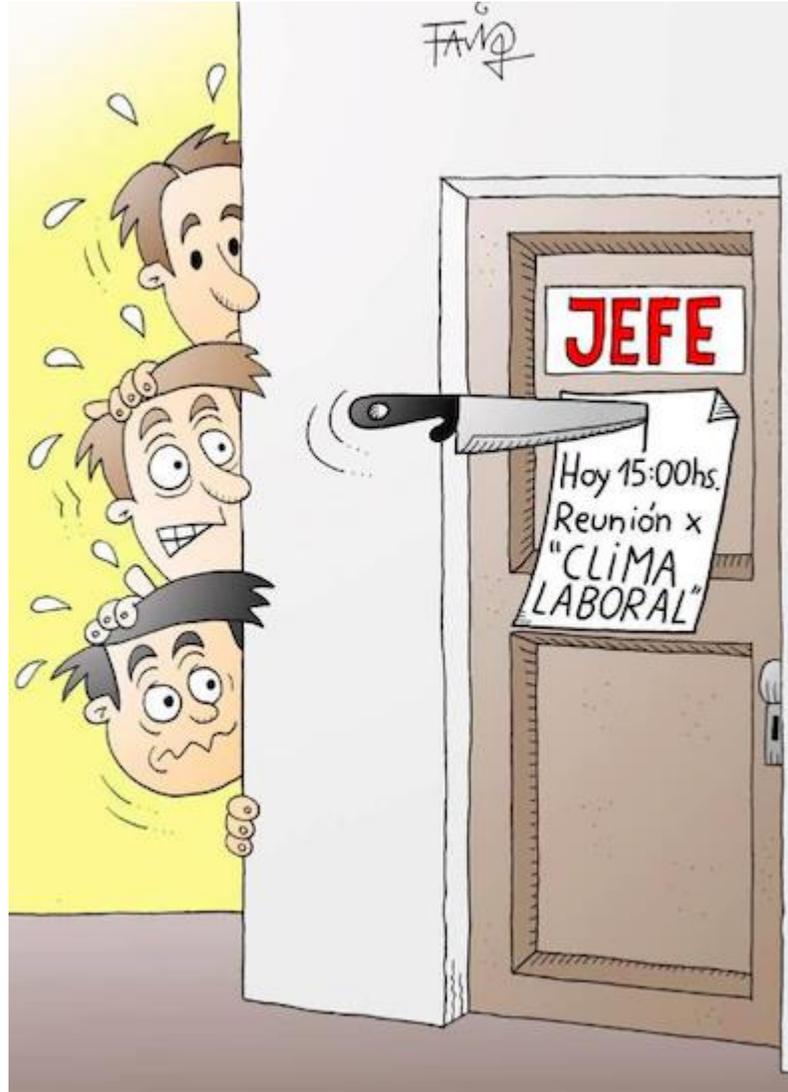
## La dirección y gestión de las personas profesionales en la entidad (RRHH)

