

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN RIKALAC S.A.

**CONSUELO INÉS SUÁREZ MORENO
NELLY KARINA ARCHILA ARENAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2005**

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN RIKALAC S.A.

**CONSUELO INÉS SUÁREZ MORENO
NELLY KARINA ARCHILA ARENAS**

Monografía para optar al título de Especialistas en Alta Gerencia

**Director
HERNÁN PABÓN B.
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2005

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi compañía y guía en cada etapa de mi vida.

A mis padres Siervo y Rebeca, por brindarme su amor y cariño y apoyarme en cada paso de mi vida.

A mis hermanos Liliana y Diego, por ser especiales conmigo.

A Vladimir, por todo su amor, comprensión y apoyo.

Consuelo

Ante todo esta monografía se la dedico a Dios, por que gracias a él pude culminar mis estudios, igualmente a mi familia Próspero, Nelly y Claudia que me apoyaron en este gran proyecto y Andrés Felipe que estuvo siempre a mi lado.

Karina

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Rikalac S.A. por su colaboración y permitirnos el desarrollo de este proyecto.

Universidad Industrial de Santander y sus Docentes, por ofrecernos sus conocimientos y compartir con nosotras su experiencia.

Hernán Pabón B. Ingeniero Industrial, Director del Proyecto, por sus valiosas orientaciones y aportes en el desarrollo de este proyecto.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS.....	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1 MARCO TEÓRICO	5
1.1 TÉRMINOS IMPORTANTES.....	7
1.2 TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES.....	9
1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN RENSIS LIKERT	10
1.3.1 Clima organizacional de tipo autoritario.....	11
1.3.2 Clima organizacional de tipo participativo.....	11
1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN ATKINSON	13
1.5 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2 MARCO INSTITUCIONAL	24
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	24
2.2 MISIÓN.....	25
2.3 VISIÓN	26
2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
2.5 VALORES	27
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.6.1 Departamento Producción y Calidad	28
2.6.2 Departamento de Mercadeo y Ventas	28
2.6.3 Departamento de Ingeniería y Proyectos.....	28
2.6.4 Departamento Administrativo y Financiero	28
3 METODOLOGÍA.....	30
3.1 TIPO DE ESTUDIO	30
3.2 UNIVERSO Y MUESTRA.....	30
3.3 VARIABLES DE ESTUDIO.....	31
3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
3.5 CONTENIDO Y DESARROLLO DE LAS SENSIBILIZACIONES	33
3.6 LIMITACIONES	40
4 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	42
4.1 RESULTADO GENERAL DE LAS VARIABLES POR DEPARTAMENTO	43
4.1.1 Departamento de producción y calidad e Ingeniería y proyectos .	44
4.1.2 Departamento Administrativo y Financiero	45
4.1.3 Departamento de Mercadeo y Ventas	46
4.2 ANALISIS Y EVALUACION DE LAS VARIABLES	48
4.2.1. VARIABLE CLARIDAD ORGANIZACIONAL	48
4.2.2. VARIABLE COMUNICACIÓN.....	51
4.2.3. VARIABLE CONDICIONES DE TRABAJO.....	54
4.2.4. VARIABLE MOTIVACION.....	57

4.2.5. VARIABLE NORMAS.....	60
4.2.6. VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO	61
4.2.7. VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES	64
4.2.8. VARIABLE RESPONSABILIDAD	66
5 ESTRATEGIAS PARA LA ADECUACIÓN DEL CLIMA LABORAL	69
5.1 GRUPOS DE TRABAJO.....	69
5.1.1 GRUPOS PRIMARIOS	70
5.1.2 GRUPO DE JEFES DE ÁREA.....	72
5.2 ESTRUCTURA SALARIAL	73
5.3 PLANES DE CAPACITACIÓN.....	75
5.3.1 Desarrollo de competencias	75
5.3.2 Evaluación de desempeño	76
6 CONCLUSIONES	80
7 RECOMENDACIONES.....	83
8. BIBLIOGRAFÍA.....	90

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Teoría X Vs. Teoría Y	10
Tabla 2. Variables del clima organizacional	14
Tabla 3. Muestra del estudio	31
Tabla 4. Personal involucrado en la encuesta	35
Tabla 5. Personal involucrado en la sensibilización No. 2.....	37
Tabla 6. Personal involucrado en la sensibilización No. 3.....	39
Tabla 7. Ponderación de la escala de Likert.....	42

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Resultados de las Variables de Rikalac S.A.....	44
Gráfica 2. Resultados de las variables en el Departamento de Producción y Calidad.....	45
Gráfica 3. Resultados de las variables en el Departamento Administrativo y Financiero	46
Gráfica 4. Resultados de las variables en el Departamento de Mercadeo y Ventas.....	47
Gráfica 5. Resultado de la Variable Claridad Organizacional	50
Gráfica 6. Resultado de la Variable Comunicación	53
Gráfica 7. Resultado de la Variable Condiciones de Trabajo.....	55
Gráfica 8. Resultado de la Variable Motivación.....	59
Gráfica 9. Resultado de la Variable Normas	60
Gráfica 10. Resultado de la Variable Trabajo en Equipo	63
Gráfica 11. Resultado de la Variable Relaciones Interpersonales	65
Gráfica 12. Resultado de la Variable Responsabilidad	67

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Estructura organizacional.....	29
---	-----------

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXOS	91
Anexo 1. DIAPOSITIVAS	91
Anexo 2. ENCUESTA	97
Anexo 3: HOJA DE RESPUESTAS	100
Anexo 4. SOPA DE LETRAS	101

RESUMEN

Título:

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN RIKALAC S.A.*.

Autores:

Consuelo Inés Suárez Moreno
Nelly Karina Archila Arenas**

Palabras claves:

Clima Organizacional, Rikalac S.A., Escala de Likert, Variables del Clima Organizacional, Encuesta de ambiente laboral.

Descripción:

El comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de los cuales se encuentra el que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas. El estudio de lo que es el clima organizacional, lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas, reviste una gran importancia, de modo que este sea positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. De este modo se han identificado mecanismos del proceso que pueden ser tenidos en cuenta para contribuir al mejoramiento continuo de la empresa.

En esta línea de trabajo, en un previo estudio hecho por la empresa se ha considerado que es necesario indagar sobre cómo el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña y de este modo alcanzar el éxito empresarial. En miras a alcanzar este objetivo, se plantean tres estrategias que suscitaron, del estudio a través de la medición de 8 variables (Claridad Organizacional, Comunicación, Condiciones de Trabajo, Motivación, Normas, Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Responsabilidad).

*Monografía de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director: Hernán Pabón B. Ingeniero Industrial.

SUMMARY

Title:

STUDY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN RIKALAC S.A. *

Authors:

Consuelo Inés Suárez Moreno * *

Nelly Karina Archila Arenas * *

Key words:

Organizational climate, Rikalac S.A., Scale of Likert, Variables of the Climate Organizational, Interviews of labor atmosphere.

Description:

The behavior organizational sandal a wide variety of topics, inside which he/she is the one that refers to the climate, the culture, the development and the change in the organizations or companies. The study of what is the organizational climate, takes to understand because this element or characteristic of the companies, had a great importance, so this it is positive or negative, it rebounds largely in the implementation of projects tendientes to achieve the efficiency and effectiveness of this organizations through the directive administration.

Today in day is necessary that the organizations design more flexible structures to the change and that this change takes place as consequence of the learning of their members. This implies to generate conditions to promote teams of high acting, understanding that the learning in team implies to generate value to the work and more adaptability to the change with a wide vision toward the innovation. This way mechanisms of the process have been identified that can be had in bill to contribute to the continuous improvement of the company.

In this work line, in a previous study made by the company it has been considered that it is necessary to investigate on how the worker perceives his work, his yield, his productivity and satisfaction in the work that carries out and this way to reach the managerial success. In aims to reach this objective, they think about three strategies that raised, of the study through the mensuration of 8 variables (Organizational Clarity, communication, Conditions of Work, Motivation, Norms, Work in Team, Interpersonal Relationships, and Responsibility).

* Monograph of Grade

* * Faculty of Physical-mechanical Engineering. School of Industrial and Managerial Studies.
Director: Hernán Pabón B. Industrial Engineer.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de los cuales se encuentra el que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas. El estudio de lo que es el clima organizacional, lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas, reviste una gran importancia, de modo que este sea positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que al encontrarse en un entorno de permanentes cambios: sociales, económicos y tecnológicos, tienen dos opciones; ser flexibles y estar abiertas a este tipo de cambio, o por el contrario, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, manifestando exigencias como:

- Un trabajador con el conocimiento suficiente para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.

- Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización.
- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.
- Un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.
- Un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Por lo tanto, mediante este estudio se va a indagar sobre cómo el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña y de este modo alcanzar el éxito empresarial. El presente trabajo de monografía consta de las siguientes partes, las cuáles se exponen a continuación.

La primera parte consta de la presente introducción y los objetivos general y específicos. La siguiente parte contiene los 7 capítulos que sustentan el desarrollo de la monografía, culminando con una tercera parte que presenta los anexos.

El primer y segundo capítulo, muestra el marco teórico, y el marco institucional de Rikalac S. A. respectivamente. En el marco teórico se encuentran algunos términos importantes relacionados a clima organizacional, teoría de las organizaciones, el concepto de clima organizacional desde el punto de vista de diferentes autores y la definición de cada una de las 8 variables que intervienen en el estudio del Clima Organizacional de Rikalac S.A., toda esta teoría sobre clima organizacional fue tomada de algunos textos referentes a la administración del talento humano y de algunas páginas de Internet. El marco institucional presenta la historia de la empresa, misión, visión, objetivos estratégicos, valores y la estructura organizacional de la empresa. Esta última es muy importante para

el estudio pues refleja las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación dentro de la organización.

En el capítulo 3 se muestran las pautas metodológicas para el desarrollo del estudio, donde se especifica la aplicación de técnicas de investigación descriptiva, el universo y muestra del estudio, variables de estudio, los instrumentos para la recolección de la información, el contenido de las sensibilizaciones y las barreras que se presentaron en el desarrollo de la investigación. Posteriormente está el capítulo 4 con un análisis y evaluación de los resultados obtenidos de las sensibilizaciones. En el capítulo 5 se presenta la formulación de tres mecanismos para adecuar el clima organizacional en función de los procesos de mejora que se adelantan.

Luego se presentan los capítulos 6, 7 y 8 con las respectivas conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Finalmente, están lo anexos del proyecto.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar los mecanismos necesarios para adecuar el ambiente laboral en función de las estrategias de mejora continua adelantadas en Rikalac S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ♣ Describir el clima organizacional en Rikalac S. A.
- ♣ Identificar los factores determinantes que intervienen en el clima laboral.
- ♣ Establecer alternativas que propicien la participación activa del personal en las iniciativas de cambio y mejora adelantadas.
- ♣ Diseñar estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional de Rikalac S. A.

