

CULTURA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional como Responsabilidad Colectiva

Conciencia, reglas y herramientas para co-crear
entornos laborales que construyen, no desgastan.

Miriam López

AGENDA DE LA SESIÓN

0:00–0:15

Test de Apertura

Diagnóstico de comportamientos actuales

0:15–0:35

¿Qué es el Clima Organizacional?

Fundamentos, modelos y evidencia

0:35–0:55

Algunos ejemplos- violentómetro

Impacto jurídico, humano y organizacional

0:55–1:15

Reglas del Juego

Lo que se vale y lo que no se vale — marco legal y ético

1:15–1:40

Herramientas Prácticas

Tips y compromisos para mejorar el clima

1:40–2:00

Cierre & Compromisos

Reflexión final y plan de acción personal



TEST DE APERTURA · Diagnóstico Personal

Responde con honestidad. No hay respuestas correctas — solo conciencia.

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

⚠ El ítem 2 se califica de forma inversa (1=Siempre comparto / 5=Siempre detengo el rumor).

1. He leído el Reglamento Interno de Trabajo y actúo conforme a él.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Cuando un rumor o chisme llega a mí, detengo su propagación en lugar de compartirlo. ⚠ inv.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Cuando alguien que no me agrada me solicita algo, lo atiendo igual que a alguien con quien tengo afinidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Cuando identifico un problema en el equipo, me involucro activamente en la solución.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Tengo apertura para escuchar retroalimentación sobre mis propias áreas de oportunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Saludo y llamo por su nombre a mis compañeros de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Cuando tengo un conflicto, lo abordo directamente con la persona involucrada.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Reconozco el trabajo bien hecho de mis colegas, no solo los errores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Cuido mi lenguaje y tono, incluso cuando estoy bajo presión.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Evito comentarios sobre la vida privada o apariencia de otras personas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Cuando cometo un error, lo reconozco sin buscar culpables.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Participo activamente en las dinámicas y actividades del equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Me detengo a reflexionar si mis acciones cotidianas afectan el ambiente laboral.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



¿Dónde estás parado? Interpretación del Test

13–29 pts

ZONA DE ALERTA

Hay conductas que están impactando negativamente el clima, probablemente sin que lo notes del todo. Este es el momento de tomar conciencia y decidir cambiar.

30–42 pts

ZONA DE OPORTUNIDAD

Tienes buenas intenciones y algunas prácticas positivas, pero hay áreas clave donde aún no estás siendo consistente. El potencial de mejora es alto.

43–55 pts

ZONA DE CONSTRUCCIÓN

Contribuyes activamente al clima positivo del equipo. Sigue fortaleciendo tus hábitos y conviértete en referente para otros.

56–65 pts

ZONA DE LIDERAZGO CULTURAL

Eres un agente consciente y consistente de clima saludable. Tu mayor responsabilidad ahora: modelar, sostener y acompañar a otros en este camino.

¿Qué es el Clima Organizacional?

"Las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos formales e informales de su entorno."

— Litwin & Stringer, 1968 | Harvard Business School



No es el estado de ánimo de uno

Es la percepción colectiva y sostenida. Un incidente aislado no lo define, pero los patrones de conducta sí.



No es responsabilidad solo del líder

Cada persona en la organización co-crea el clima con sus acciones cotidianas



Sí impacta la productividad y la salud

Gallup (2022): equipos con alto clima positivo tienen 21% más productividad y 41% menos ausentismo.

Las 9 Dimensiones del Clima · Modelo Litwin & Stringer (1968)

1

Estructura

Claridad en roles y procesos

2

Responsabilidad

Autonomía y rendición de cuentas

3

Recompensa

Reconocimiento justo del desempeño

4

Desafío

Retos que estimulan el crecimiento

5

Relaciones

Calidad del vínculo entre personas

6

Cooperación

Apoyo mutuo entre equipos

7

Estándares

Expectativas de rendimiento claras

8

Conflictos

Capacidad para gestionar diferencias

9

Identidad

Sentido de pertenencia a la org.



¡Escanéeme!

⚠ Ejemplos de afectaciones al clima laboral

- <https://www.ipn.mx/genero/materiales/violentometro-laboral.pdf>
- <https://www.gob.mx/insalud/documentos/violentometro-103103?idiom=es>

Impacto en la Persona

- ▶ Ansiedad, depresión y TEPT
- ▶ Baja autoestima y aislamiento
- ▶ Deterioro de la salud física
- ▶ Pérdida de productividad personal

Impacto en el Equipo

- ▶ Clima de miedo y desconfianza
- ▶ Silencio organizacional tóxico
- ▶ Rotación no deseada de talento
- ▶ Deterioro del desempeño colectivo

Impacto Legal / Empresa

- ▶ Responsabilidad laboral y penal
- ▶ Demandas y sanciones regulatorias
- ▶ Daño reputacional grave
- ▶ Costos de litigio y recontratación



Reglas del Juego: LO QUE SÍ SE VALE



Comunicación directa y respetuosa

Expresar desacuerdos, necesidades y límites de forma clara y sin agresividad.



Retroalimentación constructiva

Señalar áreas de mejora con datos y con foco en el comportamiento, no en la persona.



Pedir y dar ayuda

La colaboración es una fortaleza profesional, no una debilidad. Pedir apoyo es conducta de equipo.



Reportar conductas que vulneran el clima

Usar los canales formales (RR.HH, Buzón interno, línea de ética) sin represalias para quien reporta de buena fe.



