

**MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA RYCAR S.A. DEL
MUNICIPIO DE BELLO**

**LORENA SÁNCHEZ RUIZ
KENIA LORENA VALENCIA ORDUZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2010**

**MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA RYCAR S.A. DEL
MUNICIPIO DE BELLO**

**LORENA SÁNCHEZ RUIZ
KENIA L. VALENCIA ORDUZ**

Trabajo de Aplicación Para Optar al Título de Psicólogas

**ESTHER LUCIA GIRALDO
Asesora Temática**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2010**

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

Jurado

Jurado

Medellín, Junio de 2010.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres y familiares quienes nos apoyaron durante nuestro tiempo de estudio.

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E.

TÍTULO: Medición de clima laboral en la empresa RYCAR S.A. del municipio de Bello.

AUTORES: Lorena Sánchez Ruiz, Kenia L. Valencia Orduz

FECHA DE SUSTENTACIÓN: Junio de 2010

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Word 97-2003, imprenta Arial 12

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida

ACCESO AL DOCUMENTO: Este trabajo de investigación reposa en la biblioteca de la Fundación Universitaria María Cano, en la empresa RYCAR S.A, además de las autoras del mismo Kenia Valencia y Lorena Sánchez.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Modelos Gerenciales

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: Comunicación Organizacional.

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO: Diplomado, trabajo de aplicación/ investigación

PALABRAS CLAVES: Clima laboral, cultura, cultura laboral, motivación, satisfacción, calidad de vida laboral, cambio organizacional, ambiente laboral.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: El presente trabajo de aplicación surgió por la necesidad de crear una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la organización.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: En este trabajo de investigación, se realizó una medición del clima existente en la empresa RYCAR S.A. del municipio de bello, en el cual se encontraron variables y factores positivos y otros en los cuales es necesario intervenir para mejorar el ambiente en la organización.

En este trabajo a demás se explican algunos conceptos como cultura, motivación, satisfacción y otros, necesarios para entender el tema del clima organizacional.

METODOLOGÍA: Este documento se fundamentó bajo el tipo de estudio descriptivo, con el método de investigación inductivo.

CONCLUSIONES: Este trabajo de aplicación/investigación, nos arrojó datos relevantes en cuanto a la percepción que tienen los empleados de la empresa RYCAR S.A. acerca del clima laboral; aunque en general se observa que el ambiente de trabajo no se encuentra bajo una situación muy crítica, es importante que las directrices de la organización asuman el control de los aspectos en los cuales es necesario realizar intervención como tal para que su entorno laboral sea más adecuado y la organización logre los objetivos propuestos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. TITULO	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. MARCO REFERENCIAL	17
5.1 MARCO HISTÓRICO	17
5.2 MARCO CONTEXTUAL	19
5.2.1 Reseña histórica de RYCAR S.A.	19
5.3 MARCO LEGAL	20
5.4 MARCO CONCEPTUAL	21
5.5 MARCO TEÓRICO	25
6. PROCESO METODOLÓGICO	33
6.1 TIPO DE ESTUDIO	33
6.2 MÉTODO	33
6.3 ENFOQUE	33
6.4 DISEÑO	34
6.5 POBLACIÓN BENEFICIADA	34
6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	34
6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	34
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	35

7.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS POR FACTORES	56
8. CONCLUSIONES	60
9. RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	66
CIBERGRAFÍA	67
ANEXOS	68

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1.	35
Gráfico 2.	36
Gráfico 3.	37
Gráfico 4.	38
Gráfico 5.	39
Gráfico 6.	40
Gráfico 7.	41
Gráfico 8.	42
Gráfico 9.	43
Gráfico 10.	44
Gráfico 11.	45
Gráfico 12.	46
Gráfico 13.	47
Gráfico 14.	48
Gráfico 15.	49
Gráfico 16.	50
Gráfico 17.	51
Gráfico 18.	52
Gráfico 19.	53
Gráfico 20.	54
Gráfico 21.	55

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

El clima laboral, es un asunto que día a día, toma fuerza en las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo en el ambiente laboral, hecho que recae en la productividad de los empleados, sin descuidar el recurso humano. Si entendemos que la organización son las personas que están en ella, nuestro interés por el tema debe ser mayor, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo, que es la empresa. El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

El funcionamiento armónico de una organización, requiere de un clima propicio, donde se provea, no solo a los administrativos, si no a la planta de trabajadores y demás personas, de un agradable ambiente laboral.

Es importante entonces, conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea fisiológico, psicológico, económicos o sociales etc. Las dimensiones principales e importantes que han de considerarse, como objeto de estudio, para el clima laboral en la empresa RYCAR S.A. son; motivación, comunicación, trabajo en equipo, confianza, respeto, liderazgo etc.

Al realizar un diagnostico acerca del clima laboral en la empresa; RYCAR S.A. se refleja la percepción de los empleados respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental para determinar en que grado se encuentra el clima laboral de la empresa.

1. TITULO

Medición de clima laboral en la empresa RYCAR S.A. del municipio de Bello.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el clima laboral ha tomado gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente de trabajo, para poder alcanzar un aumento en su productividad o la prestación de sus servicios y satisfacer no solo al cliente externo, sino también al cliente interno.

El clima laboral en una empresa se basa principalmente en el ambiente de trabajo que existe en la misma es por esto que el empleado para el buen cumplimiento de sus labores cuenta con un ambiente sano y sin temores de ninguna clase.

Para que una organización cuente con un nivel de calidad adecuado es indispensable que fomente un ambiente laboral que le permita a su personal estar motivados, para de esta manera realicen sus tareas de manera eficiente, es importante plantear estrategias que le permitan a las organizaciones realizar medición de su clima, para con base a las necesidades expuestas por su personal se realice intervención para el constante mejoramiento de la organización; la medición de clima puede realizarse con base a variables como la motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, estructura de la empresa.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio, ya que a través del mismo se pretende informar a la alta gerencia de la organización sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal y plantear formas adecuadas de mejorar el clima de la misma, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tengan los

trabajadores de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr que el ambiente de la organización sea adecuado, el rendimiento del personal será mejor y por ende la empresa logra conseguir alcanzar sus objetivos organizacionales.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué relación existe entre el Clima organizacional y el desempeño de los funcionarios de RYCAR S.A del municipio de Bello? Para lo cual se identificaran los principales problemas laborales y su incidencia en el desempeño organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Medir el clima laboral en la empresa RYCAR S.A. del municipio de Bello, para que constituya una herramienta para el beneficio de los empleados.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar encuesta de medición de clima laboral al personal de RYCAR S.A.
- Analizar las estadísticas recogidas a través de la aplicación de la encuesta
- Formular el Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional, identificando los principales problemas laborales y su incidencia en el desempeño organizacional.
- Socializar con el personal administrativo los resultados obtenidos producto de la investigación.

4. JUSTIFICACIÓN

El ambiente laboral es un factor importante para el éxito empresarial de ahí la preocupación de los gerentes por conservar un adecuado clima en sus organizaciones y mantener a su factor humano satisfecho, ya que de ello depende en gran medida el rendimiento de su personal y la satisfacción del cliente externo. Cabe mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable se verá de alguna manera en desventaja con otras que si lo tengan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

Es así que conocer y mejorar el clima de la organización es relevante, puesto que de él dependen aspectos como la eficacia, la diferenciación, la adaptación, el óptimo desempeño, entre otros, cada organización es completamente diferente, ello no significa que no sea posible conducir a las organizaciones a dicho mejoramiento, sino que para lo cual se hace necesaria una rigurosa investigación e inspección detallada del comportamiento y accionar de los individuos que conforman una organización en particular.

Toda organización que busque ser exitosa debe esforzarse por desarrollar un Clima Organizacional positivo, pues de lo contrario todos los demás esfuerzos serían en vano. Un Clima Organizacional positivo facilita y ahorra tiempo en las comunicaciones, en la toma de decisiones, facilita también la motivación, la cooperación, el compromiso y la atención al usuario. Esto conduce a la organización a ser eficiente y especialmente productiva. El análisis y medición de clima en la empresa RYCAR S.A constituirá una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la organización.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO HISTÓRICO

El concepto de clima organizacional proviene del concepto mismo de motivación, que significa movere, es decir movimiento o impulso que se tiene hacia un fin determinado con el propósito de alcanzar bienestar.

Idalberto Chiavenato dice que los seres humanos están entregados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este

constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

A lo largo de la historia se han desarrollado diversas teorías cuyo fin es definir una concepción ideológica del hombre y la organización desde tres ejes:

- Teorías clásicas ó racionalistas (Taylor): Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y

métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

- Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin): Lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo.
- Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo: La organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Reseña histórica de RYCAR S.A. Es una empresa del sector metalmecánico dedicada a la elaboración de insumos para electrodomésticos, gasodomésticos y productos para el confort humano caracterizados por su calidad, funcionalidad y presentación.

Inicialmente los propietarios se dedicaban a la fabricación de aspiradoras industriales en un local ubicado en Sabaneta, aspiradoras que se fabricaban para satisfacer las necesidades de una empresa que se dedicaba al diseño de estas pero que tenía la dificultad para encontrar quien las fabricara, en ese momento solo se requería de dos o tres personas para su desarrollo. Posteriormente estando en esta actividad se les presentó la oportunidad de elaborar productos para industrias HACEB, lo que generaba la necesidad de un local más grande y un mayor número de personas, fue así como se tomó en arriendo el local 121 en Niquía bello (sede actual) donde se encuentra ubicada la sección de parrillería en alambre y pintura, en este momento la empresa dejó de fabricar las aspiradoras para convertirse en un proveedor únicamente para Industrias HACEB S.A., posteriormente se vio la necesidad de ampliar el local y llegar al punto de lo que es hoy en día RYCAR S.A.