---

Impulsando la sostenibilidad en las entidades  
de Plena inclusión- 2023



# EL clima laboral-organizacional y su gestión



# Diagnostico Organizacional vs Clima Laboral

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



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

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

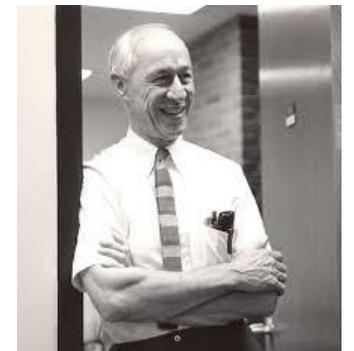


# Clima Laboral La teoría del clima organizacional de Rensis Likert

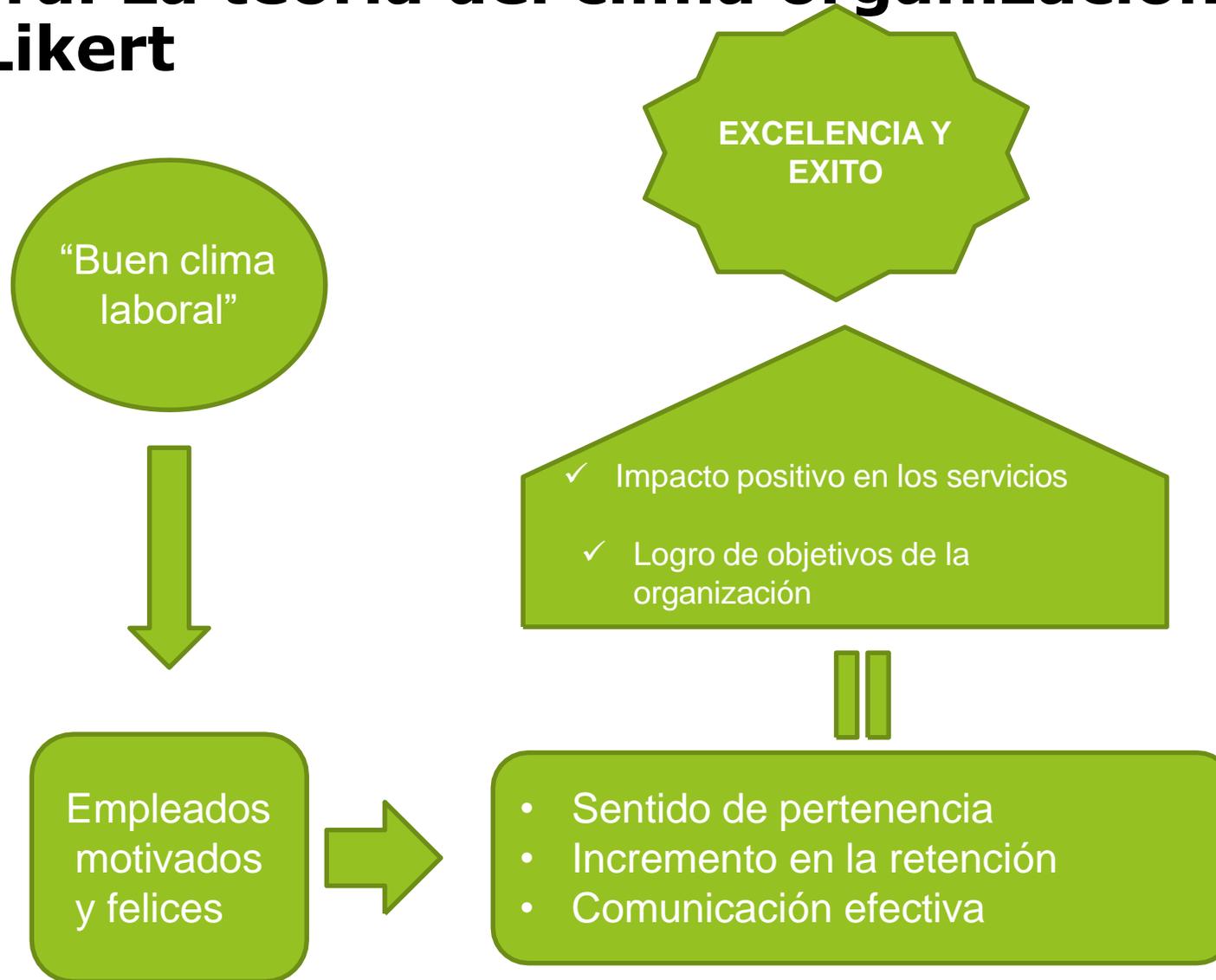
La **percepción y la forma de ser** de cada trabajador son elementos que condicionan el clima laboral.

Elementos esenciales para determinar y mejorar el clima laboral son:

- Acciones y Sistemas Organizacionales que tiene la organización



# Clima Laboral La teoría del clima organizacional de Rensis Likert



# El clima Laboral. ¿Para que sirve?

✓ Para detectar alguna situación que pueda estar afectando el buen funcionamiento y desempeño de la organización, por ejemplo:

- Alto nivel de rotación de personal
- Poca participación para emprender proyectos
- Conflictos internos entre colaboradores o áreas
- Alto nivel de absentismo laboral
- No lograr los objetivos de la organización



✓ Para mejorar o establecer procesos más específicos o estratégicos, por ejemplo:

- Nuevos proyectos
- Reestructuración interna de personal
- Adquisición de nuevos talentos humanos
- Cambios en las políticas de Recursos Humanos
- Cambios en los equipos directivos

## ✓ Entorno físico:

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

## ✓ Cultura Organizacional:

- Valores y principios organizacionales
- Políticas de igualdad, inclusión y diversidad
- Respeto por el individuo
- Estilo de liderazgo de la organización
- Cual es la imagen y perspectiva de cada profesional respecto de la entidad
- **Ética** (cumplimiento legal y practicas con autoridades, clientes y proveedores)



## ✓ Relaciones interpersonales

- Con mi superior
- Con mis compañeros
- Con los usuarios y familias
- Con el exterior
  
- Con mi familia, amistades.  
“Cual es mi situación personal”

## ✓ Recompensa y reconocimiento:

- Responsabilidades vs recompensa económica
- Tiempo en el puesto y en la organización
- Como se paga mi puesto en el sector
- Que se reconoce en la organización

➤ Fija los objetivos del diagnóstico de clima laboral.