1 MARCO TEÓRICO

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Desde que este tema despertó el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Pero antes de todo, se debe tener claridad y no tender a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional, es por ello que se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta¹. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

¹ www.gestiopolis.com

Todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura. La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas; es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización. Además, determina la forma como funciona una empresa, reflejándose en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

La cultura puede tomarse de dos formas, objetiva o subjetiva²:

La cultura objetiva hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

La cultura subjetiva, generalmente está dada por:

- Supuestos compartidos: como pensamos aquí.
- Valores compartidos: en que creemos aquí.
- Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- Imagen corporativa compartida: como nos ven.

En lo que respecta al clima organizacional, este se enfoca en las percepciones de los empleados en el ambiente laboral. Las percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional que repercute sobre las motivaciones de los miembros

² www.monografias.com

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, ausentismo, innovación, reputación, etc³.

Por tanto estas percepciones se miden para ofrecer información que ayude a los líderes y directores a comprender como observa el personal de la empresa el ambiente de trabajo y así poder brindar mejores mecanismos que conduzcan a un clima laboral positivo.

El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación que se superponen mutuamente en diversos grados, como son:

- Tipo de organización
- Tecnología involucrada
- Políticas de la compañía
- Metas operacionales
- Reglamentos Internos
- Actitudes

A continuación se presenta la definición de algunos términos importantes para la comprensión del estudio del clima organizacional.

1.1 TÉRMINOS IMPORTANTES

Actitud: puede considerarse como la disposición de un empleado para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

³ www.gestiopolos.com

Cambio organizacional: es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. La palabra cambio se ha hecho bastante popular dentro de las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Los últimos tiempos parecen indicar que quien no se adapte al cambio morirá en el camino⁴.

Clima: ambiente, conjunto de condiciones de cualquier género que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona. Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales.

Clima organizacional: el clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad"⁵.

Cultura: conjunto de elementos materiales e inmateriales que socialmente transmitidos y asimilados, caracterizan a un determinado grupo humano con respecto a los otros. Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill, 1981.

⁵ www.gestiopolis.com

Cultura organizacional: la cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo . De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento⁶.

Desarrollo organizacional: se basa en los conceptos y métodos de las ciencias de comportamiento, ve la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras organizacionales, está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio.

Organización: es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos. Es un proceso encaminado a obtener un fin⁷.

1.2 TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES⁸

Las organizaciones son diseñadas y administradas de acuerdo con las teorías que prevalecen, una teoría de administración establece unos principios y suposiciones que determinan los condicionamientos para el comportamiento humano que debe predominar dentro de las organizaciones. Duglas MacGregor, presenta dos concepciones opuestas de la administración, basadas en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza

⁶ www.monografias.com

⁷ ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. Barcelona: Herder, 1979.

⁸ GUELLERMAN, Saul W.. Motivación y productividad. México: Editorial Diana S. A.. 1978

humana: la tradicional (Teoría X) y la moderna (Teoría Y), esta información se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Teoría X Vs. Teoría Y

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> • La naturaleza del hombre lo lleva a resistir modificaciones. • El ser humano prefiere ser dirigido a dirigir. • El ser humano en general trata de evitar responsabilidades siempre que sea posible. • El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos. • El hombre se preocupa, por encima de todo por su seguridad. • El ser humano medio tiene poca ambición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una invitación a la innovación. • El trabajador ejerce una autodisciplina. • Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades. • La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población. • El potencial intelectual está lejos de ser totalmente utilizado. • Las recompensas están unidas con los compromisos asumidos.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill, 1981

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN RENSIS LIKERT⁹

Según Rensis Likert, existen tres variables que determina el clima de una organización: las variables causales, intermedias y finales.

<i>Variables causales</i>	<i>Variables intermedias</i>	<i>Variables finales</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Reglas • Decisiones • Competencias • Actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Rendimiento • Eficacia • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Gastos • Pérdidas

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill, 1981.

Tomando como base numerosas investigaciones empíricas, propone una clasificación de cuatro tipos de sistemas administrativos:

1.3.1 Clima organizacional de tipo autoritario

Sistema 1: Autoritario-explotador. Consiste en un ambiente de desconfianza en los subordinados, donde hay poca comunicación y énfasis en recompensas o en castigos ocasionales y se respira una atmósfera de trabajo de miedo. Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización. Este sistema corresponde a grosso modo a la Teoría X de McGregor.

Sistema 2: Autoritario-paternalista. Consiste en un clima de confianza condescendiente, hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y rutinas. Los métodos de motivación son recompensas y castigos. El proceso de delegación es mínimo y la dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores.

1.3.2 Clima organizacional de tipo participativo

Sistema 3: Participativo-consultivo. Consiste en un ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa; existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada; hay pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite, además, ciertas decisiones en la base de la organización. El ambiente es bastante dinámico y la administración es por objetivos.

Sistema 4: Participativo de grupo. Consiste en un ambiente de completa confianza en los empleados, en el que los subordinados se sienten libres para actuar, cuando sus actitudes son positivas y sus ideas constructivas. En

él se dan la participación y las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización. El proceso de comunicación es de arriba hacia abajo, viceversa y en forma lateral. Es una organización de tipo informal y la toma de decisiones se da en toda la organización e integrado en todos los niveles. Este sistema corresponde a la Teoría Y de McGregor.

La aplicación de estos sistemas depende de las concepciones respecto de la naturaleza humana que dominan los escalones jerárquicos de las organizaciones. Sin embargo, dentro de una misma organización es común encontrar la existencia de dos o más sistemas en diferentes áreas de actividad.

Likert propone una técnica llamada “perfil organizacional” para verificar en cuál de los tipos de sistemas anteriores opera una organización. Es una especie de cuestionario cuyos ítems a responder son agrupados en seis dimensiones teóricas de procesos organizacionales:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Proceso decisorio
- Determinación de objetivos
- Control

1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN ATKINSON¹⁰

Según este autor se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta dos determinantes situacionales o ambientales de motivación: la expectativa y el valor del incentivo. Sin embargo el concepto clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organizacional y que influye en sus comportamiento”. El siguiente esquema (tabla 2), hace posible una clara visualización de los factores determinantes y de las variables dependientes (intermedias y finales) del clima organizacional.

Existen otros autores como Litwin y Stringer¹¹ en el que se presentan una gama de variables organizacionales como son:

- Responsabilidad individual
- Remuneración
- Riesgo
- Estructura de la organización
- Apoyo
- Tolerancia al conflicto.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill, 1981.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill, 1981.

Tabla 2. Variables del clima organizacional

Variables de entrada (Determinantes del clima)	Variables intermedias (Dependientes)	Variables finales (Dependientes)
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones económicas • Estilo de liderazgo • Políticas • Valores • Estructura Orgánica • Características de las personas • Naturaleza del negocio • Etapa de la vida de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de motivación • Estimulación de motivos específicos • Satisfacción en el cargo • Métodos de trabajo • Ausentismo • Productividad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización con éxito • Organización fracasada

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill, 1981

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick, se basa en once dimensiones:

- Autonomía
- Conflicto
- Cooperación
- Relaciones sociales
- Estructura
- Remuneración

- Rendimiento
- Motivación
- Status
- Centralización de la toma de decisiones
- Flexibilidad de innovación

Las dimensiones citadas por Carlos Méndez son:

- Objetivos
- Cooperación
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Relaciones interpersonales
- Motivación
- Control

1.5 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Claridad organizacional

Se refiere a la visión clara que posee el empleado con respecto al funcionamiento, organización, normas y actividad que rigen en la administración. Es decir el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Permite que el individuo conociendo las normas y la autoridad imperante; actúe bajo los parámetros establecidos, evitando malos entendidos y daño en las relaciones interpersonales que mantiene con los superiores.

Comunicación

Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social¹². De tal manera, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que para poner en marcha cualquier plan se necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos. A continuación se presentan algunos requisitos básicos para que la comunicación sea efectiva.

- *Claridad*: el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- *Integridad*: la comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria en el cumplimiento de los objetivos.
- *Aprovechamiento de la organización informal*: la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- *Equilibrio*: todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- *Moderación*: la comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- *Difusión*: preferiblemente toda la información formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

¹² ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. Barcelona: Herder, 1979.

- *Evaluación:* los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar de trabajo, los cuales influyen directa o indirectas en la salud y vida del trabajador (ruido, iluminación, temperatura). Además, presentación, comodidad y seguridad que ofrece el lugar de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas en forma cómoda, rápida y eficaz. Incluye los materiales de trabajo que se requieren para realizar las funciones correspondientes al cargo¹³.

Motivación¹⁴

Actualmente, el individuo que se dirige a trabajar se encuentra en un medio ambiente de muchas variaciones, compuesto primordialmente por sus compañeros de trabajo; su jefe inmediato; una estructura de organización; la gerencia superior y su propio trabajo, que puede resultar ser embrutecedor o estimulante. Este conjunto de factores complejos, unidos a muchos otros, chocan contra él en todo momento conformando sus actitudes, percepciones y hábitos, que pueden impulsarlo o no a desarrollar su trabajo eficientemente.

La motivación es un proceso multifacético que con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales, no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo, lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada dentro de la organización. Además, engloba tanto los impulsos

¹³ www.monografias.com

¹⁴ GUELLERMAN, Saul W.. Motivación y productividad. México: Editorial Diana S. A.. 1978

conscientes como los inconscientes, es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Sigmund Freud fue el primero en llamar la atención sobre la importancia de la motivación inconsciente, es decir, que la gente normalmente no se da cuenta cabal de todo lo que desea, que a menudo tienen gustos, inclinaciones o actitudes que influyen de modo determinante pero que ellos no pueden en verdad explicarse. Además, afirma que durante los primeros cinco años de edad se traza muchos de los contornos generales de la futura personalidad, para lo que más tarde serán sus actitudes de adultos hacia aquellos aspectos de la vida que de modo característico constituyen preocupaciones del hombre, incluyendo actitudes hacia carreras, trabajos y patronos.

Para Robert White, uno de los manantiales de la motivación es humana es el interés por llegar a conocer cómo es el mundo y aprender a obtener de él lo que se quiere, entender y manipular su medio ambiente físico y posteriormente su medio ambiente social, llamando a este deseo de dominio, “motivo de competencia”.

Stanley Schachter busca sus orígenes en el “motivo de afiliación “. Generalmente se suponía que la afiliación podría ser tanto un medio para un fin, como un fin en sí. Es decir, la gente podría buscar compañía con objeto de obtener una especie de recompensa impersonal de los otros, como dinero, favores o protección. O bien, podría socializarse simplemente porque encontraba placer en ello. A este tipo de afiliación fue que Schachter se concretó: al deseo de estar con otras personas, sin importar si ninguna otra cosa se ganaba, aparte del puro placer de la compañía.