Inicialmente RYCAR, nombre comercial, funcionó como persona natural representada por Carlos Acevedo G. (fundador de la empresa), con posterioridad el 27 de diciembre de 1990 se constituyó en sociedad Ltda. Continuando como socios los fundadores. Luego en el año 2006 se transformó a Sociedad Anónima. RYCAR S.A. está constituida por un total de 114 empleados, de los cuales 22 hacen parte del área administrativa y 92 operarios de servicios.

5.3 MARCO LEGAL

Nombre de la empresa: RYCAR S.A.

NIT: 800115550-6

Matricula: 21-332118-04

Representante legal: Gloria Luz Valencia

Dirección: Avenida 42 No. 52-38, Niquía- Bello

Teléfono: 4833157

Correo electrónico: rycar@rycar.com.co

Actividad económica: Sector metalmecánica, fabricación de artículos de alambre, lámina, hierro y platina.

La empresa está certificada por el ICONTEC bajo la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9001: gestión de la calidad; sistema de la calidad; gestión por procesos; administración de la calidad.

5.4 MARCO CONCEPTUAL

Plan de mejoramiento: es un proceso que implica varias actividades y en el cual se apoya una organización para mejorar la calidad de un subsistema o de la totalidad organizativa. Se parte de un diagnóstico específico: saber cómo es el desempeño actual de la organización, como punto de partida para comenzar a trabajar sobre fortalezas y debilidades y a partir de éste resultado proponer acciones para mejorar¹.

Clima organizacional: el clima organizacional es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación, consideración, cordialidad, apoyo y descentralización².

Importancia del clima organizacional³: un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

¹ ALVAREZ LONDOÑO Hernán. "La nueva organización. Una visión a través de su cultura". Centro Editorial Univalle, Cali, 1993

² CALDERÓN Gregorio, Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado Colombia, En revista Universitaria Decisión Administrativa, Santiago de Cali, vol: 2 fasc: 2. 1999. p 17 – 26

³ DESSLER. Gary. Administración de Personal. (6ta. Edición) Prentice Hall.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

El clima organizacional y otros conceptos⁴: con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos, o por lo menos intercambiables entre si., los términos de satisfacción, motivación, clima y cultura organizacional.

Sobre estos procesos existen no pocas teorías, modelos, estudios e investigaciones. Sin embargo, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.

Satisfacción: el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener.

⁴ ROMERO, O., Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. Medellín, Cincel, 1995.

La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.

Motivación: la motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Cultura: la cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

Calidad de vida laboral: la administración efectiva del talento humano al servicio del Estado es una condición necesaria para que los organismos públicos funcionen bien internamente y para que el servicio público se preste adecuadamente y genere los resultados que espera la sociedad. El bienestar es el componente humano de la administración de personal, que contribuye a la realización de las necesidades humanas de los servidores públicos, factor necesario para lograr un compromiso y desempeño satisfactorio.

Clima Laboral⁵: ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de

⁵ TORO ALVAREZ, Fernando. Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol. 15, No. 1, 1996.

su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

Cultura Organizacional: se define como el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (cómo se hacen las cosas); esto significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene unida a una organización. La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad⁶.

Cambio Organizacional⁷: se entiende como la transición entre una situación presente a una deseada (percibida como mejor que la actual); consiste en moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio. Si esa inestabilidad está bien manejada dentro de un esquema que incluya estrategias de comunicación, retroalimentación y ajuste, entonces se puede decir que se trata de un desequilibrio estable; en caso contrario, será un desequilibrio inestable.

⁶ SCHEIN, E.H.: La cultura empresarial y el liderazgo; una visión dinámica. Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1988

⁷ SILVA VÁSQUEZ Manuel. El clima en las organizaciones. Teoría, método de intervención. Barcelona, E.U.B., 1996

5.5 MARCO TEÓRICO

Clima Laboral. El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

El clima es el resultado de determinados elementos objetivos que caracterizan a una organización, como su diseño y estructura organizacional, los distintos procesos que funcionan en ella, e intervienen además los elementos psicológicos de los trabajadores, determinándose por estos últimos a través de sus percepciones sobre las características anteriores y otras, manifestándose de esa manera su conducta y comportamiento. O sea, el clima organizacional es asociado a las percepciones que tenga el trabajador sobre el entorno laboral, las cuales se mantendrán o variarán en función de las interacciones entre los trabajadores y de estos con el medio ambiente.

Unido a lo anteriormente planteado, inciden además en las percepciones los hechos sociales y/o políticos ocurridos en el entorno de la organización.

Una vez estudiado algunas generalidades, expresaremos un concepto sobre clima organizacional que es el siguiente:

“El clima organizacional es un fenómeno relacionado con los factores del sistema organizacional y los elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores, percibidos por estos últimos y que determinan su comportamiento en la obtención de los resultados a alcanzar”⁸.

“El secreto de un buen clima laboral depende básicamente de la actitud de los mandos para con el personal ya que el grado de satisfacción o rechazo de éste hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe. El vínculo que les une ha de estar basado en la mutua confianza reconociendo al colaborador como persona en primer lugar, y transmitiendo equilibrio desde el propio equilibrio”⁹

No confundir el clima organizacional con la cultura organizacional, ya que esta última es el conjunto de creencias, ideas, valores, normas, que comparten las personas que integran la organización y como se expresó el clima organizacional esta determinado por las percepciones de los individuos sobre determinados aspectos o factores. Algunos autores al clima organizacional también le llaman clima laboral, clima social, clima de trabajo, atmósfera laboral y otros.

Cuando hablamos de clima laboral hay que tener en cuenta algunos conceptos como:

⁸ BELLOWS, R. Psicología del personal en la industria y los negocios. Méjico: Editorial Diana. 1977

⁹ GIRAUDIER PAGÉS, Manuel. Cómo gestionar el clima laboral. Editorial obelisco. 2001

Satisfacción Laboral:¹⁰ la satisfacción laboral ó la actitud frente al propio trabajo está basada en el valor que se atribuye al trabajo, así como el equilibrio entre la cantidad de recompensas que se recibe y las que se debería recibir. Estrechamente ligadas a la satisfacción laboral con influencia recíproca en el clima organizacional se encuentran otras actitudes como la motivación (ánimo y predisposición para llevar a cabo una labor), la involucración en el trabajo (inversión de tiempo y energía en el trabajo) ó el compromiso organizacional (identificación con la organización, y deseo de seguir participando activamente en ella).

Cultura Organizacional:¹¹ Chiavenato presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.". la Cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces no escritas) de una empresa, que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: su planeación estratégica (misión, visión, objetivos, entre otros) y la gestión empresarial (procedimiento para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.). anteriormente las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban un poco el clima; sin embargo se observó que si se reforzaba el clima de tal forma que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podrían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar y la importancia que merece.

¹⁰ ROBBINS, S.P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición, 1998

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill. Pag. 464. 1989

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Motivación Laboral:¹² la motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad. El estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorealización, el sentirnos competentes y mantener nuestra autoestima. No olvidemos que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

Cambio Organizacional:¹³ se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno ó externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestra de esta fuerza: los decretos

¹² ARDOUIN Javier, BUSTOS Claudio, GAYÓ Rosa y JARPA Mauricio. Informe Universidad de Concepción. 2000.

¹³ GIMON, Alonso Gestión del cambio. Gestipolis.com. 2001

gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Importancia del clima organizacional¹⁴. El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a el se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en mercado empresarial. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable para que a la hora de atender a su publico el trato sea provechoso es decir, si un cliente en su primera visita al establecimiento u organización es tratado con la mejor atención, es de esperarse que este frecuente mas a menudo el mismo, lo que al transcurrir el tiempo generaría un cliente fijo para la empresa. Pero si este es tratado de manera descortés el primer día de su visita o simplemente cualquier día, buscara en otro establecimiento comercial la atención que allí no se le ha dado. Causando una imagen errada de la misma ante sus competidores, cambio y pérdida del usuario hacia otro comercio.

Es por eso que toda empresa comercial que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor la calidad de trabajo y al publico en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este ultimo es el arranque y éxito de cualquier organización.

¹⁴ PÉREZ, Dayana Carolina. Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Instituto Universitario gran Colombia. San Cristóbal, marzo de 2005

El conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes.

El clima laboral se trata de percepciones, impresiones o imágenes, de la realidad organizacional, pero sin olvidar que es considerado como “realidad subjetiva”.

El objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas. Y el motivo por el cuál a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa.

Las empresas -y esto es igualmente válido para las PYMES que para las grandes empresas- deben medir y gestionar el clima laboral para conseguir mejores resultados económicos. En el caso de las pequeñas empresas, el factor humano suele ser aún más importante, puesto que en la mayoría de los casos no se dispone del potencial económico, la inercia del mercado ni la marca asociados a las grandes corporaciones.

