

# CLIMA ORGANIZACIONAL



# ¿QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL?

- Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea.
- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales.



# Índice

## **Crear un Buen Ambiente de Trabajo**

- **¿Qué es el clima laboral o ambiente de trabajo?**
- **¿Qué es un buen clima de trabajo?**
- **Razones para crear un buen ambiente de trabajo**
- **Requisitos empresariales**
- **¿Cómo crear un buen ambiente de trabajo?**
- **¿Cómo cuidar dichas relaciones?**
- **Resultados que se pueden esperar**

# CARACTERÍSTICAS

- El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.
- Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.
- Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

# 9 dimensiones...

- **1. Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **2. Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **4. Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **7. Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **8. Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **9. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



# funciones

## 1- desvinculación

- Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

## 2- Obstaculización

- Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

## 3- Espíritu

- Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

## 4- Intimidad

- Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

## 5- Alejamiento

- Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

## 6-Enfasis en la producción

- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

## 7- Empuje

- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

## 8-Consideración

- Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

## 9- Estructura

- Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

## 10- Responsabilidad

- El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

## 11- Recompensa

- El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

## 12- Riesgo

- El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

## 13- Cordialidad

- El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

## 14- apoyo

- La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

## 15- normas

- La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

## 16- conflicto

- El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

## 17- identidad

- El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

## 18- conflicto e inconsecuencia

- El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

## 19- formalización

- El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

## 20- adecuación de la planeación

- El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

## 21- selección basada en capacidad y desempeño

- El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

# TIPOS DE CLIMAS EXISTENTES EN LAS ORGANIZACIONES:

## **Clima tipo Autoritario - Explotador:**

- La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.



## **Clima tipo Participativo - Consultivo:**

- Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, [la comunicación](#) es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.



## **Clima tipo Autoritario – Paternalista:**

- Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.



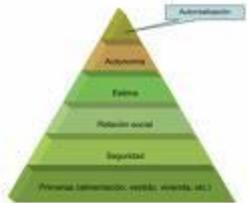
## **Clima tipo participativo – en grupo:**

- Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

# Factores que miden el Clima Organizacional

- **Métodos de mando:** Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

- **Fuerzas Motivacionales:** Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.



- **Proceso de Influencia:** Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- **Proceso de Establecimiento de Objetivos:** Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.

- **Modos de Comunicación:** Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- **Proceso de Toma de Decisiones:** Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- **Proceso de Control:** Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.



# Resultados que se obtienen de un buen diagnostico de clima organizacional.

- **Retroalimentación.**
- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.**
- **Incremento en la interacción y la comunicación.**
- **Confrontación.**
- **Educación.**
- **Participación.**
- **Responsabilidad creciente**
- **Energía y optimismo crecientes.**



# Responsabilidad

**TODOS,  
ALGUIEN,  
CUALQUIERA  
Y NADIE**

**Había que hacer un trabajo y TODOS fue encargado de hacerlo.**

**TODOS estaba seguro que ALGUIEN lo haría. Sin embargo, aunque CUALQUIERA podría haber hecho el trabajo, NADIE lo hizo.**

**Esto enojó a ALGUIEN, porque el trabajo correspondía a TODOS.**

**Pero TODOS había pensado que CUALQUIERA haría el trabajo.**

**NADIE, se dio cuenta que TODOS no iba a hacerlo. De manera que el cuento termina con que TODOS le echó la culpa a ALGUIEN cuando NADIE hizo lo que CUALQUIERA podría haber hecho.**

**Moraleja: si TODOS fuesen ALGUIEN, NADIE sería CUALQUIERA.**

# MUCHAS GRACIAS

*SILVIA VILANOVA*

[silviaevilanova@yahoo.com](mailto:silviaevilanova@yahoo.com)

[consultoraalimentaria@yahoo.com](mailto:consultoraalimentaria@yahoo.com)