Para David McClelland, el motivo del logro ejerce una fuerza de más significación para el éxito o fracaso de las empresas industriales, tiene un modo de hacer que la gente sea más realista con respecto a sí misma y a los éxitos que busca. Las personas con un alto grado de motivación al logro son más persistentes, realistas e inclinadas a la acción, que las que tiene otros tipos de patrones de motivación. Pero esto no por fuerza los hace más productivos; ello más bien parece depender de si la tarea requiere cierto grado de iniciativa o inventiva personal. Si es así, la persona motivada hacia el logro posiblemente deje a sus competidores muy atrás; pero si no lo logra, con seguridad se volverá un trabajador ordinario y carente de inspiración.

La teoría de Elton Mayo, afirma que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas producto de las necesidades básicas de cooperación y confianza (aspectos ignorados por las organizaciones industriales). Por lo tanto su prescripción fue: cultivar una mejor comunicación entre supervisor y empleado.

Los estudios realizados por Frederick Herzberg y sus colegas en el Psychological Service de Pittsburg, confirmaron que lo que constituía la verdadera motivación, es la libertad para ejercer su propia iniciativa e ingenio, experimentar y manejar a su propia manera los problemas inherentes a sus labores; es decir el control sobre su trabajo, más que las recompensas tangibles derivadas de éste (autonomía). Además, la motivación se origina por satisfacción de algunas necesidades, como el salario, supervisión y condiciones de trabajo, pero esto no es suficiente, también el crecimiento personal constituye en potencia el motivador más poderoso, pues a diferencia de otros motivos, nunca quedará realmente saciado. Este sentimiento suscita cuando su trabajo no solo es interesante,

sino desafiante; no solo prestigioso, sino significativo; no únicamente divertido, sino lleno de aventura.

Según la perspectiva de Likert, los directivos han estado tratando de comprar la cooperación y serenidad mediante salarios, beneficios y grandes cantidades de dinero como incentivo; pero ello es simplemente un rodeo al meollo del problema. La motivación que contribuye a la alta productividad, por lo general, es una reacción a un tipo particular de dirección (interesada, de apoyo y no intrusiva), y no una sencilla reacción ante el dinero. Por lo tanto, la inversión de una empresa en sus empleados no queda adecuadamente protegida con solo tenerlos bien pagados, pero mal dirigidos.

Según el estudioso Abraham Maslow, las necesidades básicas para que cada ser humano satisfaga son cinco¹⁵:

- Necesidades fisiológicas: Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y demás necesidades corporales.
- Necesidad de seguridad: Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- Necesidad de amor: Incluye, afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidad de estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- Necesidad de autorrealización: Esta representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

¹⁵ www.monografias.com

Normas

Son aquellos patrones de conductas impuestas por la administración o por el grupo de trabajo para determinar formas de actuar, como los procedimientos, trámites, políticas y reglas impuestas por la empresa, que conlleven al logro de las metas propuestas.

Trabajo en equipo

Es necesario sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes y aumentar la productividad del empleado, pues la posibilidad de trabajar en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores, la motivación para el trabajo y la identidad con la dependencia y la administración. Este sistema de trabajo es una estrategia que puede ser utilizada como clave para establecer unas relaciones de mayor efectividad y colaboración.

Relaciones interpersonales

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo"¹⁶. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

¹⁶ ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. Barcelona: Herder, 1979.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se deben concienciar que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

Responsabilidad

Los miembros de la organización tienen una responsabilidad para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; y la forma de cómo responden a esto, mide el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de como realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Por lo tanto esta variable mide el grado de responsabilidad asignado a la persona para realizar el trabajo o supervisar el de otros, es decir la eficiencia demostrada por el empleado por el desempeño de sus labores y las actividades que le son asignadas para la entidad o sus jefes inmediatos.

2 MARCO INSTITUCIONAL

2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

RIKALAC S.A. nace el 1 de noviembre de 1996, como resultado de la alianza estratégica celebrada entre Quesander Ltda., empresa de una trayectoria de más de 25 años, dedicada a la producción de quesos y su comercialización, y la lechería LA CREMOSITA, compañía con más de 10 años de experiencia en el ramo de la recolección directa de leches en los hatos de Santander y el Sur del Cesar, la cual atendía el mercado localizado en Bucaramanga y su área metropolitana a través de su canal de distribución puerta a puerta. Es así como el 26 de mayo de 1997, RIKALAC S.A. es conformada legalmente como sociedad anónima, contando con equipos de última tecnología en pasteurización y homogenización, descremación, vapor y enfriamiento, y almacenamiento con capacidad de 500 litros/hora, e inicia sus actividades productivas en las instalaciones físicas en las cuales funcionaba Quesander Ltda., las cuales fueron adecuadas para tal propósito, con tal éxito que a finales de diciembre de 1997 alcanzó un volumen de ventas de 6.600 litros diarios.

Durante los siguientes años, RIKALAC S.A. fue obteniendo mayor posicionamiento y crecimiento en el mercado local, el cual demandaba una producción de 17.000 litros diarios en 1999. Debido a esto, la empresa decidió abrir una nueva agencia en la ciudad de Cúcuta, la cual fue constituida el 14 de abril de 1999, permitiendo así penetrar el mercado nortesantandereano y aumentar el volumen de ventas a 30.000 litros diarios. Un año y cuatro meses más tarde, el 1 de octubre de 2000, se crea la Agencia San Gil.

Con el fin de proyectar a la compañía como una de las mejores en su industria, RIKALAC S.A. hace el lanzamiento de su nueva marca CREMYLECHE el 21 de abril de 2001, fijando como meta a diciembre de ese año alcanzar un promedio de ventas de 4.000 litros diarios en Bucaramanga y 1.500 en la ciudad de Cúcuta. Continuando con su objetivo de penetrar nuevos mercados, el 1 de septiembre de 2001 RIKALAC S.A. abre una nueva agencia en Barrancabermeja y el 24 de junio de 2002 es catalogada como la decimonovena empresa más importante del país, según la edición No.159 de la Revista Dinero, con ventas de 15.000 millones de pesos, lo que la ubica como la segunda empresa pasteurizadora del oriente colombiano, después de Freskaleche.

Exactamente cinco años después de su fundación, es decir, el 26 de mayo de 2002, se realiza la instalación de la segunda planta de producción, con capacidad de 12.000 litros/hora. El 1 de febrero de 2002, se consolida la alianza estratégica entre RIKALAC S.A. y Coolechera, con el fin de realizar la distribución de los productos de dicha empresa en todo el oriente colombiano, dando origen así a la séptima agencia, con el objetivo primordial de consolidar diez rutas nuevas en Bucaramanga y consolidar el canal de distribución de la compañía.

Actualmente RIKALAC tiene 6 años en el mercado, cuenta con 126 Rutas de Distribución generando 200 empleos directos y 500 indirectos, así RIKALAC genera desarrollo en las regiones que esta presente.

2.2 MISIÓN

Somos una Organización dedicada a la Producción, distribución y comercialización de productos alimenticios en el oriente Colombiano; comprometidos con el progreso, el desarrollo sostenible y la integridad de un

equipo de trabajo que tiene el propósito de asegurar cada uno de los procesos definidos en nuestro Sistema de Gestión de Calidad; mediante la investigación y la innovación permanente que nos permite alimentar con amor a nuestros clientes, cumpliendo las necesidades y las expectativas de los mismos; “ Razón de ser de nuestra Empresa”.

2.3 VISIÓN

Consolidarnos en el año 2006, como una de las Organizaciones empresariales del sector de los alimentos con mayor crecimiento sostenido y reconocida por la calidad asegurada de sus productos y servicios.

2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Contar con el plan estratégico como herramienta que nos consolide como la empresa de mayor crecimiento.

Estructurar y evaluar permanentemente las políticas generales de la compañía que nos permita direccionar de forma articulada los diferentes departamentos.

Asegurar un departamento comercial proactivo con un equipo de alto desempeño que nos permita crecer en 30%, respaldado por toda la familia RIKALAC.

Asegurar un departamento de mercadeo y ventas que posea un área de investigación y desarrollo que detecte las necesidades del mercado.

Contar con un equipo interdisciplinario de evaluación de proyectos como herramienta para la toma de decisiones ágiles y acertadas.

Desarrollar estrategias que les garanticen a nuestros contratistas un negocio rentable a través de la venta de nuestros productos contribuyendo al crecimiento personal y profesional de los mismos.

Lograr un indicador del 6% en devolución total a 31 de diciembre de 2004 con el compromiso total de la compañía que permita mejorar la rentabilidad de la misma.

Consolidar nuestra imagen corporativa, interna y externamente.

2.5 VALORES

Respeta y atendemos eficazmente a nuestros clientes.

Investigamos el mercado e innovamos permanentemente.

Kilometramos para lograr resultados rápidos y efectivos.

Alimentamos con amor, asegurando calidad y bienestar.

Logramos lo que nos proponemos, cumplimos lo que nos prometemos.

Apoyamos en nuestra gente, la honestidad como valor fundamental.

Conocemos lo que hacemos y trabajamos con responsabilidad.

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización de RIKALAC S.A. está conformada en el área directiva por la Junta de Socios, quienes son los fundadores de la compañía. Esta junta esta representada por el Gerente General, el Presidente de la Compañía, El Gerente de Ingeniería y Proyectos y el Gerente administrativo y Financiero.

En cuanto al área funcional, la empresa se encuentra dividida en cuatro grandes departamentos: Producción y Calidad; Ingeniería y Proyectos; Administrativo y Financiero, Mercadeo Y Ventas, todos los cuales dependen directamente de la Gerencia. La figura 1 muestra la estructura organizacional

de la empresa, en la cual se detallan las relaciones de autoridad y coordinación entre los diferentes cargos, así como los niveles jerárquicos que la caracterizan.

2.6.1 Departamento Producción y Calidad

Corresponde al área física de la planta donde se realizan los procesos de fabricación de los productos. A la cabeza de este departamento se encuentra un Gerente y un Director, quienes se encargan de la asignación de trabajos, del control de la producción, de la selección de personal operativo.

2.6.2 Departamento de Mercadeo y Ventas

Está encabezado por el Gerente de Mercadeo y Ventas, quien se encarga de garantizar la comercialización de los productos de la organización, logrando un mayor posicionamiento en los mercados actuales, así como la apertura de nuevos mercados.