Tal y como explicábamos antes, además de medir el clima laboral, está claro que podemos y debemos intervenir en él para gestionarlo, con la intención de modificarlo de la forma que más nos convenga. Así pues, una vez tenemos los resultados que nos explican la situación actual, podremos planear el “clima objetivo” que deseamos para el próximo año, para luego incidir en los factores determinantes a lo largo del ejercicio de manera que nos lleven al objetivo

previsto. En años sucesivos adaptaremos los objetivos y corregiremos el rumbo a seguir de acuerdo con la evolución de la empresa. La metodología de gestión del clima laboral es parecida a la que usaríamos para realizar el presupuesto económico del próximo año, con la salvedad que, en el caso del clima laboral, estaremos tratando con elementos intangibles que no pueden medirse, interpretarse ni manejarse de igual modo al usado en la vertiente “tangible” de la empresa.

La evaluación y gestión del clima laboral es, pues, un componente esencial para la correcta gestión de las empresas y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión empresarial más reputadas de la actualidad

Modelo de clima organizacional. El modelo se compone de 5 partes:

De individuos: los individuos tienen sus propias personalidades, habilidades y actitudes, lo que influye en lo que esperan conseguir por participar en el sistema.

Una organización formal: está formada por los patrones Interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

Grupos pequeños: los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su propia adaptación dentro del sistema.

Estatus y roles: las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

Marco físico: el marco físico hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

- **Relación del clima con otras variables**

Variables Negativas:

El Estrés: efecto de la influencia en el individuo de una serie de factores de distinta procedencia, que afectan el sistema general a nivel fisiológico, psicológico y conductual.

El Agotamiento: hace referencia a un síndrome de cansancio emocional y desengaño que se da entre las personas; al estar reducidos los recursos emocionales; los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de si mismos y alcanzar un determinado nivel psicológico.

Variables positivas:

Implicación Laboral: grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo; también hace referencia a la interiorización de valores acerca de la importancia del mismo.

Autoestima: los estudios que relacionan la autoestima con la conducta laboral indican que sujetos con una alta autoestima se sienten competentes y anticipan el éxito, ocurriendo lo contrario en el otro caso.

6. PROCESO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo de aplicación se realiza bajo un estudio descriptivo, ya que lo que se pretende es indagar acerca de la percepción que tienen los empleados de RYCAR S.A sobre el clima de la organización.

El tipo de estudio descriptivo, dice como es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Describe cual es el asunto ó condición sobre un asunto problema.

6.2 MÉTODO

Se trabajará con el método de investigación inductivo, ya que lo que se pretende con este trabajo de aplicación, es que sirva como base para futuras mediciones de clima laboral en la empresa. El método inductivo, es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales; en este caso a través de la aplicación de una encuesta se pretende llegar a la conclusión de cuál es la percepción que tienen los empleados acerca del clima existente en la organización.

6.3 ENFOQUE

El presente trabajo de aplicación esta basado en un enfoque cuantitativo, ya que lo que se pretende con este trabajo es realizar una medición del clima existente en la empresa RYCAR S.A. del municipio de Bello, a través de una encuesta de clima y proporcionar estrategias para mejorar el clima de la organización.

6.4 DISEÑO

El diseño con el cual se pretende realizar este trabajo de aplicación, es el no experimental, ya que se observaran, a través de aplicación de encuestas comportamientos y percepciones existentes de los empleados de RYCAR S.A acerca del clima de la organización.

6.5 POBLACIÓN BENEFICIADA

Con este trabajo de aplicación se beneficiaran todos los empleados de la empresa RYCAR S.A. del municipio de Bello.

6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Primarias: aplicación de encuestas, a los empleados de la empresa RYCAR S.A.

Secundarias: libros, documentos, sitios de Internet.

6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de los datos se aplicara una encuesta con la cual se pretende medir el clima laboral existente en la empresa RYCAR S.A

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

• ENCUESTA DE CLIMA LABORAL RYCAR S.A.

Con esta encuesta de clima organizacional, el departamento de Recursos humanos de RYCAR S.A desea conocer en forma directa los diferentes aspectos que inciden en la actitud y motivación del personal al servicio de nuestra organización.

FACTOR 1: TRABAJO EN EQUIPO

1. Recibe ayuda por parte de sus compañeros de sección para realizar su trabajo.	
A. Muy en desacuerdo	5
B.En desacuerdo	15
C. De acuerdo	50
D. Muy de acuerdo	10

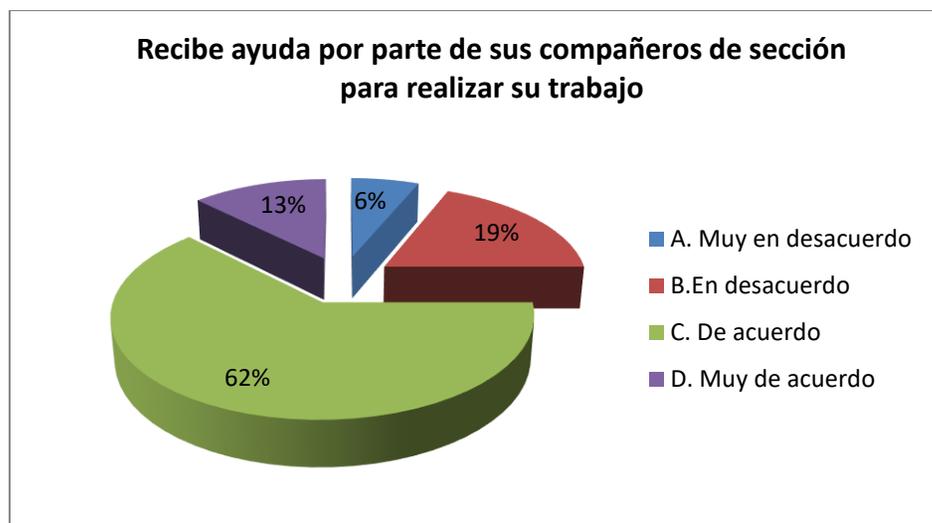


Gráfico 1.

Los empleados manifiestan sentirse a gusto con la cooperación y trabajo en equipo que se da en el ambiente laboral.

2. En su grupo de trabajo todos se ponen de acuerdo y aportan posibles soluciones a un problema.	
A. Muy en desacuerdo	10
B. En desacuerdo	23
C. De acuerdo	22
D. Muy de acuerdo	20

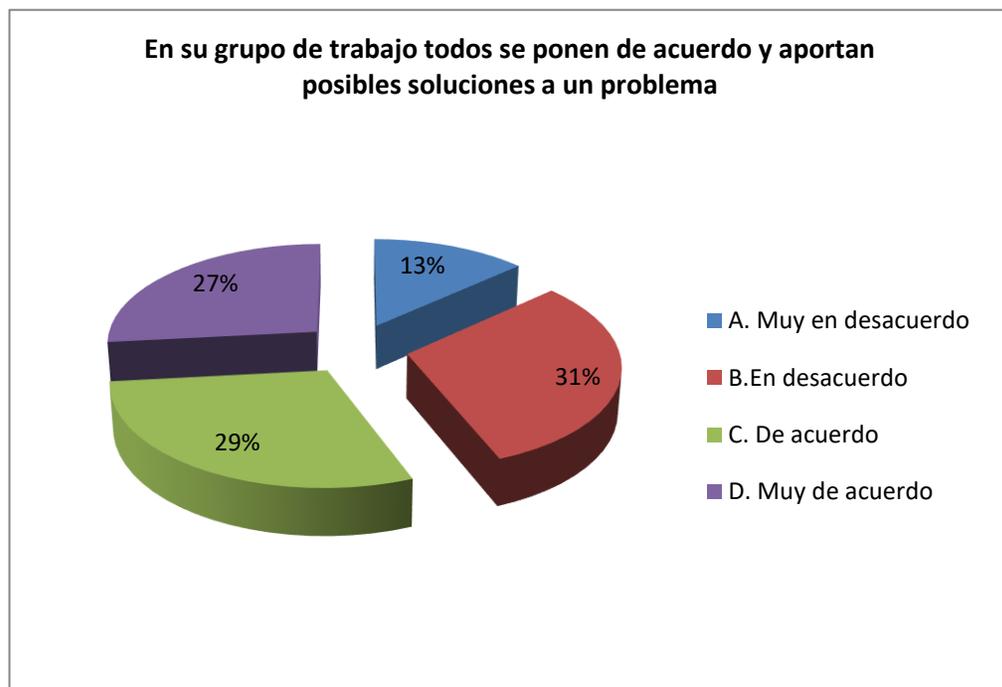


Gráfico 2.

Los empleados manifiestan, que existe poca participación por parte del equipo de trabajo, a la hora de crear estrategias para resolver los problemas que se presentan en el ámbito laboral.