➤ **Detecta los aspectos críticos de tu clima laboral.**

- Claridad
- Relaciones horizontales y verticales
- Estándares
- Responsabilidad
- Flexibilidad
- Reconocimiento
- Trabajo de equipo



➤ **Interpreta los datos obtenidos**

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

➤ **Dar a conocer los resultados**

➤ Generar un plan de acción de mejora

➤ Dar seguimiento

➤ Repetir proceso en un lapso anual o bianual

# El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?

## Encuestas



## Entrevistas



## Espejo organizacional



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

## Grupos focales



## Juntas de equipo

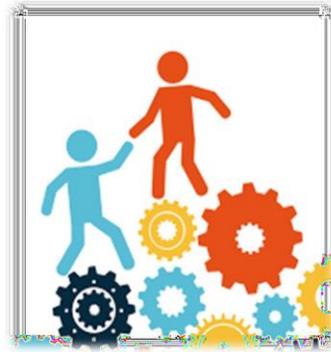


# El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?

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

## Liderazgo

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



## Motivación



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

## Comunicación

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

## Interacción

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

## Establecimiento de metas

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



## Control

El control consiste en la regulación del sistema.

- Comprobación
- Fiscalización
- Inspección de las variables.



## Rendimiento

- Resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas.



## 3 tipos de variable que definen las características de una organización

### Variables Causales.

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



## 3 tipos de variable que definen las características de una organización

### Variables Intermedias

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

### Variables Finales

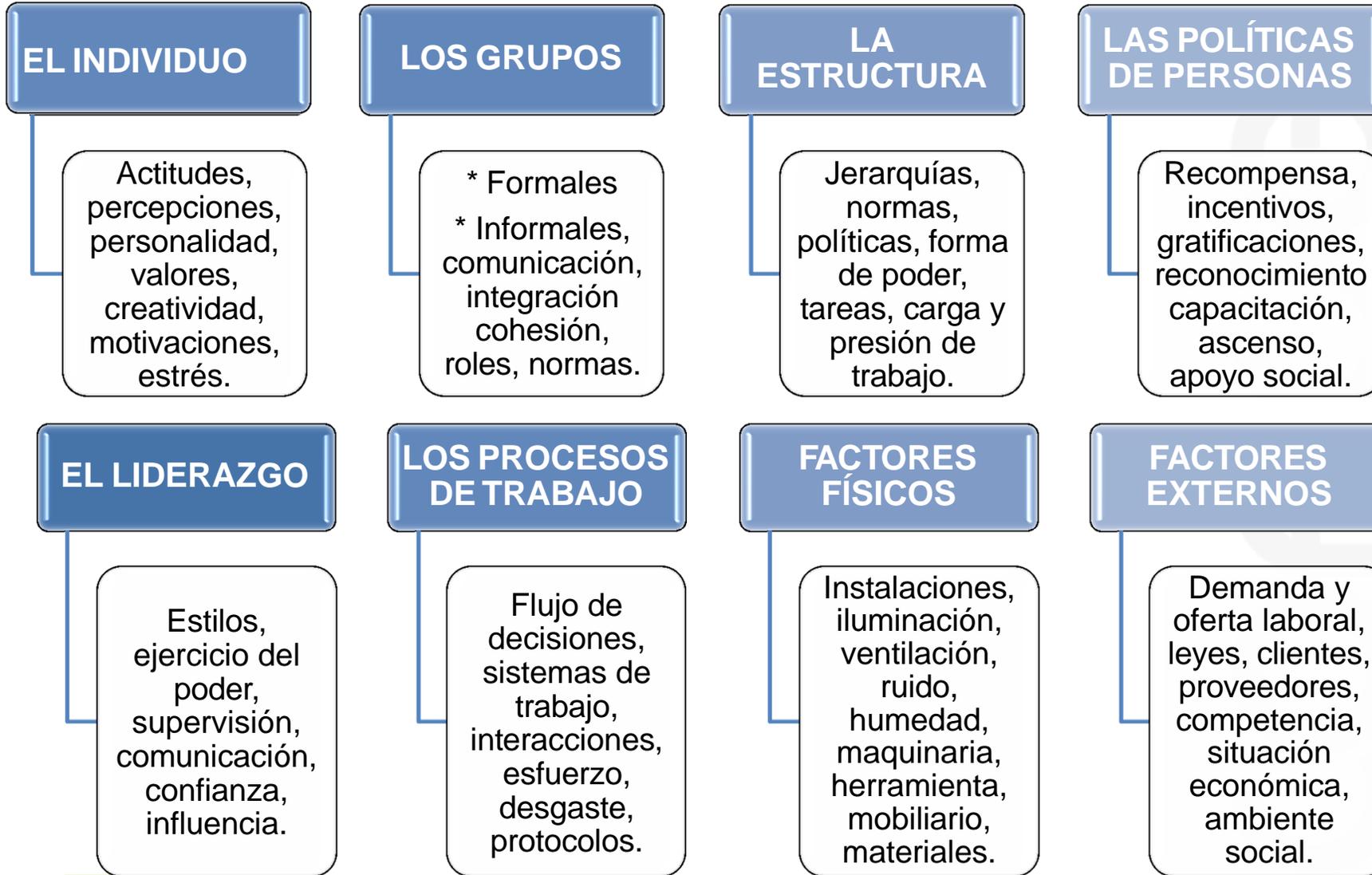
- Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, resultados.