2.6.3 Departamento de Ingeniería y Proyectos

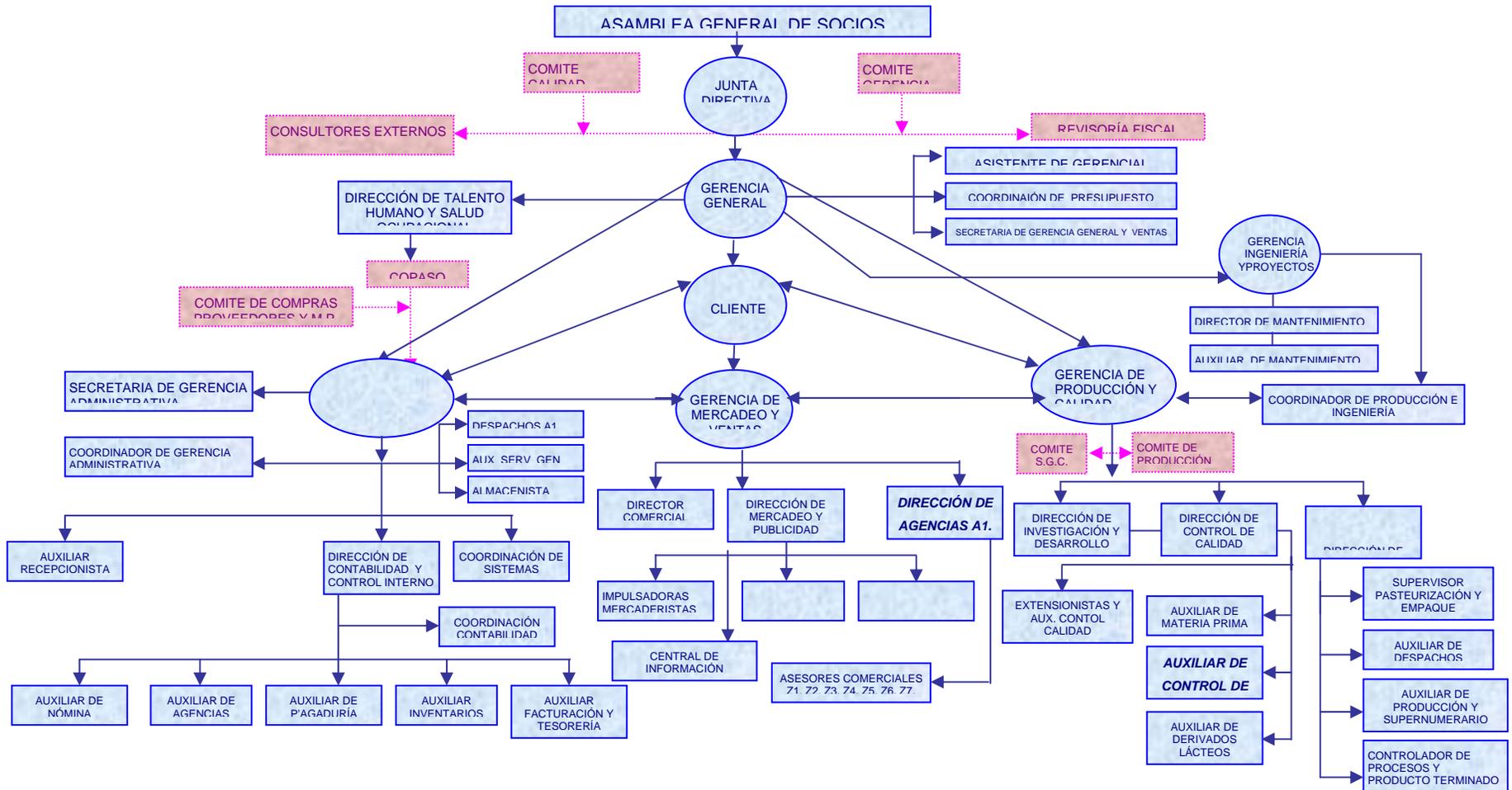
Está encabezado por el Gerente de Ingeniería y Proyectos, quien se encarga de la consecución y planificación de los proyectos, el diseño y desarrollo de productos, además del mantenimiento general de la organización.

2.6.4 Departamento Administrativo y Financiero

Es el área responsable del manejo general administrativo y contable, en cabeza del Gerente Administrativo que tiene a su cargo las secciones de Contabilidad y Tesorería, Personal, Costos, Compras y Almacén.

Figura 1. Estructura organizacional

FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



3 METODOLOGÍA

A continuación se revisará la metodología aplicada por las autoras del proyecto para llevar a cabo el presente estudio. Se detallarán los elementos de tipo de estudio, población y muestra, variables de estudio, el instrumento de investigación y su descripción y finalmente las barreras que se presentaron durante el estudio.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El sustento metodológico para el desarrollo del proyecto es la aplicación de técnicas de investigación descriptiva, cuyo desarrollo está condicionado a la recolección de datos y la medición de resultados.

3.2 UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de estudio consta de 160 individuos, los cuales están distribuidos en cuatro departamentos así: 50 en Mercadeo y Ventas, 35 en Administrativo y Financiero, 75 en Producción y calidad e Ingeniería y Proyectos.

Para el estudio, se aplicará un cuestionario a 97 individuos que se determinó utilizando la ecuación siguiente definida por¹⁷:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * d^2 + p * q * z^2}$$

Z= 1.86, equivale a un nivel de confiabilidad del 90%, según tabla de distribución normal.

¹⁷ LINCOLN L. Chao. Estadística para las ciencias administrativas. Tercera Edición. Ed. McGraw Hill. Pag 213.

N = universo

p = 0,5 (proporción estimada de las personas con un clima laboral adecuado)

q = 0,5 (complemento de p , $(1-p)$)

e = 0,1 (error estimado de la proporción)

n = tamaño de la muestra

La tabla 3 muestra el número de individuos involucrados en el estudio en cada uno de los departamentos.

Tabla 3. Muestra del estudio

DEPARTAMENTOS			
Departamentos	Producción e Ingeniería y proyectos	Mercadeo y Ventas	Administrativo y Financiero
Universo	50	37	28
Muestra	32	40	25
Total Muestra	97		

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

3.3 VARIABLES DE ESTUDIO

Existen varios cuestionarios para medir el clima organizacional tales como: Carlos Méndez, Rodríguez y Fingermann, Rensis Likert, Pritchard y Karasick, Davis y Newstrom. Se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro. Sin embargo lo que se debe asegurar, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Además, para que la investigación sea más efectiva se recomienda que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales y que cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que se considere pertinentes a los problemas detectados o por venir. Por lo tanto, las dimensiones de análisis se fijaron por un equipo vinculado a la gestión del tema, pudiendo participar la directora de recursos humanos y las autoras del proyecto.

Para los efectos de este estudio se tomaron como punto de referencia las siguientes variables: claridad organizacional, comunicación, condiciones de trabajo, motivación, normas, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y responsabilidad. Pues esta estructura permite una descripción amplia de clima organizacional; se considera un cuestionario muy completo, ya que abarca ocho dimensiones que están relacionadas a la realidad del clima en Rikalac S. A.

3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La observación, entrevistas y encuestas son las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información, pues fue necesario recopilar información sobre la estructura organizacional, el manejo y funcionamiento de la organización. Además se identificaron comportamientos y actitudes del personal, por tanto fue necesario la disposición y colaboración en el momento de realizar las encuestas, que se llevaron a cabo de acuerdo a los departamentos existentes, los cuales pertenecen al modelo de planeación estratégica que actualmente es aplicado en Rikalac S. A. El personal se comprometió a responder a conciencia la encuesta para la obtención de resultados veraces.

Se elaboro un diagnóstico a partir de cuestionarios, los cuales, a través de preguntas dirigidas a los miembros de la organización, facilitaron la recolección de las percepciones sobre los factores del clima organizacional como motivación, comunicación, responsabilidad y otras variables que pueden influir en los integrantes de la organización. Para confrontar los resultados se realizaron dos sensibilizaciones más, en las cuáles se recopiló más información.

3.5 CONTENIDO Y DESARROLLO DE LAS SENSIBILIZACIONES

Con el fin de recopilar la información se llevó a cabo tres sensibilizaciones, las cuales buscaban identificar las variables críticas en el estudio del clima organizacional dentro de la organización Rikalac S.A.

Para el desarrollo de las sensibilizaciones se agrupó al personal de Rikalac S.A. por departamentos y a cada uno de estos grupos se le realizó los tres talleres de sensibilización por separado, dedicando el día miércoles al departamento de Producción y Calidad e Ingeniería y Proyectos, el día jueves al departamento de Mercadeo y Ventas y el día viernes al departamento Administrativo y Financiero. Este cronograma de actividades se viene desarrollando desde que se empezó a adelantar los procesos de mejora continua con la norma ISO 9000 y la idea fue continuar aprovechado esta cultura de trabajo que se tiene en la empresa.

A continuación se exponen los tres talleres de sensibilización realizados durante este estudio:

⌘ Sensibilización No. 1

Tema: Aspectos Generales del Clima Organizacional.

Intensidad: 1 hora.

Horario: 6:00 am – 7:00 am

Fecha: Noviembre 10, 11 y 12 del 2004

Requisitos: Ninguno.

Dirigido a : Personal Operativo, Administrativo, Ventas e ingeniería y proyectos de Rikalac S.A.

Recursos: Una sala de conferencias, un proyector de acetatos.

Objetivos:

- Comunicar al personal respecto a la importancia de realizar una investigación sobre el ambiente laboral dentro de la organización.
- Identificar y recopilar información útil respecto a las apreciaciones de los empleados de Rikalac S.A. mediante una encuesta, con el fin de conocer la percepción que tienen acerca de su ambiente laboral.

Contenido: El estudio del clima organizacional se enfoca en las percepciones que desarrollan los empleados respecto al ambiente laboral. Dichas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa y se ven reflejadas en la productividad. Asegurar que el personal comprenda la importancia de este hecho es el propósito de esta sensibilización, proporcionando al personal la información necesaria que le conduzca a una clara identificación del alcance trazado en el estudio del Clima organizacional y de cómo el mismo repercute en su ambiente de trabajo.

En esta sensibilización se comunicó al personal respecto a la importancia de realizar una investigación sobre el ambiente laboral dentro de la organización, se desarrolló una breve presentación acerca de los conceptos

básicos sobre clima organizacional, definición de las variables que midieron el ambiente de trabajo etc (cuyas diapositivas se encuentran en el anexo A de este trabajo). Además se identificó y recopiló información útil respecto a las apreciaciones de los empleados a través de una encuesta, para conocer la percepción que tienen acerca de su ambiente laboral. El modelo de encuesta utilizado compuesto por 75 afirmaciones y su hoja de respuestas se encuentra en el anexo B y C respectivamente.

La siguiente tabla presenta la totalidad del personal encuestado en cada uno de los departamentos de Rikalac S.A. Es necesario hacer aclaración que debido al poco personal que hay en el departamento de ingeniería y proyectos, éste fue analizado en conjunto con el departamento de producción y calidad.

Según la metodología planteada, el cuestionario debió ser aplicado a 97 personas, sin embargo por motivo ajeno, el personal presente en la actividad fue de 99 individuos, distribuidos así:

Tabla 4. Personal involucrado en la encuesta

Departamentos	Personal encuestados
Producción y calidad e ingeniería y proyectos	44
Administrativo y financiero	16
Mercadeo y ventas	39
Total	99

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

⌘ Sensibilización No. 2

Tema: Situaciones que afectan el ambiente laboral.

Intensidad: 1 hora.