3. Comparte su conocimiento y experiencia con sus compañeros, cuando considera que puede ayudarles con algún procedimiento.	
A. Muy en desacuerdo	1
B. En desacuerdo	9
C. De acuerdo	37
D. Muy de acuerdo	32

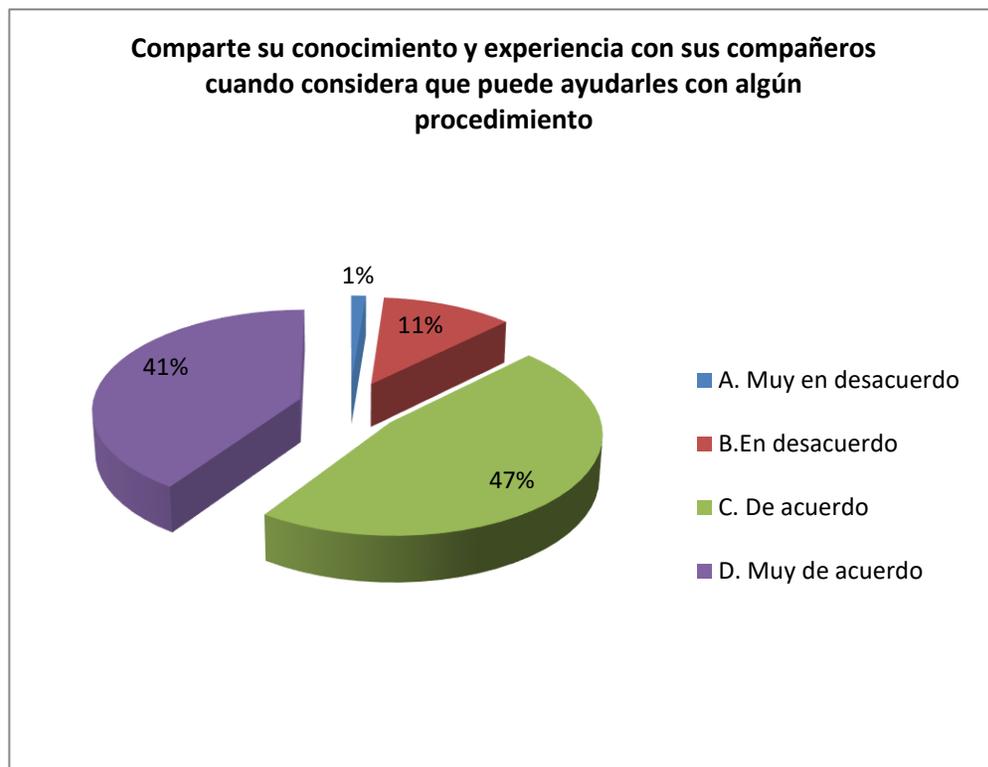


Gráfico 3.

Los empleados manifiestan, que comparten sus conocimientos con los demas compañeros, cuando es necerio y creen que su ayuda puede serle util.

FACTOR 2: LIDERAZGO

4. Recibe acompañamiento y entrenamiento por parte de sus compañeros.	
A. Muy en desacuerdo	1
B. En desacuerdo	9
C. De acuerdo	37
D. Muy de acuerdo	22

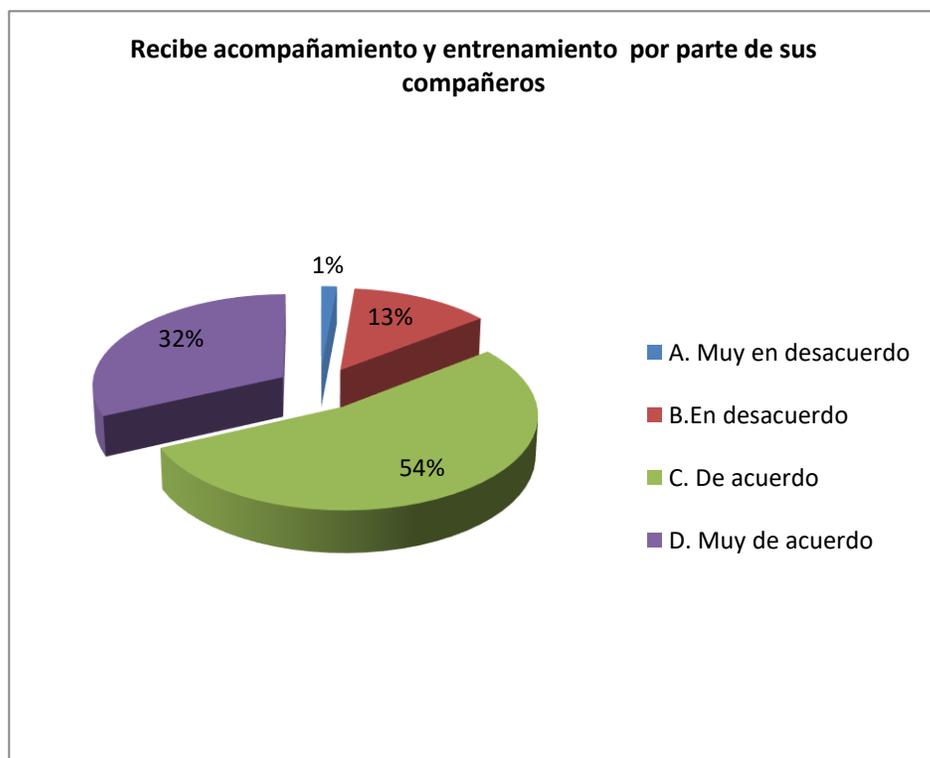


Gráfico 4.

Los empleados manifiestan sentir acompañamiento en los procesos y funciones en las cuales se desempeñan, además de recibir el entrenamiento adecuado para tal fin, por parte de los compañeros.

5. Cuando enfrenta alguna dificultad en el trabajo, su supervisor le ofrece apoyo para resolverla.	
A. Muy en desacuerdo	8
B. En desacuerdo	15
C. De acuerdo	29
D. Muy de acuerdo	28

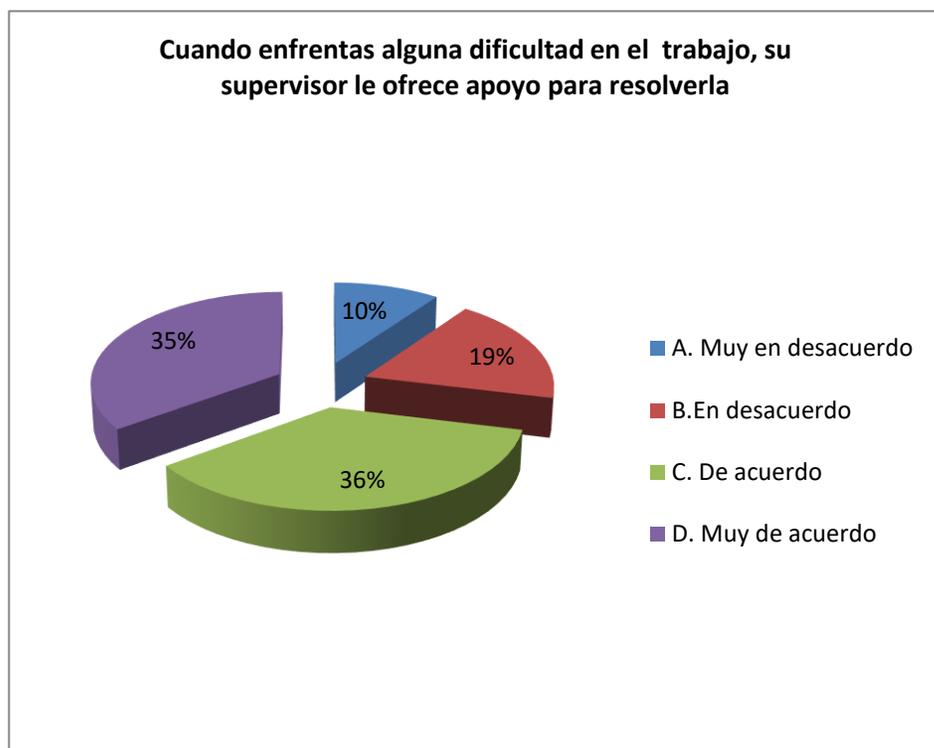


Gráfico 5.

Los empleados manifiestan sentirse apoyados por los supervisores, cuando se les presenta una dificultad o problema en su area de trabajo; pero hay otro porcentaje que manifiesta no tener apoyo por parte de su jefe a la hora de enfrentar un problema.

6. Está usted de acuerdo con la forma en que se realizan los llamados de atención en la empresa.	
A. Muy en desacuerdo	11
B. En desacuerdo	25
C. De acuerdo	25
D. Muy de acuerdo	18



Gráfico 6.

Los empleados manifiestan sentirse bien, con la manera en la que se les realiza los llamados de atención en la organización.

FACTOR 3: COMUNICACIÓN EFECTIVA

7. Considera que existe adecuada comunicación entre los miembros de su equipo.	
A. Muy en desacuerdo	13
B. En desacuerdo	25
C. De acuerdo	26
D. Muy de acuerdo	17

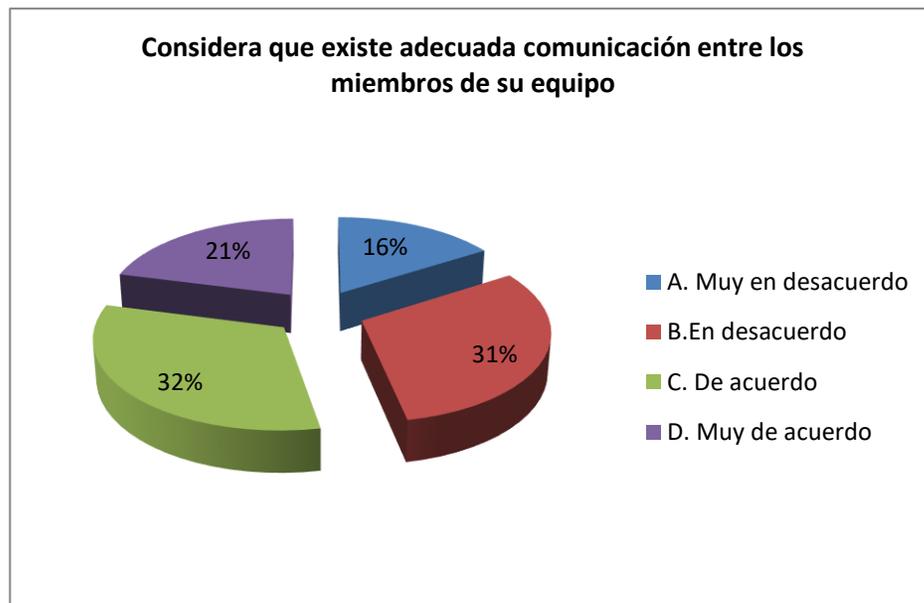


Gráfico 7.