# El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?



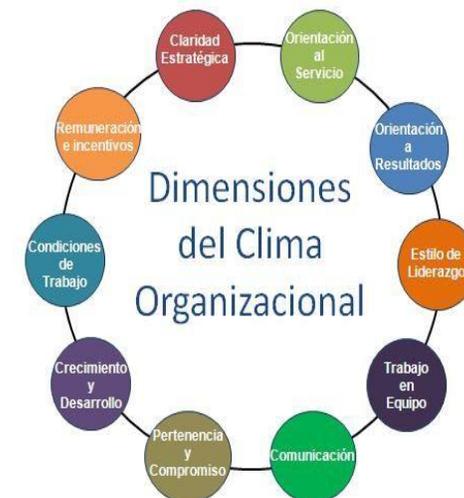
# El Diagnostico organizacional. ¿Cómo hacerlo?



# Dimensiones a medir en 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 organización.
- La **Responsabilidad**, trabajador-entidad 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 organizacional**, cómo la percibe el personal.



- 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 ,servicios.
- Evitar que los supervisores influyan en el personal para que evalúe mejor o peor el clima laboral.



RECOMENDACIONES

# Encuestas. Ejemplos 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 entidad te 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?



RECOMENDACIONES

- La calidad de los servicios que prestamos está fuertemente relacionada con el 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.



# Encuestas. 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.

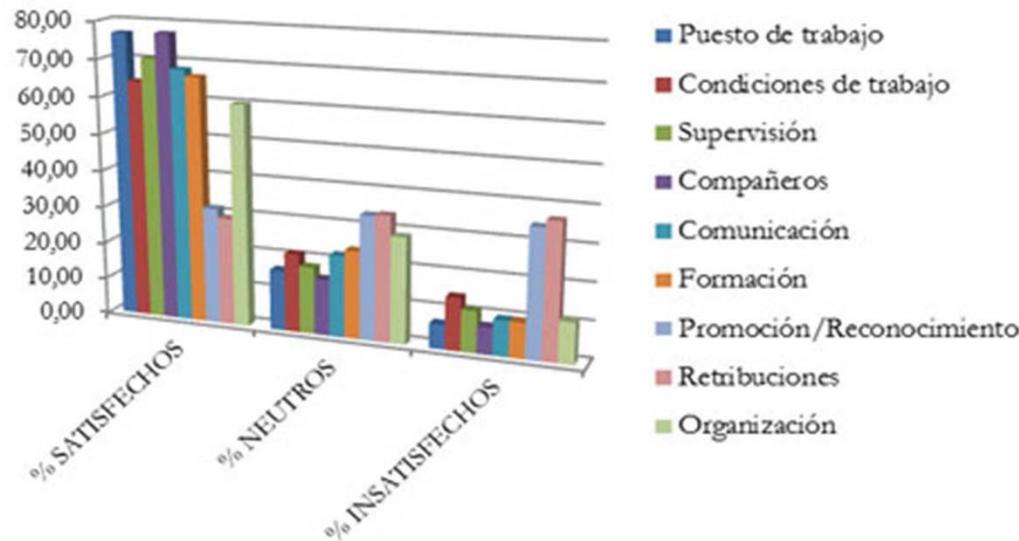
## 3. Evitar adoptar un discurso corporativo.

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

## 4. Utiliza mecanismos dinámicos (formularios Google)

# Encuestas. Recomendaciones para mejorar el índice de respuestas

- 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 dirección.



# Encuestas. Recomendaciones para mejorar el índice de respuestas

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

## 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.**



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