Horario: 6:00 am – 7:00 am

Fecha: Diciembre 15, 16 y 17 del 2004

Requisitos: Sensibilización No. 1

Dirigido a: Personal Operativo, Administrativo, Ventas e ingeniería y proyectos de Rikalac S.A.

Recursos: Una sala de conferencias, una anqueta de productos Rikalac.

Objetivos:

- Observar las actitudes (capacidad) y aptitudes (comportamiento), de los miembros de un grupo en la hora de trabajar en equipo.
- Observación del clima de trabajo.

Contenido: Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el hecho diferenciador de cada uno de ellos, hace que se presenten algunas situaciones en las que los individuos actúan ocasionando conflictos entre ellos, de este modo la sensibilización busca detectar los problemas más comunes que se presentan en sus puestos de trabajo.

En este aspecto, la participación directa de los Responsables de los diferentes departamentos y su compromiso en el desarrollo de la actividad resultó primordial para hallar resultados valiosos.

En esta sensibilización se logró una participación de 88 individuos distribuidos así (tabla 5):

Tabla 5. Personal involucrado en la sensibilización No. 2

Departamentos	Personal involucrado
Producción y calidad e ingeniería y proyectos	41
Administrativo y financiero	10
Mercadeo y ventas	37
Total	88

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

En esta sensibilización se realizó una dinámica seguida por los siguientes pasos:

- De manera individual, cada uno de los integrantes del grupo escribió en un papel un problema o dificultad que esté afectando el Ambiente Laboral en la empresa. Una vez escrito, el papel se dobló a la mitad a fin de evitar que los demás pudieran leerlo.
- Los participantes se enumeraron de 1 a 5.
- Se agruparon por números y cada grupo eligió un **Líder**, quien se encargó de representarlo ante los demás.
- Se entregó una bolsa al líder, donde cada uno depositó su papel y luego se entregó a las moderadoras.
- Posteriormente, se volvió a repartir las bolsas asegurándose de que a cada grupo le correspondiera una bolsa diferente a la entregada (con el fin de evitar situaciones incómodas al ser leídos por ellos mismos).

- El grupo seleccionó la situación que consideró que más afectaba el Ambiente Laboral en un mayor grado y sobre la cual identificaron posibles alternativas de solución.
- El Líder del grupo expuso ante todos los participantes de la sensibilización los siguientes aspectos:
 - ◆ Razón por la cual fue escogido ese problema.
 - ◆ Manera en que el problema afecta a la organización
 - ◆ Alternativas reales de solución al problema
- Los líderes se encargaron de seleccionar el grupo que mejor identificó alternativas de solución para el problema seleccionado.
- El Grupo ganador obtuvo un premio (ancheta de productos Rikalac.) por destacarse en la participación.

⌘ Sensibilización No. 3

Tema: Análisis de las variables de estudio del ambiente laboral

Intensidad: 1 hora.

Horario: 6:00 am – 7:00 am

Fecha: Enero 12, 13 y 14 del 2005

Requisitos: Sensibilización 1 y 2.

Dirigido a: Personal Operativo, Administrativo, Ventas e ingeniería y proyectos de Rikalac S.A.

Recursos: Una sala de conferencias.

Objetivo:

Analizar las diferentes variables propuestas, con el fin de comprender cual de ellas afecta en mayor grado el clima organizacional.

Contenido: Con el pleno conocimiento de las variables elegidas para estudiar el clima organizacional, se buscó identificar cuales de estas representan más conflictos en la empresa y al mismo tiempo confrontar los resultados con las anteriores sensibilizaciones, con la diferencia de que en este caso el personal se enfocaba directamente sobre el análisis de las ocho variables.

Para esto fue necesaria la participación activa del personal y la honestidad para conocer las verdaderas situaciones que afectan a la empresa.

Esta sensibilización se desarrolló con la participación de 89 individuos, los cuales se muestran distribuidos en la tabla 6:

Tabla 6. Personal involucrado en la sensibilización No. 3

Departamentos	Personal involucrado
Producción y calidad e ingeniería y proyectos	42
Administrativo y financiero	12
Mercadeo y ventas	35
Total	89

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

En la última sensibilización se realizó una actividad comprendida por los siguientes pasos:

En pequeños grupos se reunieron a desarrollar una sopa de letras (Anexo D), en la cual se identificaron las 8 variables que se tuvieron en cuenta para el estudio del clima organizacional en Rikalac S.A.

Cada grupo en forma separada analizó cada una de estas variables tratando de identificar cual de ellas se encuentra afectada en un mayor grado dentro de la empresa, plasmándolas en un papel que fue entregado a las autoras del proyecto, pero antes de esto fue expuesto ante todos los grupos para llegar a un acuerdo común de las variables que verdaderamente se encuentran más afectadas dentro de la organización, coincidiendo los resultados con los evaluados en la encuesta aplicada y en la anterior sensibilización.

Finalmente se agradeció la participación de todo el personal en las actividades de sensibilización y se manifestó lo valioso de los aportes que cada uno de ellos expuso durante todo el proceso de estudio del clima organizacional en Rikalac S.A..

3.6 LIMITACIONES

El presente estudio se vio obstaculizado por los siguientes motivos:

Aunque se hubiese preferido realizar las actividades de sensibilización en conjunto con los tres departamentos, o por lo menos mezclados, no fue posible por la dificultad de disponibilidad de horario por parte de los participantes, además por una cultura de trabajo que se viene tratando desde comienzos de los procesos de mejora continua que se adelantan en la empresa.

La falta de participación del personal del departamento de administrativo y financiero en las jornadas de sensibilización. La encuesta debió ser aplicada a 25 individuos de este departamento, sin embargo por cuestiones ajenas, fue aplicada a un 64% de la muestra, además estos talleres de sensibilización siempre se empezaban con 20 minutos de atraso, por la falta de colaboración de los participantes.

La programación de las jornadas de sensibilización en dos ocasiones fueron suspendidas por fallas en los canales de comunicación dentro de la organización. Existe continuamente confusiones en este tipo de actividades, ya que hay poca claridad en el cumplimiento de algunas funciones por parte de los responsables.

Aunque Rikalac S.A. cuenta con una sala de capacitación dedicada exclusivamente para este tipo de actividades y reuniones, el sitio no es lo suficientemente adecuado para facilitar el desarrollo de las mismas, pues es pequeño, caluroso y no cuenta con las suficientes sillas para comodidad del personal. Por tal razón en algunas ocasiones, hubo la necesidad de trasladar a una parte del personal fuera de la sala, fomentándose desorden.

4 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Previamente a la recolección de la información, se llevó a cabo el análisis mediante la escala de Likert, la cual comprende 5 dimensiones que se cuantifican en la tabla 7.

Tabla 7. Ponderación de la escala de Likert

<i>ESCALA DE LIKERT</i>			
SIGLA	DIMENSIÓN	PONDERACIÓN	
		SENTIDO AFIRMATIVO	SENTIDO NEGATIVO
TA	Totalmente en Acuerdo	1	5
A	En Acuerdo	2	4
N	Neutral	3	3
D	En Desacuerdo	4	2
TD	Totalmente en Desacuerdo	5	1

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

La explicación de esta tabla, consiste en que si una expresión del cuestionario que se aplicó tiene impacto positivo, por ejemplo; “Los superiores son cordiales con los subalternos”, ésta tendrá una ponderación de 1 si se está Totalmente en Acuerdo, 2 si está en Acuerdo y así sucesivamente. De lo contrario si la expresión refleja un impacto negativo, por ejemplo; “Los superiores son groseros con los subalternos”, ésta tendrá una ponderación de 5 si se está Totalmente en Acuerdo, 4 si está en Acuerdo y así respectivamente. Esto con el fin de facilitar el análisis y tabulación de los resultados.

Para unificar el análisis de los resultados, fue invertido el sentido de las frases con observaciones negativas del Clima Organizacional, de manera

que todas las frases quedaron con sentido positivo y la respectiva ponderación a las siglas será TA = 1, A = 2, N = 3, D = 4 y TD = 5.

Por lo tanto la siglas TA y A quieren decir que el clima organizacional es excelente y bueno, N representa un desconocimiento respecto a la frase; D y TD significa que el clima organizacional es regular y malo.

Teniendo en cuenta la escala de valoración de 1 a 5 puntos, donde el rango de 1 a 2 indica que el factor medido no interfiere en el ambiente de trabajo; el rango de 2 a 3 indica que aunque se disfruta de un ambiente relativamente bueno, hay aspectos que están en detrimento de este, por lo tanto deben tenerse en consideración con el fin de buscar mejorar; el rango de valoración de 3 a 4 señala que el factor o variable medida sí interfiere arduamente en el ambiente de trabajo, por tanto se le debe prestar muchísima atención a estos aspectos ya que están dificultando el desempeño eficaz y eficiente de los empleados; finalmente si la variable medida se encuentra con una valoración de 4 a 5 puntos, el ambiente de trabajo es crítico en toda la organización.

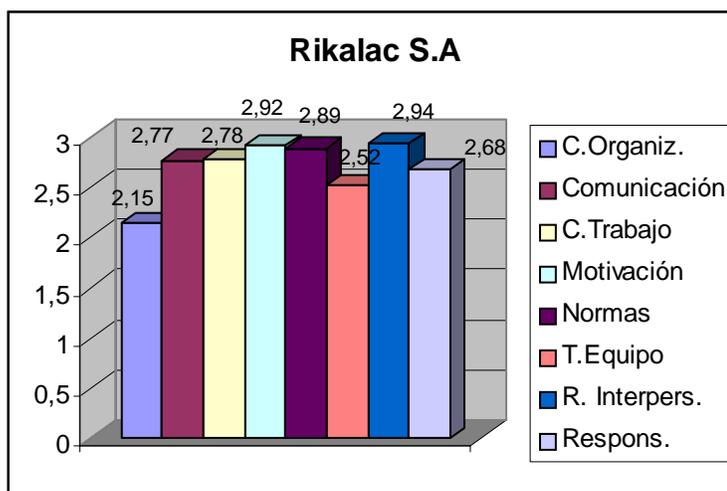
A continuación se presentan las gráficas correspondientes a los resultados arrojados por la encuesta que se desarrolló para cada uno de los departamentos de Rikalac S. A. con el fin de recopilar las apreciaciones de los empleados y conocer la percepción que tienen acerca de su ambiente laboral, detectar aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y satisfacción de necesidades de sus miembros.

4.1 RESULTADO GENERAL DE LAS VARIABLES POR DEPARTAMENTO

En la gráfica 1 con su respectiva tabla, se muestra la valoración obtenida de las 8 variables a nivel general de la organización; es decir el resultado de los tres departamentos. En el cual se puede notar que las relaciones

interpersonales es la variable más crítica del ambiente laboral, con un puntaje de 2,94 y seguida esta la motivación con una puntuación de 2,92.

Gráfica 1. Resultados de las Variables de Rikalac S.A.