Los empleados manifiestan en su mayoría que hay una adecuada comunicación, sin embargo no hay que descuidar la puntuación de los empleados que no están de acuerdo.

8. Se siente escuchado y valorado por su jefe cuando le expresa sus ideas y puntos de vista.	
A. Muy en desacuerdo	15
B. En desacuerdo	19
C. De acuerdo	23
D. Muy de acuerdo	21



Gráfico 8.

Los empleados manifiestan sentirse escuchados y que sus ideas y opiniones son valoradas a la hora de ser expuestas a sus superiores o jefes.

9. Se dirige a su jefe cuando tiene inquietudes, sugerencias y consultas.	
A. Muy en desacuerdo	16
B. En desacuerdo	24
C. De acuerdo	20
D. Muy de acuerdo	18

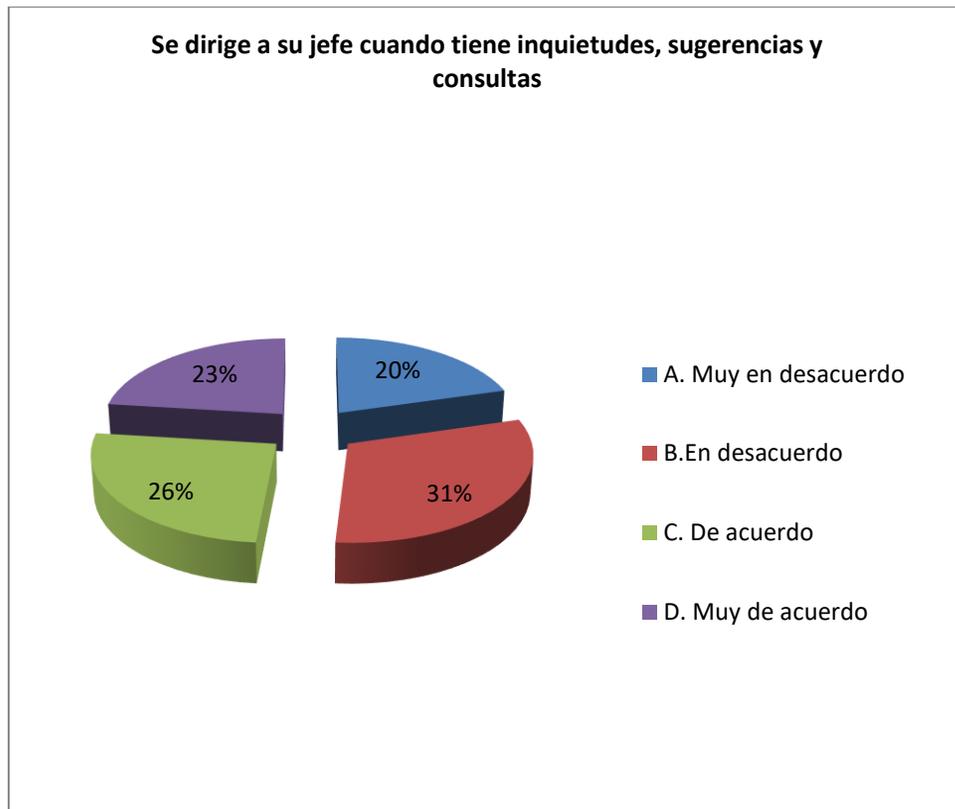


Gráfico 9.

Los empleados manifiestan, que no se dirigen a sus jefes cuando tienen sugerencias, consultas e inquietudes, esto puede estar relacionado con la comunicación que hay entre ambos.

FACTOR 3: MOTIVACION

10. Le ofrecen capacitaciones para desarrollarse profesionalmente.	
A. Muy en desacuerdo	2
B. En desacuerdo	7
C. De acuerdo	25
D. Muy de acuerdo	46

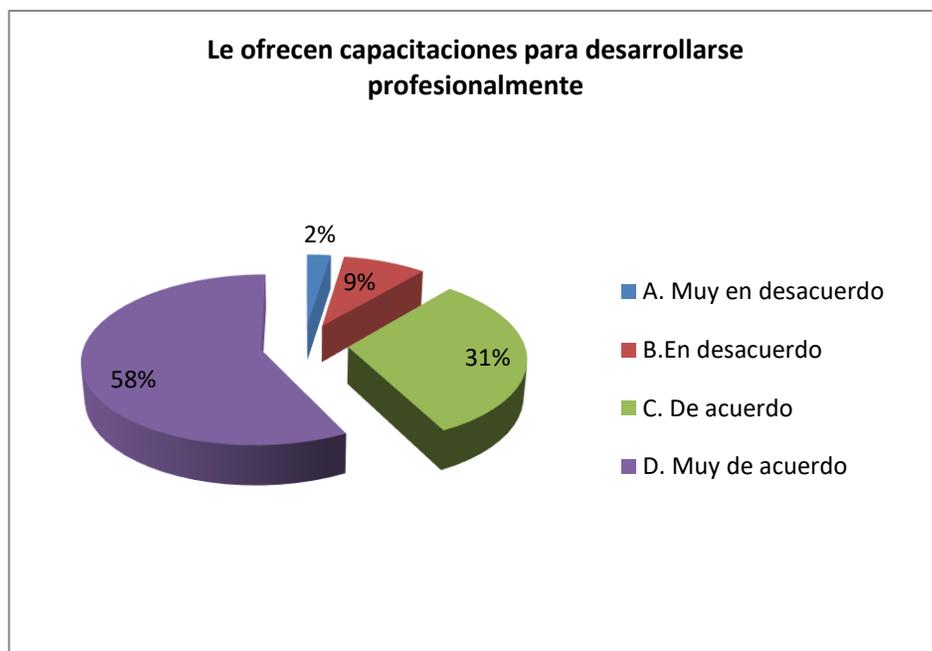


Gráfico 10.

Los empleados manifiestan que en la empresa se les da la oportunidad de capacitarse y desarrollarse profesionalmente, para un mejoramiento continuo.

11. Si otra empresa le ofreciera el mismo trabajo, con una remuneración superior se quedaría en RYCAR.	
A. Muy en desacuerdo	35
B. En desacuerdo	15
C. De acuerdo	5
D. Muy de acuerdo	25

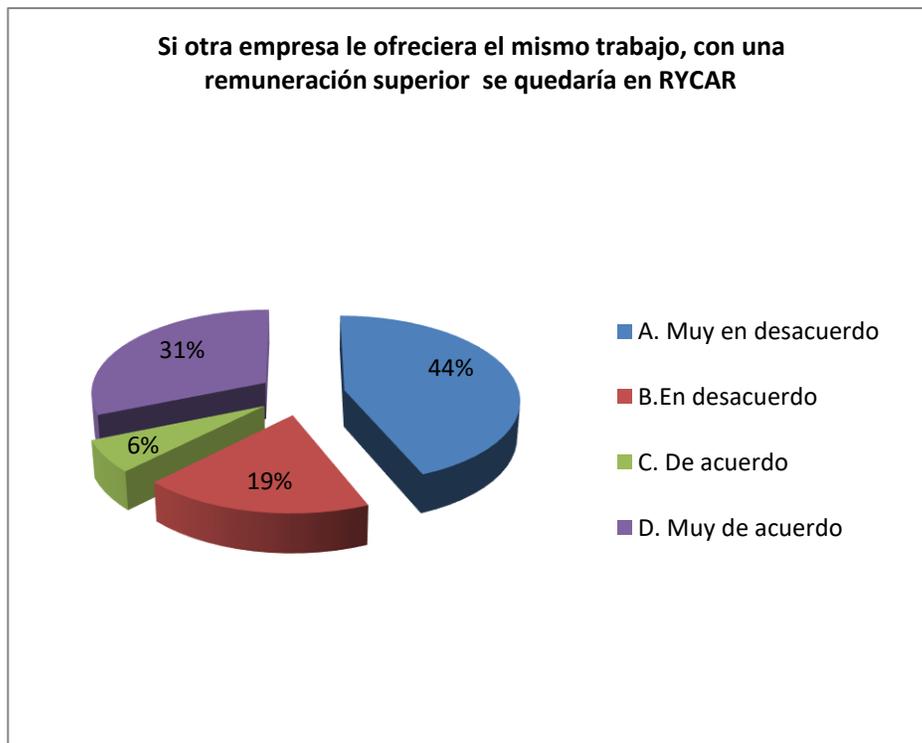


Gráfico 11.

Los empleados manifiestan que si otra empresa les ofrece mejores oportunidades tanto laborales como economicas, renunciarían a RYCAR. S.A.

12. En la empresa se celebran eventos especiales como cumpleaños.	
A. Muy en desacuerdo	13
B. En desacuerdo	28
C. De acuerdo	22
D. Muy de acuerdo	17



Gráfico 12.

Un gran porcentaje de los empleados expresa que no se les realiza celebracion de cumpleaños en la empresa.

FACTOR 4: RESPONSABILIDAD

13. La organización del trabajo en su área le permite cumplir con su labor en los plazos previstos.	
A. Muy en desacuerdo	19
B. En desacuerdo	23
C. De acuerdo	23
D. Muy de acuerdo	15



Gráfico 13.