Reconocer el error propio

Responsabilizarse sin dramatismo ni auto-castigo excesivo. El error reconocido se convierte en aprendizaje.



Cuidar el lenguaje incluyente

Evitar comentarios sobre género, origen, edad o cualquier característica personal no relevante al trabajo.

🚫 Reglas del Juego: LO QUE NO SE VALE



Hostigamiento y acoso (mobbing)

Conducta repetida que humilla, aísla, invalida o amenaza a una persona. Genera consecuencias penales y laborales.



Silencio cómplice

Presenciar una conducta dañina y no reportarla ni detenerla perpetúa el ciclo. El silencio también comunica.



Rumores y triangulación

Hablar de problemas con terceros en lugar de con la persona involucrada destruye la confianza y el clima. No frenar la reproducción de rumores.



Microagresiones sostenidas

Comentarios despectivos, interrupciones reiteradas, exclusión o subestimación aunque parezcan 'pequeños'.



Vigilancia y control excesivo

El micromanagement sistemático y el cuestionamiento constante sin causa generan ansiedad y desenganche.



Doble estándar y favoritismos

Aplicar criterios distintos según preferencias personales destruye la percepción de justicia organizacional.



Marco Legal de Referencia

OIT · Convenio 190 (2019)

Primer tratado internacional sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo. Obliga a prevenir, investigar y sancionar.

OIT · Recomendación 206

Complementa el Convenio 190: medidas de prevención, protocolos de denuncia y responsabilidades del empleador.

Responsabilidad del Empleador

Deber de cuidado (duty of care): la empresa tiene obligación activa de mantener un entorno libre de acoso. La omisión genera responsabilidad solidaria.

Nulidad de Despido / Reinstalación

En muchas jurisdicciones, el despido de quien reporta acoso de buena fe puede ser declarado nulo con reinstalación y pago de daños.

Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo

prevención, atención y erradicación de violencia laboral

NOM-035

Aplicable en México que mide y previene los factores de riesgo psicosocial

Auto-Responsabilidad en el Clima Organizacional

"La cultura de una organización es la suma de las conversaciones que sus miembros están dispuestos — o no — a tener."

— Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (2010)

Yo

AUTOCONCIENCIA

Reconozco cómo mis actitudes impactan al equipo

AUTOGESTIÓN

Regulo mis emociones y conductas incluso bajo presión

Nosotros

COMPROMISO COLECTIVO

Me comprometo activamente con el bienestar del entorno compartido

✂ 10 Herramientas Prácticas para Mejorar el Clima

1 Check-in emocional semanal de 5 min en reuniones de equipo.

3 Normas de equipo co-creadas y visibles (Team Charter).

5 Escucha activa sin interrupciones ni soluciones prematuras.

7 Conversaciones 1:1 regulares entre líder y colaborador.

9 Medición periódica del clima con encuestas validadas

2 Feedback positivo 3:1 — por cada señalamiento, tres reconocimientos.

4 Canal anónimo y seguro para reportar conductas que afectan el clima.

6 Reconocimiento público de logros, no solo corrección de errores.

8 Protocolo escrito de gestión de conflictos accesible a todos.

10 Liderazgo modelando la conducta esperada — sin doble estándar.

Seguridad Psicológica: El Fundamento del Clima Positivo

"La seguridad psicológica es la creencia compartida de que el equipo es un lugar seguro para tomar riesgos interpersonales."

— Amy Edmondson, *The Fearless Organization* (2018)

← BAJA EXIGENCIA / ALTA EXIGENCIA → responsabilidad

ZONA DE ANSIEDAD

Alta exigencia
Baja seguridad

Se exige mucho pero se castiga el error. Los empleados tienen miedo de hablar, de admitir fallas o de pedir ayuda, lo que genera un estrés crónico.

"¿Quién fue el responsable de este desastre/error?"

Subir el apoyo

ZONA DE APRENDIZAJE

Alta exigencia
Alta seguridad

Es el punto ideal. Existe una presión saludable por alcanzar metas ambiciosas, pero el equipo se siente seguro para colaborar, experimentar y fallar sin miedo a represalias. Aquí es donde ocurre la verdadera innovación y el aprendizaje continuo.

"Hemos escuchado las voces de siempre, me interesa saber qué piensan los que no han hablado aún o quién tiene una perspectiva totalmente opuesta a la mía".

ZONA DE APATÍA

Baja exigencia
Baja seguridad

Es la zona más peligrosa para la productividad. A los empleados no les importa su trabajo ni temen por su seguridad, simplemente están "presentes" físicamente. No hay motivación ni compromiso, y el ambiente es de total indiferencia.

ZONA DE CONFORT

Baja exigencia
Alta seguridad

El ambiente es muy agradable y la gente se lleva bien, pero no se les reta. Se evitan las conversaciones difíciles o las críticas constructivas para "no romper la armonía". Es un clima de bienestar, pero con nulo crecimiento o innovación.



Mis Compromisos a partir de hoy

Escribe UNA conducta concreta que pondrás en práctica esta semana en cada dimensión:

Para CONSTRUIR el clima positivo haré:

Para DEJAR DE hacer algo que daña el clima:

Para REPORTAR o atender una situación pendiente: (objetivo, más allá de mi propio sistema de creencias)

"El clima no es lo que la empresa hace a sus empleados. Es lo que sus empleados hacen entre sí — y contigo mismos."