	Puntuación a nivel general
C.Organiz.	2,15
Comunicación	2,77
C.Trabajo	2,78
Motivación	2,92
Normas	2,89
T.Equipo	2,52
R. Interpers.	2,94
Respons.	2,68

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

A continuación se muestra en más detalle el resultado de estas variables en cada uno de los tres departamentos estudiados.

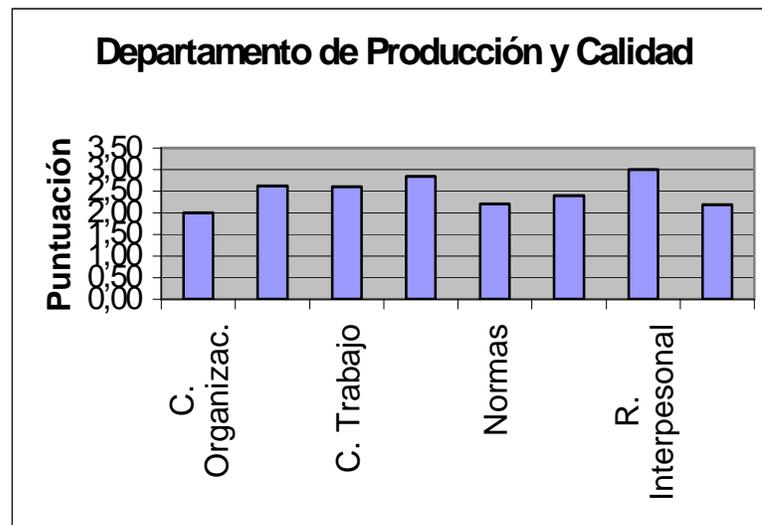
4.1.1 Departamento de producción y calidad e Ingeniería y proyectos

La figura 3 muestra la valoración de cada una de las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la encuesta, donde se observa que las variables motivación y relaciones interpersonales son las más afectadas con 2.84 y 3.00 puntos respectivamente. Esto se debe a la falta de atención

por parte de la organización en realizar actividades para promover el sentido de pertenencia y mantener el interés de los empleados hacia su trabajo.

Teniendo en cuenta que el rango de valoración para este departamento está entre 2 y 3 puntos, la variable que obtuvo una mejor puntuación fue claridad organizacional (gráfica 2).

Gráfica 2. Resultados de las variables en el Departamento de Producción y Calidad



VARIABLES EVALUADAS							
Claridad Organizacional	Comunicación	Condiciones de trabajo	Motivación	Normas	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Responsabilidad
2.00	2.61	2.60	2.84	2.21	2.39	3.00	2.20

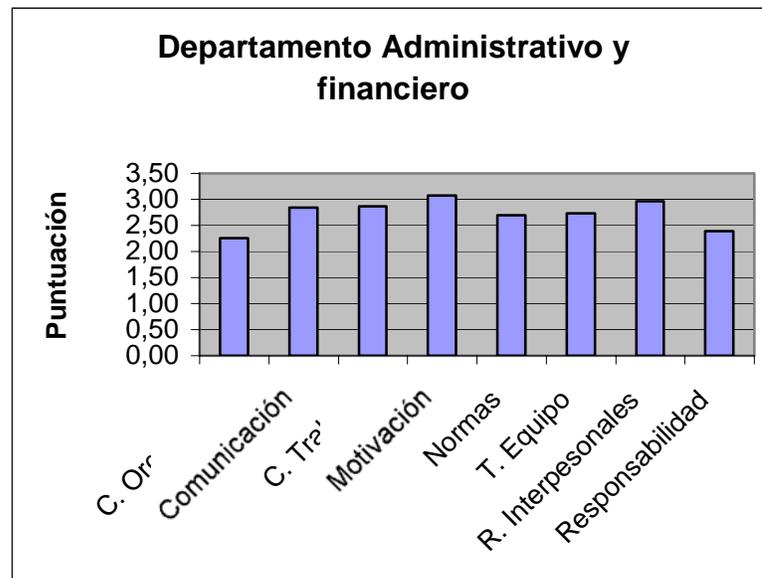
Fuente: Estudio sobre el clima Organizacional en Rikalac S.A.

4.1.2 Departamento Administrativo y Financiero

En este departamento las variables se encuentran en un rango de valoración de 2.26 a 3.07, donde la claridad organizacional ocupa el mejor lugar, mientras que la motivación y las relaciones interpersonales siguen siendo las

más afectadas, con una puntuación de 2.97 y 3.07 respectivamente (gráfica 3).

Gráfica 3. Resultados de las variables en el Departamento Administrativo y Financiero



VARIABLES EVALUADAS							
Claridad Organizacional	Comunicación	Condiciones de trabajo	Motivación	Normas	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Responsabilidad
2.26	2.84	2.86	3.07	2.70	2.73	2.97	2.39

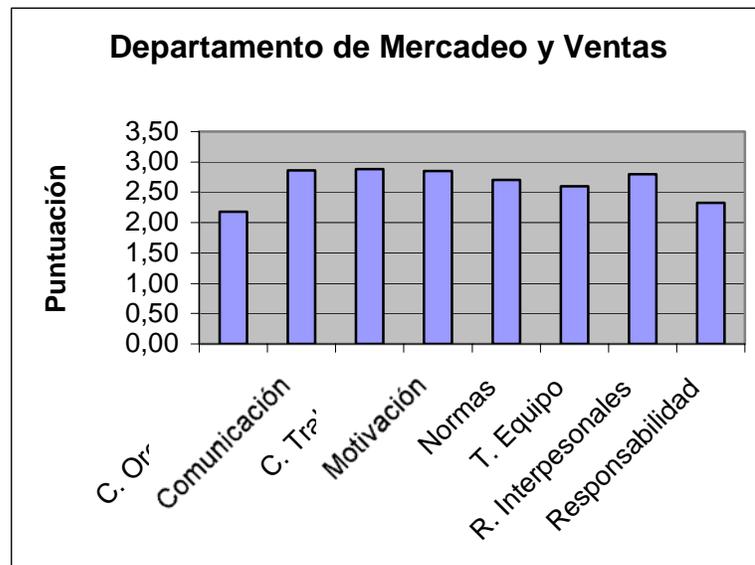
Fuente: Estudio sobre el clima Organizacional en Rikalac S.A.

4.1.3 Departamento de Mercadeo y Ventas

El resultado de este estudio revela que en este departamento el rango de valoración de las variables está entre 2.18 - 2.89, y al igual que en los departamentos administrativo y de producción, la claridad organizacional presenta la mejor puntuación (gráfica 4). A diferencia de estos dos departamentos, el departamento de mercadeo y ventas presenta a la variable

condiciones de trabajo como la más afectada, seguida de la comunicación, motivación y relaciones interpersonales.

Gráfica 4. Resultados de las variables en el Departamento de Mercadeo y Ventas



VARIABLES EVALUADAS							
Claridad Organizacional	Comunicación	Condiciones de trabajo	Motivación	Normas	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Responsabilidad
2.18	2.87	2.89	2.85	2.71	2.60	2.80	2.33

Fuente: Estudio sobre el clima Organizacional en Rikalac S.A.

Es importante hacer notar que en los tres departamentos la variables en cuestión se encuentran en el rango de valoración de 2 a 3 puntos aproximadamente, es decir que las cosas no marchan totalmente bien, por lo tanto es necesario hacer un análisis más profundo de cada una de éstas variables. A continuación se presenta un resultado comparativo de los enunciados correspondientes a cada variable, que permitieron estudiar el clima organizacional utilizando la encuesta, como herramienta de apoyo.

4.2 ANALISIS Y EVALUACION DE LAS VARIABLES

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis y evaluación de cada una de las variables que midieron el clima organizacional de Rikalac S.A. Para este hecho se tuvo en cuenta la información que arrojó la encuesta aplicada (la información se encuentra tabulada y graficada en este capítulo) y la información recopilada durante la realización de las demás sensibilizaciones.

4.2.1. VARIABLE CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Esta variable se concibe como la visión clara que posee el empleado con respecto al funcionamiento, organización, normas, objetivos y actividad que rigen en la administración. Es decir que las cosas están bien organizadas. Por lo tanto conociendo las normas y la autoridad, actúa bajo los parámetros establecidos, evitando malos entendidos y daño en las relaciones interpersonales que mantiene con los superiores.

Esta variable está compuesta por 7 enunciados los cuales son:

- 4.** Los empleados de la empresa conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen la empresa.
- 10.** Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.
- 23.** Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.
- 32.** Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.
- 43.** Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de que forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.

56. Es conciente de la importancia de la actividad que usted desarrolla y de la forma que afecta a la productividad de la organización.

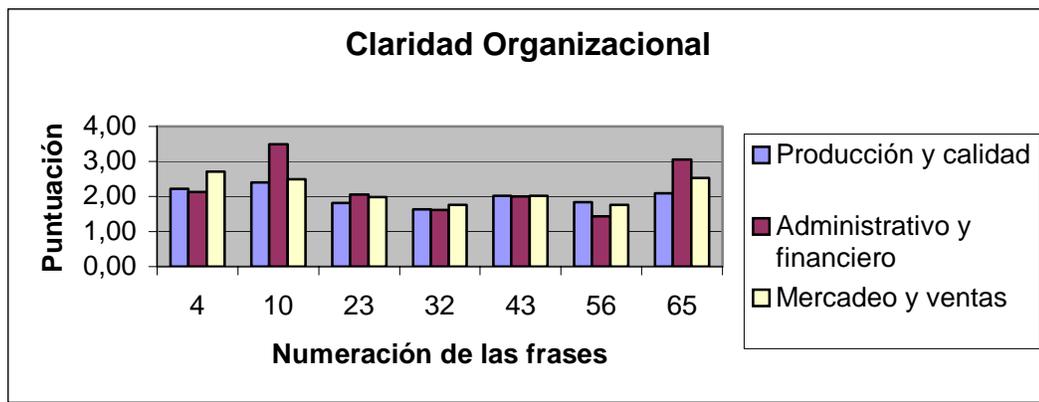
65. Las funciones señaladas en la estructura orgánica son asumidas plenamente en el desarrollo del trabajo.

El establecimiento de la Misión y la Visión, la configuración de la estructura orgánica y la implementación de las relaciones funcionales en la organización, son elementos constitutivos de la Claridad Organizacional altamente valorados por el personal. El sustento de este hecho es observable en el alto porcentaje en el que el personal perteneciente a los departamentos de Producción e Ingeniería y Proyectos, partícipe del proceso de investigación, ha identificado la utilidad de las relaciones de dirección, estrategia y comunicación establecidas por la Alta Dirección en su ambiente de trabajo, en sus relaciones con los compañeros y en el vínculo con la comunidad (gráfica 5). Lo anterior contrasta con la situación presentada en el Departamento de Mercadeo y Ventas, donde pese a que las encuestas reflejan un alto grado de aceptación del personal con los elementos distintivos de la Claridad Organizacional, se manifiestan también necesidades referentes a una definición precisa de las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación, por cuanto es común identificar fuertes desavenencias en términos de distorsión de la comunicación, malos entendidos, interacciones jerárquicas confusas, entre otros.