Los empleados manifiestan, que hay poca organización en las áreas las cuales impide que en ocasiones los trabajos y funciones no se cumplan en el tiempo establecido para su realización. Sin descuidar el porcentaje que opino lo contrario.

14. Las responsabilidades que tiene en su puesto de trabajo están bien definidas.	
A. Muy en desacuerdo	9
B. En desacuerdo	15
C. De acuerdo	23
D. Muy de acuerdo	32



Gráfico 14.

Los empleados manifiestan sentirse de acuerdo con las funciones asignadas y las responsabilidades a su cargo.

15. Tiene claros los objetivos, funciones y tareas de su cargo.	
A. Muy en desacuerdo	5
B. En desacuerdo	21
C. De acuerdo	25
D. Muy de acuerdo	27

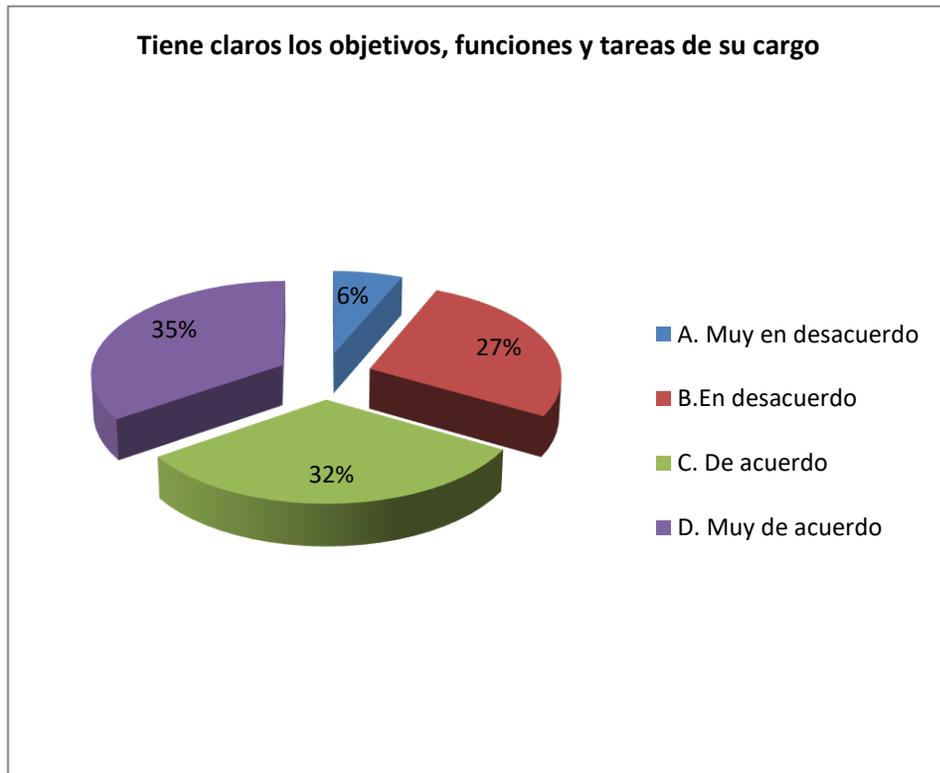


Gráfico 15.

Los empleados manifiestan conocer y tener claro cada una de las funciones que deben desempeñar en su area de trabajo.

FACTOR 5: CONFIANZA

16. Siente que su trabajo es valorado y que su participación es importante.	
A. Muy en desacuerdo	21
B. En desacuerdo	15
C. De acuerdo	33
D. Muy de acuerdo	11

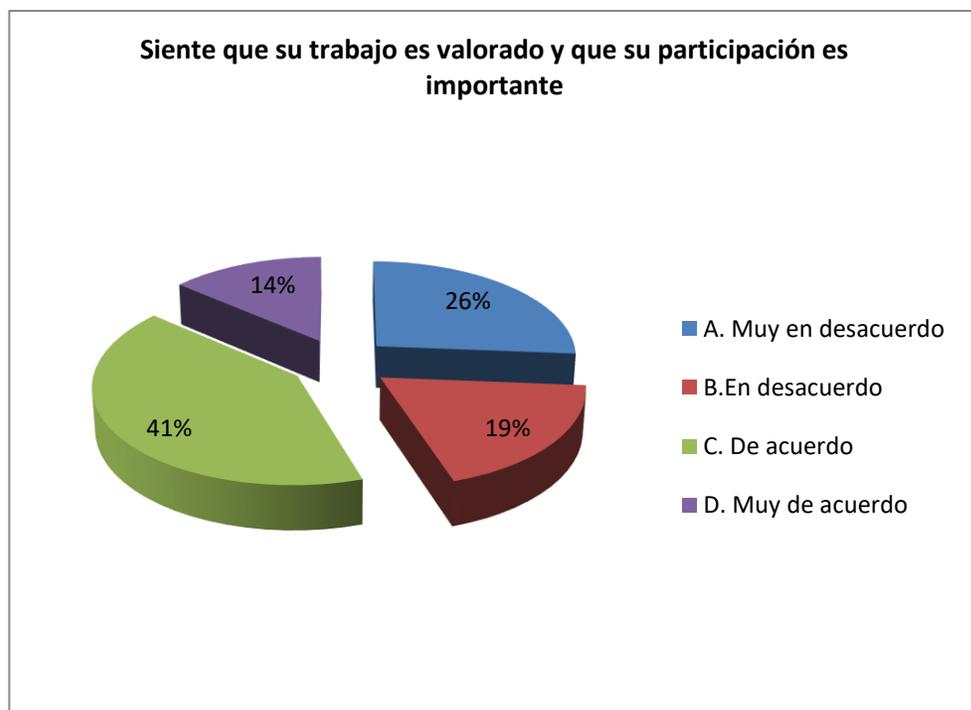


Gráfico 16.

Los empleados sienten que su trabajo es valorado y que su participación es importante en la organización.

17. En la empresa se aprecian las iniciativas y sugerencias brindadas por el personal.	
A. Muy en desacuerdo	16
B. En desacuerdo	25
C. De acuerdo	15
D. Muy de acuerdo	24



Gráfico 17.

Las iniciativas y sugerencias brindadas por el personal no son siempre apreciadas por los directivos de la empresa.

18. Su jefe confía en el trabajo que usted realiza.	
A. Muy en desacuerdo	8
B. En desacuerdo	17
C. De acuerdo	19
D. Muy de acuerdo	36

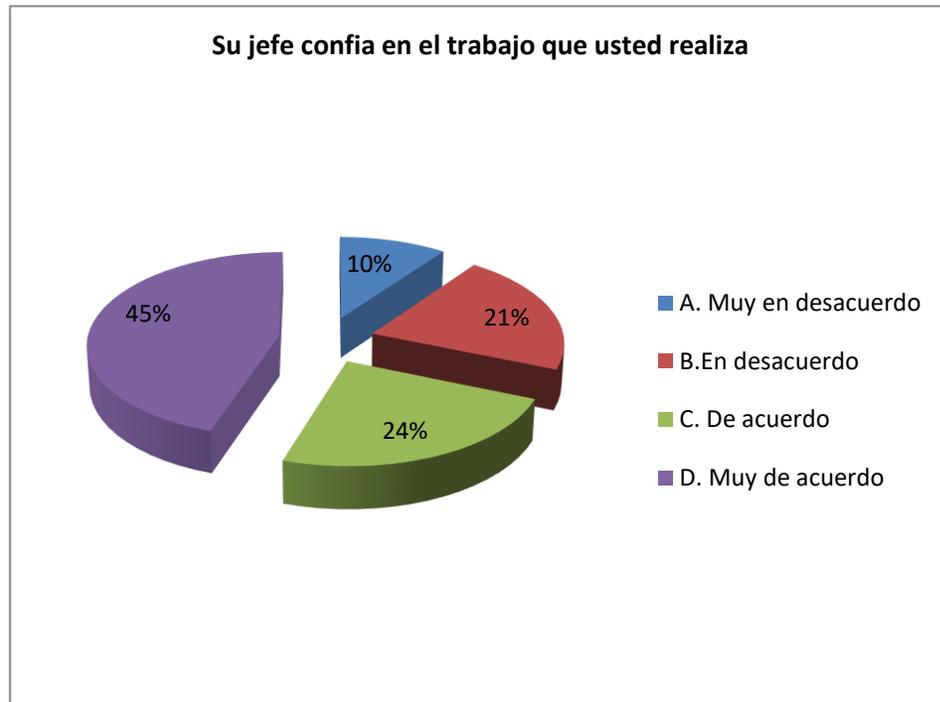


Gráfico 18.

Los empleados manifiestan sentir aceptación y confianza, por parte de los jefes en cuanto a las labores que desempeñan.

FACTOR 6: RESPETO

19. Le resulta fácil aportar nuevas ideas y adecuadas formas de realizar mejor su trabajo dado la confianza que le brinda su jefe inmediato.	
A. Muy en desacuerdo	12
B. En desacuerdo	26
C. De acuerdo	25
D. Muy de acuerdo	16

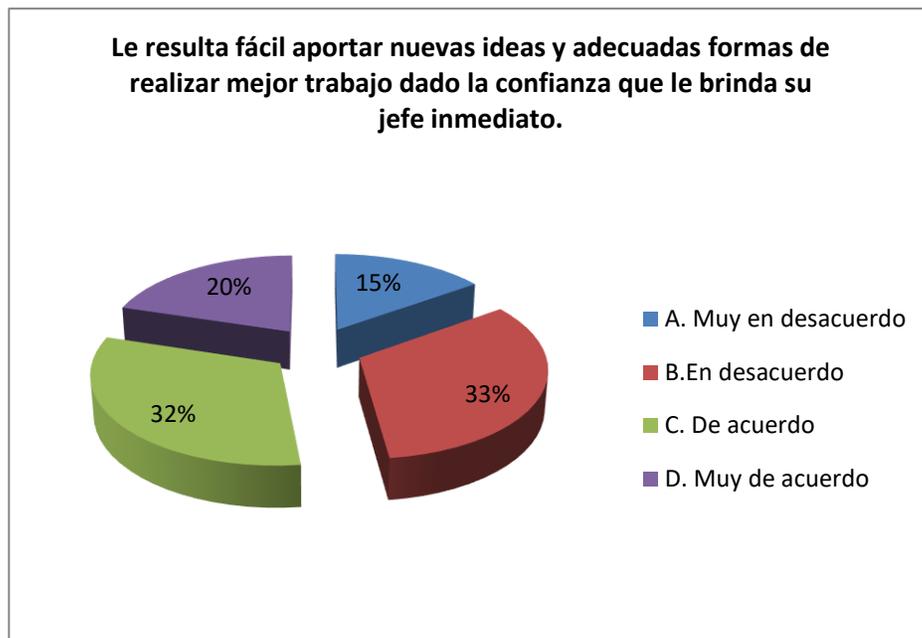


Gráfico 19.

Los empleados manifiestan, que no siempre proponen nuevas ideas y formas de mejorar sus funciones dado a que los jefes no brindan la suficiente confianza para realizar lo anterior.

20. Su jefe muestra agradecimiento por su buen trabajo y esfuerzo.	
A. Muy en desacuerdo	16
B. En desacuerdo	13
C. De acuerdo	22
D. Muy de acuerdo	29

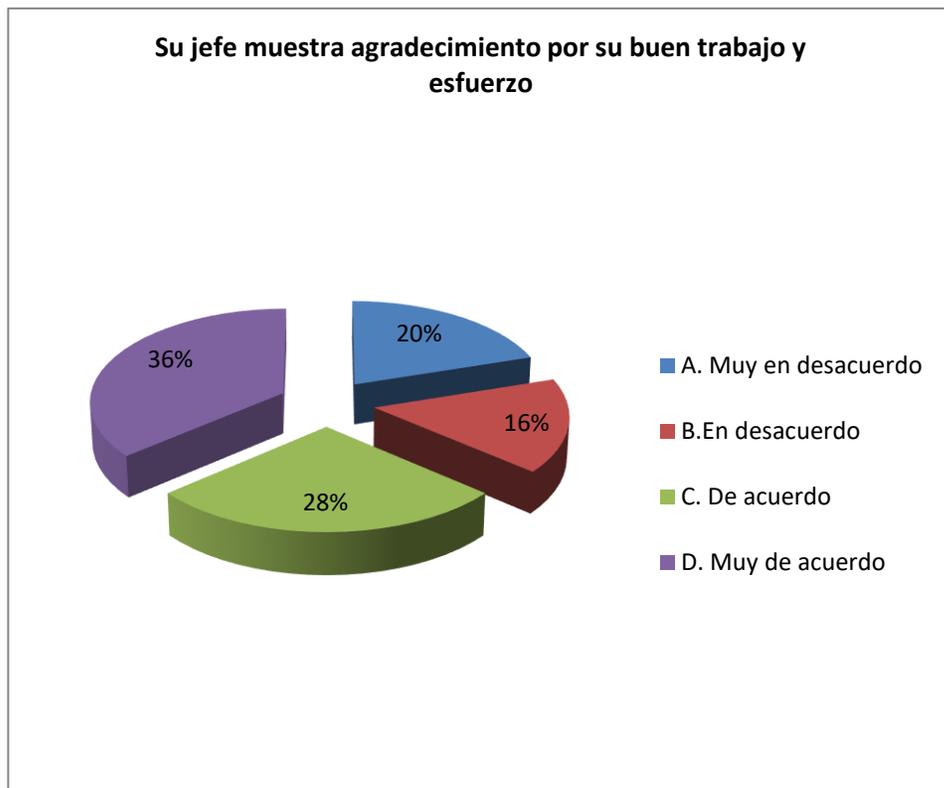


Gráfico 20.

Hay muestra de agradecimiento por parte de los jefes a los empleados, por el desempeño que estos últimos realizan en la empresa.

21. Los empleados reciben un buen trato independiente de la posición que tengan.	
A. Muy en desacuerdo	8
B. En desacuerdo	13
C. De acuerdo	27
D. Muy de acuerdo	32

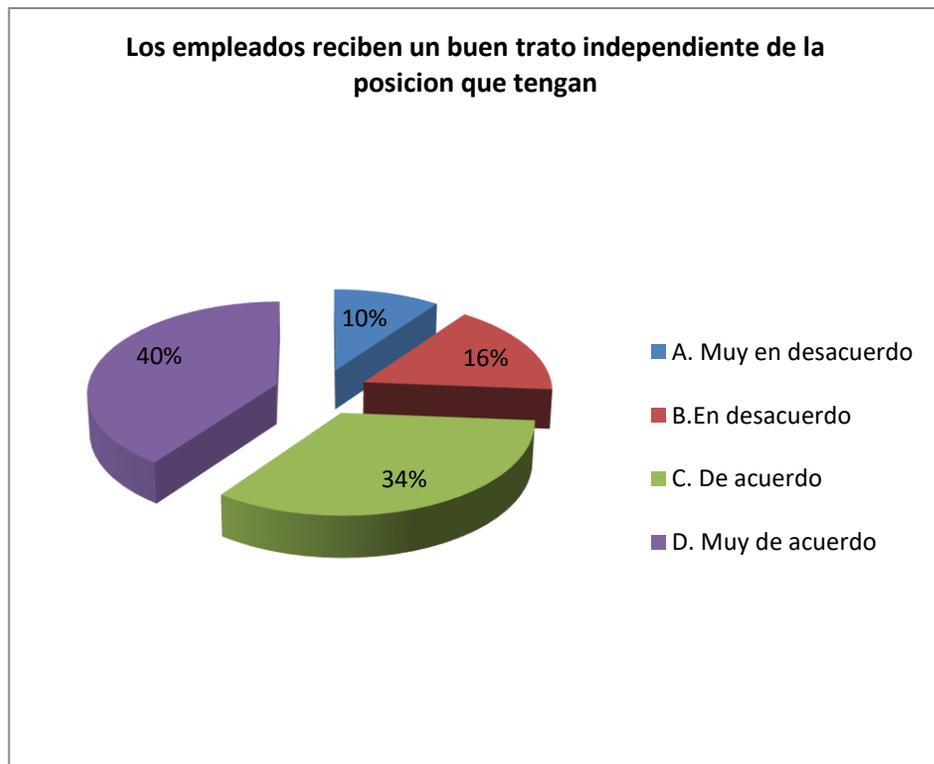


Gráfico 21.

Hay respeto y buen trato hacia los empleados sin importar la posición o cargo en el cual se desempeñen.

7.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS POR FACTORES

Los resultados obtenidos sobre la percepción de los trabajadores de la empresa RYCAR S.A, respecto a su entorno laboral son de gran importancia, ya que por primera vez se analizan y se mide el clima existente en la organización; además se reflejan factores favorables y desfavorables del ambiente laboral, lo cual permite orientarse hacia el desarrollo de un mejor clima en la organización. Al lograr esto los trabajadores se esforzarán por alcanzar un alto nivel de desempeño, su motivación en el trabajo será mejor y por ende los niveles de producción aumentarán.

Al analizar los datos obtenidos después de tabular la información arrojada por la encuesta aplicada al personal de RYCAR S.A se observan los siguientes datos:

- Factor 1: Se puede determinar que el trabajo en equipo es favorable dentro de la organización, se resalta la colaboración entre los compañeros a la hora de realizar su trabajo, el apoyo y entrenamiento que reciben para la solución de un problema.
- Factor 2: Se evidencia los posibles líderes que se pueden formar dentro de la organización, siempre y cuando se capaciten y se les brinde el apoyo adecuado por jefes y compañeros. También es importante mencionar el papel de los jefes inmediatos ante las dificultades de su equipo, ya que el personal expresa que en ocasiones el líder no actúa como tal para resolver la dificultad que se presente.
- Factor 3: Se observa que la comunicación en la empresa es bastante buena, se puede deducir que es uno de los factores más sobresalientes en cuanto al ambiente que se vive en la organización.

- Factor 4: Nos muestra el ítem en el cual hay más descontento por parte del personal, Los empleados consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo.
- Factor 5: En cuanto a la responsabilidad es importante mencionar que el personal expresa que tiene claras y bien definidas sus tareas y el cumplimiento de las mismas, a pesar de algunos inconvenientes que se pueden generar en algunas ocasiones.
- Factor 6: Los empleados de RYCAR expresan que su trabajo es apreciado y su participación como miembros de la organización es muy importante.
- Factor 7: En este aspecto los empleados de esta organización expresan que sus jefes deben mostrar más respeto y valorar un poco más su trabajo, de esta manera el ambiente como tal en la organización será el más adecuado y la producción aumentará.

Para dar cumplimiento de los objetivos, se presentarán las recomendaciones y resultados expuestos y encontrados en este trabajo, al área administrativa de la empresa RYCAR S.A. a finales del mes de Julio, fecha en la cual se tiene planteado a demás de lo anterior cierre y socialización de proyectos en la organización.