De manera complementaria a lo enunciado, cabe señalar que en el departamento **Administrativo y Financiero**, donde las valoraciones resultaron críticas para el caso, el personal evidencia desconocimiento respecto a la claridad de la estructura orgánica establecida, la cual, aparte de rígida, es asociada con un concepto poco claro de las relaciones jerárquicas. A juicio de las Autoras del proyecto, la estructura orgánica concebida por la organización se ajusta a las necesidades funcionales de la misma y a su relación con el Cliente, sin embargo, la inconformidad del personal se deriva

de la poca claridad en la aplicación de las relaciones jerárquicas definidas y de la permisividad de algunos niveles administrativos y de coordinación con la fractura del conducto regular en aspectos referentes a la comunicación de necesidades y la supervisión de las actividades encomendadas a los diferentes cargos.

Gráfica 5. Resultado de la Variable Claridad Organizacional



	4	10	23	32	43	56	65
Producción y calidad	2,21	2,40	1,82	1,64	2,02	1,84	2,09
Administrativo y financiero	2,13	3,50	2,06	1,63	2,00	1,44	3,06
Mercadeo y ventas	2,72	2,49	1,97	1,77	2,03	1,77	2,53
Rikalac S.A.	2,15						

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

Otro aspecto que no se puede dejar de lado, y es propio resaltar, es el inconformismo generalizado en el personal de la organización respecto a las políticas salariales implementadas, las cuales, al margen de la cuantía en la remuneración, son percibidas como poco claras y favorecedoras de intereses particulares. Respecto a este hecho las Autoras del Proyecto destacan la importancia de que la organización defina e implemente una estructura salarial que asegure que el personal de Rikalac S.A identifique que la compensación del personal se realiza en atención de sus competencias y en

la medida en que el mismo contribuya a la consecución de los objetivos de la organización.

4.2.2. VARIABLE COMUNICACIÓN

Proceso mediante el cual la administración hace partícipes a sus empleados con la debida antelación de hechos y eventos importantes para el desempeño de su trabajo y orden personal. La comunicación consiste en desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999) , se produce la “entropía comunicacional”. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

Los enunciados correspondientes a esta variable son 11:

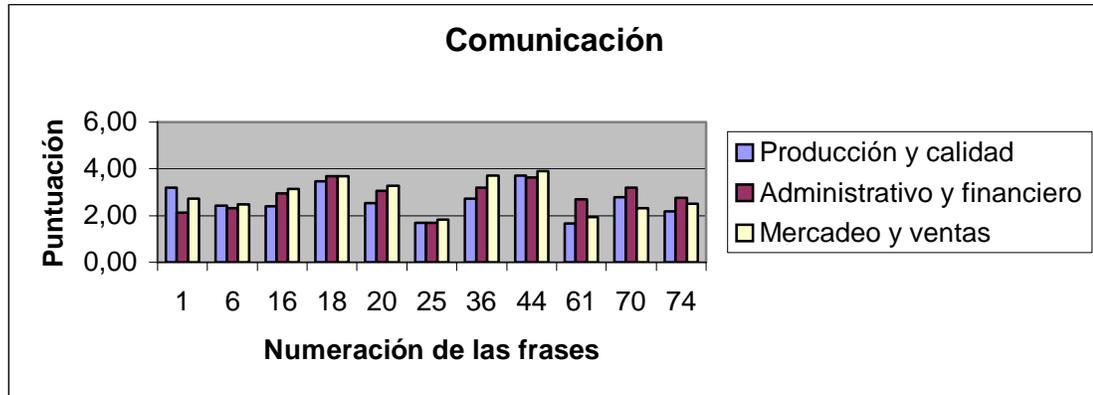
1. A menudo ocurre que por temor a consultar a los superiores se decide lenta y erróneamente.
6. La información fluye en forma libre, es decir, superior-subordinado-superior.
16. La información fluye en la empresa en forma clara.
18. Los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.
20. La información se transmite en forma oportuna.
25. La comunicación entre los empleados de la empresa beneficia la productividad.
36. Los cambios que se dan al interior de la empresa se informan a cada persona y con la debida antelación.

- 44.** En la entidad cualquier comentario se convierte fácilmente en chisme.
- 61.** Los jefes inmediatos realizan reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.
- 70.** El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.
- 74.** En la empresa es posible dialogar con los jefes para expresar las inquietudes y opiniones.

La comunicación es una variable que resulta crítica para las operaciones de la empresa, en la medida que la misma afecta en alto grado la correcta comprensión y ejecución de las actividades encomendadas así como el desarrollo de las relaciones interpersonales. En Rikalac S.A, fue posible a las Autoras del Proyecto identificar el grado hasta el cual los rumores, comentarios y habladurías han dado lugar a un clima de poca confianza entre el personal. Lo anterior es un hecho observable en el alto puntaje de los participantes en el proceso de investigación que manifestaron la ausencia de respeto en el personal como una importante fuente de malos entendidos (gráfica 6, Punto 18 y 44).

Aunque los jefes mantienen abiertas las posibilidades de diálogo con sus empleados, una parte considerable de los empleados manifestaron miedos y temores a consultas, inquietudes y opiniones, conllevando a decisiones lentas y erróneas que no benefician la productividad. Lo anterior destaca la importancia de establecer grupos de trabajo, en los cuales se promueve la interrelación jefe-empleado y se asegure la participación de este último en la identificación de fuentes de mejora para los procesos y en la comunicación de sus necesidades particulares.

Gráfica 6. Resultado de la Variable Comunicación



	1	6	16	18	20	25	36	44	61	70	74
Producción y calidad	3,19	2,43	2,40	3,47	2,55	1,68	2,73	3,70	1,65	2,80	2,19
Administrativo y financiero	2,13	2,31	2,94	3,69	3,06	1,69	3,19	3,63	2,69	3,19	2,75
Mercadeo y ventas	2,72	2,49	3,13	3,69	3,28	1,82	3,71	3,90	1,95	2,32	2,51
Rikalac S.A.	2.77										

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

En los departamentos de **Mercadeo y Ventas**, así como en el **Administrativo y Financiero** la evaluación de esta variable por parte del personal ha resultado particularmente crítica debido a que aproximadamente la tercera parte del personal manifestó inconformidad con respecto al desarrollo de esta variable, en especial cuando los cambios que se dan al interior de la empresa no se socializan con la debida antelación (Gráfica 6, Punto 36). Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas.

4.2.3. VARIABLE CONDICIONES DE TRABAJO

Esta variable abarca varias dimensiones:

Lugar de trabajo: presentación, comodidad, seguridad que ofrece el lugar de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas en forma cómoda, rápida y eficaz. Incluye además los materiales de trabajo que se requieren para realizar las funciones correspondientes al cargo.

Ambiente físico de trabajo: condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar de trabajo los cuales influyen directa o indirectas en la salud y vida del trabajador (ruido, iluminación, temperatura).

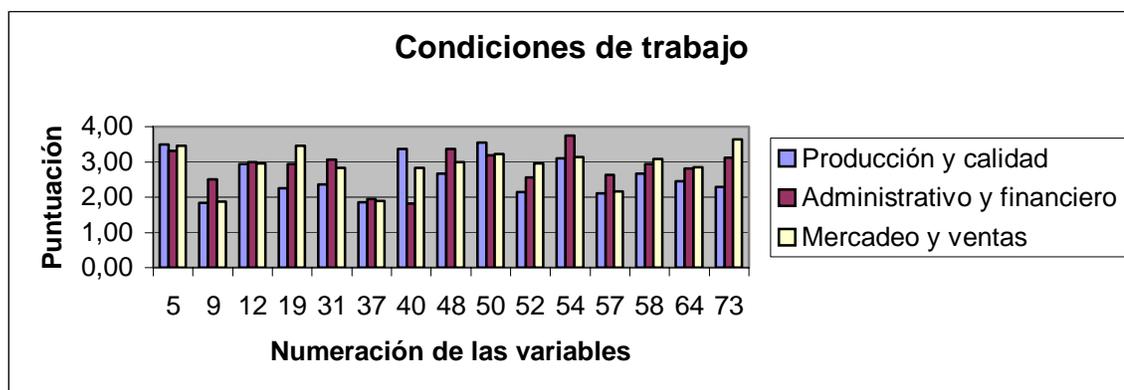
Estabilidad laboral: sentimiento de seguridad e inseguridad del individuo, respecto a su permanencia en la entidad, así como protección física, psicológica y social.

Respecto a esta variable, sus enunciados son 15:

5. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses.
9. Realiza el trabajo sin temores.
12. Las condiciones de trabajo son seguras.
19. Cada funcionario cuenta con los elementos necesarios para la ejecución de su trabajo.
31. Se trabaja con justicia y existe competencia leal.
37. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
40. En su dependencia se cambia al personal constantemente.
48. El personal se siente laboralmente seguro en la entidad.

50. El ambiente de trabajo produce estrés.
52. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieren ayuda.
54. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.
57. Los jefes inmediatos respetan tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.
58. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.
64. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.
73. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.

Gráfica 7. Resultado de la Variable Condiciones de Trabajo



	5	9	12	19	31	37	40	48	50	52	54	57	58	64	73
Producción y calidad	3,49	1,84	2,93	2,26	2,36	1,86	3,36	2,66	3,56	2,14	3,09	2,12	2,66	2,45	2,29
Administrat. y financiero	3,31	2,50	3,00	2,94	3,06	1,94	1,81	3,38	3,19	2,56	3,75	2,63	2,94	2,81	3,13
Mercadeo y ventas	3,46	1,87	2,95	3,46	2,82	1,89	2,82	3,00	3,23	2,95	3,13	2,15	3,08	2,84	3,64
Rikalac S.A.	2,78														

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

El personal partícipe del proceso de investigación manifestó, a través de las encuestas, sentirse a gusto con las actividades realizadas en su puesto de trabajo (Gráfica 7, Punto 37). Sin embargo, existen otros elementos de importante consideración a la hora de determinar el grado de conformismo y satisfacción del empleado con su puesto de trabajo. Es así, que el personal del Departamento **Administrativo y Financiero** no es conforme con las políticas laborales aplicadas en relación al *suministro de los elementos de trabajo* y las *condiciones físicas y ambientales* necesarias para la ejecución de las actividades propias a los cargos, en condiciones de calidad, seguridad y bienestar, ya que estas mostraron una puntuación de 3.13 (Gráfica 7, Punto 73) y 3.75 (Gráfica 7, Punto 54) respectivamente. Además el 50% del personal no experimenta sentimiento de seguridad respecto a su permanencia en la entidad. Complementario a lo anterior, el personal vinculado al Departamento de **Producción** presenta un alto grado de inconformidad en relación a la presentación, comodidad y seguridad que ofrecen los puestos de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas, de forma cómoda, rápida y eficaz.