• **PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA RYCAR S.A.**

Nº	Medidas	Acciones	RESPONSABLE	PLAZO
1.	Realizar un trabajo en caminado al mejoramiento de la reorganización laboral.	1- Implementar cursos de comunicación Con aspectos tales como, técnicas y habilidades de Está, para los empleados y directivos.	Directivos de la empresa Director de recursos humanos.	Mediano Plazo.
		2-Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la Resolución de conflictos.	Director de recursos humanos.	Corto plazo.
2.	Establecer formas de reconocimiento que permitan	1-Crear formas de reconocimiento moral y material,	Directivos de la empresa Director de	Mediano plazo

	una mayor motivación de los trabajadores	de forma mensual, trimestrales y anuales para estimular el Dependiente de mejores resultados.	recursos humanos	
3.	Mejorar el proceso de toma de decisiones.	1- Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones Relacionadas con su área.	Directos de la empresa Jefes de área o departamentos.	Corto plazo
		2-Mantener una constante retroalimentación entre directivos y Trabajadores.	Directivos de la empresa Director de recursos humanos Trabajadores	Corto plazo

8. CONCLUSIONES

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto.

Es por eso que con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los directivos de la confitería deben presentarse que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiada presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.

El objetivo general de esta investigación fue Medir el clima laboral en la empresa RYCAR S.A del municipio de Bello, para detectar deficiencias y áreas de oportunidad en esta organización, para cumplir con este objetivo fue necesario seguir una metodología de investigación donde se aplicaron cuestionarios a los empleados de dicha empresa; los resultados que arrojó este instrumento de medición se pueden observar en el anexo número uno, mismos que permitieron visualizar las fortalezas y debilidades del clima existente en la empresa RYCAR S.A. A partir de la detección de las deficiencias en el clima laboral de esta organización se realizaron recomendaciones a la empresa para lograr que el clima laboral sea más agradable.

Este trabajo de aplicación/investigación, nos arrojó datos relevantes en cuanto a la percepción que tienen los empleados de la empresa RYCAR S.A acerca del clima laboral; aunque en general se observa que el ambiente de trabajo no se encuentra bajo una situación muy crítica, es importante que las directrices de la organización asuman el control de los aspectos en los cuales es necesario realizar intervención como tal para que su entorno laboral sea más adecuado y la organización logre los objetivos propuestos.

En este estudio, los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado en esta investigación, evidencia que existen determinadas áreas que requieren mayor atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas.

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Este estudio permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa pero eventualmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en organizaciones de más de 200 trabajadores.

Dada su naturaleza, lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones

de información y para neutralizar la desconfianza y resistencias que podría tener el personal para participar.

9. RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda llevar a mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de los trabajadores con su institución y mejorar los procesos que llevan a conseguir la misión.

- Diseñar estrategias de entrada, coherentes con la cultura de la entidad, para realizar intervenciones consultivas atenuando la resistencia natural ante la presencia de agentes externos.
- Diseñar estrategias de cambio basadas en las principales fortalezas de esa cultura, cambios endógenos, que inciden decisivamente en la implicación, motivación, desempeño del personal y en la perdurabilidad de dichos cambios.
- Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la institución. Las políticas deberán proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.
- La Alta Dirección para lograr un cambio necesitará que los que la dirigen (directores ejecutivos) lideren el cambio, comunicando una actitud positiva hacia éste de arriba hacia abajo, "no sólo se espera de ellos que sean jefes sino sobre todo que sean líderes".
- La alta dirección debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la

oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autoformarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

- **Estrategias para un adecuado clima laboral**

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional.
- Se debe crear un departamento de recursos humanos que implantan programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Incentive las expectativas de sus colaboradores propiciando en ellos nuevas metas, proyectos y funciones que eviten la monotonía en el trabajo.
- Trabajar el tipo de liderazgo que se ejerce frente al personal, si bien es cierto que las relaciones humanas son importantes para generar un ambiente de trabajo adecuado en la empresa, habrá situaciones que ameriten una mayor exigencia, disciplina y aplicación de normas necesarias para lograr las metas organizacionales.
- Optimice la interacción de su trabajador con la labor que realiza, facilítele las herramientas que requiere para mejorar su trabajo, proporciónale ambientes

adecuados en los cuales se sienta seguro y motivado para efectuar sus actividades.

- Supere las barreras de la comunicación que se puedan presentar en las diversas áreas con las que cuenta la empresa, esto se puede lograr realizando reuniones de confraternidad en las cuales se realicen actividades de integración como encuentros deportivos, paseos campestres, festivales, etc.
- Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
- Incentive las expectativas de sus colaboradores propiciando en ellos nuevas metas, proyectos y funciones que eviten la monotonía en el trabajo.

Mejore la convivencia laboral, esto se refiere a mantener un Clima Organizacional positivo, en el que se maximicen las potencialidades de los colaboradores evitando conflictos y rivalidades de diversa índole en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BOD, Nelson. 1001 Formas de Recompensar a Los Empleados. Grupo editorial Norma. 2004

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill. Pag. 464. 1989

CIBERGRAFÍA

BUSTOS, Paulina et al. Gestión de la Cultura Organizacional. Monografías.com (Artículo de Internet).

<http://www.monografias.com/trabajos50/gestion-cultura-organizacional/gestion-cultura-organizacional.shtml>

ESPINOZA, Rosemarie. Programa para mejorar el Clima Organizacional. Monografías.com. (Artículo de Internet)

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Gerenteweb.com. Factores que inciden en el Clima Laboral. Gestipolis. (Artículo de Internet). <http://www.gestipolis.com/Canales4/rrhh/facqueinciden.htm>

MARQUEZ, Mónica. Satisfacción Laboral. Monografías.com. (Artículo de Internet).

<http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>

PEREZ, Dayana. Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en la Confitería el Toro. Monografías.com. (Artículo de Internet).

<http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>

REYES, Alejandro. Cambio Organizacional. Monografías.com. (Artículo de Internet). <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Uch – RRHH El portal de estudiantes de Recursos Humanos. Clima Laboral. Gestipolis (Artículo de Internet).

<http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

ANEXOS

ANEXO 1.
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Con esta encuesta de Clima Organizacional, el departamento de Recursos Humanos de RYCAR S.A. desea conocer en forma directa los diferentes aspectos que inciden en la actitud y motivación del personal al servicio de nuestra organización.

Le agradecemos se tome el tiempo necesario para responder esta encuesta. Esta encuesta es completamente confidencial y por tanto no debe incluir su nombre ni firma en el diligenciamiento. Su opinión es de gran valor para nuestra compañía.

Lea por favor con atención cada frase y responda con una "X" la opción que mejor describa su actitud.

1. GÉNERO	2. GRADO ACADÉMICO	3. EDAD	3. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA
Masculino __ Femenino __	Secundaria _____ Universitario _____ Técnico _____ Licenciatura _____ Maestría _____	Entre 18-25 años _____ Entre 26-35 años _____ Entre 36-45 años _____ Entre 46-55 años _____ 56 años o mas _____	Menos de 1 año ____ De 1 a 5 años ____ De 6 a 10 años ____ Más de 10 años ____

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	TRABAJO EN EQUIPO				
1	Recibe ayuda por parte de sus compañeros de sección para realizar su trabajo	1	2	3	4
2	En su grupo de trabajo todos se ponen de acuerdo y aportan posibles soluciones a un problema	1	2	3	4
3	Comparte su conocimiento y experiencia con sus compañeros cuando considera que puede ayudarles con algún procedimiento	1	2	3	4
	LIDERAZGO				
4	Recibe acompañamiento y entrenamiento por parte de sus compañeros	1	2	3	4
5	Cuando enfrentas alguna dificultad en el trabajo, su supervisor le ofrece apoyo para resolverla	1	2	3	4
6	Está usted de acuerdo con la forma en que se realizan los llamados de atención en la empresa	1	2	3	4
	COMUNICACIÓN EFECTIVA				
7	Considera que existe adecuada comunicación entre los miembros de su equipo	1	2	3	4
8	Se siento escuchado y valorado	1	2	3	4

	por su jefe cuando le expresa sus ideas y puntos de vista				
9	Se dirige a su jefe cuando tiene inquietudes, sugerencias y consultas	1	2	3	4
MOTIVACIÓN					
10	Le ofrecen capacitaciones para desarrollarse profesionalmente	1	2	3	4
11	Si otra empresa le ofreciera el mismo trabajo, con una remuneración superior se quedaría en RYCAR	1	2	3	4
12	En la empresa se celebran eventos especiales como cumpleaños	1	2	3	4
RESPONSABILIDAD					
13	La organización del trabajo en su área le permite cumplir con su labor en los plazos previstos	1	2	3	4
14	Las responsabilidades que tiene en su puesto de trabajo están bien definidas	1	2	3	4
15	Tiene claros los objetivos, funciones y tareas de su cargo	1	2	3	4
CONFIANZA					
16	Siente que su trabajo es valorado y que su participación es importante	1	2	3	4
17	En la empresa se aprecian las iniciativas y sugerencias brindadas por el personal	1	2	3	4
18	Su jefe confía en el trabajo que realiza	1	2	3	4
RESPETO					
19	Le resulta fácil aportar nuevas				

	ideas y adecuadas formas de realizar mejor su trabajo dado la confianza que le brinda su jefe inmediato.	1	2	3	4
20	Su jefe muestra agradecimiento por su buen trabajo y esfuerzo	1	2	3	4
21	Los empleados reciben un buen trato, independiente de la posición que tengan	1	2	3	4