Otra situación identificada corresponde a la manera en que la falta de una ejecución coordinada de las actividades propias a las diferentes áreas de la empresa ha dificultado el total involucramiento de los diferentes actores en la búsqueda de un objetivo común, de manera desinteresada y asegurando la colaboración con aquellos compañeros que requieren ayuda en aspectos laborales. Es así que los resultados arrojados por la encuesta evidencian que la actitud de gran parte de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses. La valoración de este aspecto (Gráfica 7, Punto 5) fue de 3.49 para **Producción e Ingeniería y Proyectos**, 3.31 para el departamento **Administrativo y Financiero** y de 3.46 para **Mercadeo y Ventas**.

La rotación del personal es un elemento que muchas veces es utilizado en las organizaciones como indicador de la gestión de la Dirección de Talento Humano, en razón a que ante un elevado índice, la organización incurre en altos costos de selección, inducción (tiempo improductivo), capacitación y adiestramiento que deberá tener el personal para poder iniciar sus labores con eficiencia y productividad. En Rikalac S.A. el estudio realizado permitió identificar que el personal del Departamento de **Producción** percibe sus cargos como de alta rotación, hecho que también incide en el nivel de estrés que alcanza una valoración de 3.56 puntos (Gráfica 7, Punto 50) y que afecta de manera crítica la motivación.

4.2.4. VARIABLE MOTIVACION

Conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración. Abarca varias dimensiones:

Promoción: ascenso de un cargo a otra posición de mayor status, con el fin de aprovechar mejor las potencialidades del empleado.

Reconocimiento: sistema utilizado por la entidad para enaltecer el desempeño de sus empleados. Es el grado de aceptación o admiración otorgadas al trabajador por lo que es, sabe, hace o es capaz de hacer.

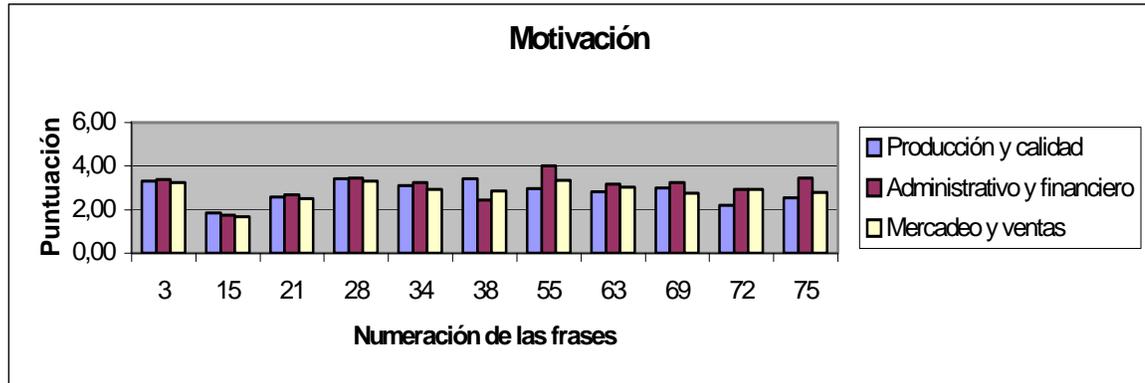
Salario: sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad ó no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado.

Esta variable consta de 11 enunciados:

- 3.** Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.
- 15.** Se considera miembro importante de esta entidad.
- 21.** Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.
- 28.** El salario que recibe le permite vivir cómodamente.
- 34.** En la empresa se asciende a la persona que lo merece.
- 38.** La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.
- 55.** A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se le da un reconocimiento especial.
- 63.** Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización personal.
- 69.** Esta empresa brinda la posibilidad a sus empleados de ascender de acuerdo a sus méritos, aptitudes y antigüedad.
- 72.** La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.
- 75.** Los superiores reconocen la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.

A menudo, la compensación que recibe un empleado por la ejecución de las labores encomendadas se constituye en un elemento importante en la motivación del mismo, sin embargo, existen otros elementos que, no solo contribuyen a mantener motivado al personal, sino que aseguran su permanencia y lealtad en la organización. Dichos elementos formaron parte de la evaluación realizada y, en términos generales, hacen referencia a políticas equitativas de ascenso, reconocimiento por desempeño, autorrealización y bienestar de los individuos.

Gráfica 8. Resultado de la Variable Motivación



	3	15	21	28	34	38	55	63	69	72	75
Producción y calidad	3,33	1,86	2,57	3,43	3,09	3,41	2,98	2,84	3,00	2,20	2,55
Administrativo y financiero	3,38	1,75	2,69	3,44	3,25	2,44	4,00	3,19	3,25	2,94	3,44
Mercadeo y ventas	3,23	1,68	2,51	3,31	2,92	2,87	3,36	3,03	2,76	2,92	2,79
Rikalac S.A.	2,92										

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

Los resultados arrojados por el cuestionario aplicado permitieron identificar algunos aspectos críticos respecto a la percepción que el personal tiene de las políticas implementadas por la Dirección de Talento Humano, las cuales son a su modo de ver poco acertadas en relación al salario que se recibe y las políticas de remuneración que se manejan (figura 9, punto 3), manifestando en la mayoría de los casos que la permanencia en la empresa se debe a una necesidad económica principalmente. Esto sumado a la falta de reconocimiento personal a quienes tienen un mejor desempeño en las actividades que realizan y la falta de promoción a aquellas que poseen mayor potencialidades (figura 9, punto 69), genera un ambiente de motivación muy pobre en toda la organización. Es importante considerar también que este hecho no ha impedido que se desarrolle un sentido de pertenencia en la organización, representado este hecho por la consideración del personal como miembro importante de la misma.

4.2.5. VARIABLE NORMAS

Son aquellos procedimientos, trámites, políticas y reglas impuestas por la empresa, que conlleven al logro de las metas propuestas. Que en algunos casos suelen ser muy complejas y terminan haciendo más difícil el trabajo del empleado.

Los ítems correspondientes a esta variable son 10, los cuáles se mencionan a continuación:

8. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.

13. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.

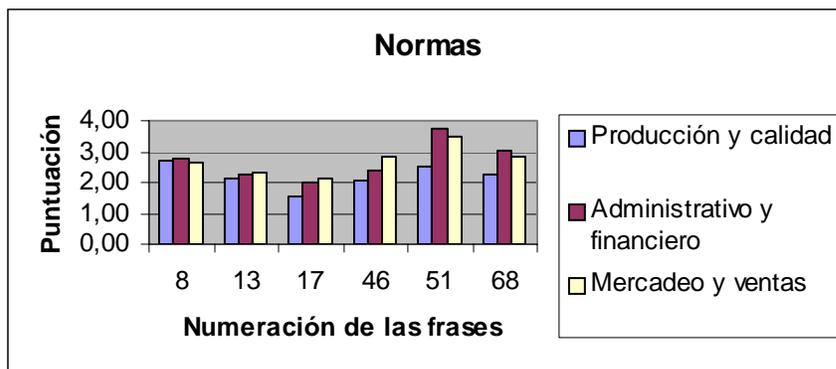
17. Los directivos de la empresa recalcan las más altas normas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.

46. Las normas de calidad que se adelantan ya se están aplicando.

51. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.

68. Las normas existentes facilitan el desempeño adecuado del trabajo.

Gráfica 9. Resultado de la Variable Normas



	8	13	17	46	51	68
Producción y calidad	2,68	2,16	1,57	2,07	2,55	2,23
Administrativo y financiero	2,75	2,25	2,00	2,38	3,75	3,06
Mercadeo y ventas	2,67	2,33	2,10	2,86	3,51	2,82
Rikalac S.A.	2,89					

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

El personal identifica en las normas disciplinarias y de operación un mecanismo válido para asegurar el eficaz desarrollo de las actividades, en consideración de las necesidades de productividad de la organización, de las disposiciones reglamentarias aplicables y de la valoración humana del personal. Sin embargo, los trámites que se requieren para el desarrollo de ciertas actividades no son aún lo suficientemente ágiles y prácticos para reducir los tiempos de los procesos administrativos y operativos, y mejorar así la productividad. Este hecho fue identificado con especial interés en los Departamentos Administrativo y Financiero, con una valoración de 3.75 puntos, y en el Departamento de Mercadeo y Ventas, con una valoración de 3.51 puntos (Gráfica 9, Punto 51). Sin embargo, el personal también identificó el liderazgo ejercido por el personal directivo en relación al establecimiento de normas y políticas como un mecanismo válido y útil para lograr el éxito en el desempeño de las tareas realizadas y la aplicación de normas de calidad.

4.2.6. VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO

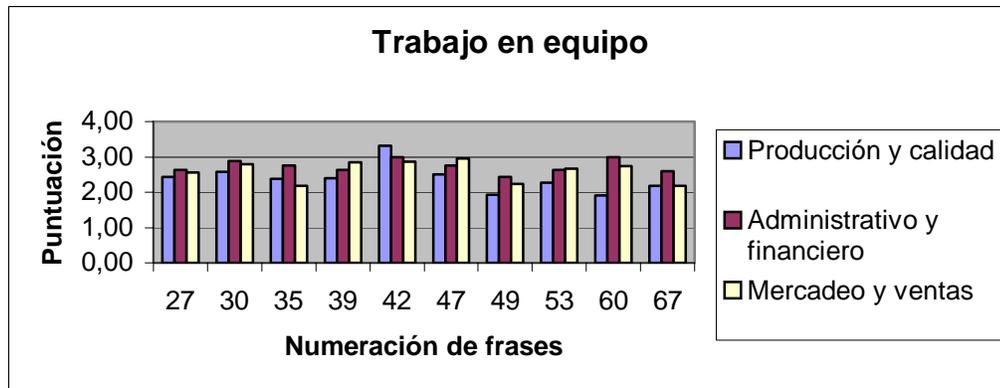
El concepto de trabajo en equipo no es nuevo para las empresas, pero su práctica se está convirtiendo en una unidad fundamental dentro de la estructura de las empresas. El equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño. La existencia

del trabajo en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores. Por tanto este sistema de trabajo es una estrategia que puede ser utilizada como clave para establecer unas relaciones de mayor efectividad y colaboración.

Los enunciados correspondientes a estas variables son:

- 27.** Cuando alguien habla, todos escuchan y es respetada esa opinión.
- 30.** Se toma en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar las relaciones y el trabajo en equipo.
- 35.** El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.
- 39.** Cuando se van a realizar trabajos en grupo o con otras dependencias, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.
- 42.** Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.
- 47.** Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.
- 49.** Mis compañeros se muestran agradecidos cuando les colaboro en el trabajo.
- 53.** Los compañeros atienden a mis sugerencias y opiniones a cerca de la realización del trabajo.
- 60.** En la entidad cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.
- 67.** Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.

Gráfica 10. Resultado de la Variable Trabajo en Equipo



	27	30	35	39	42	47	49	53	60	67
Producción y calidad	2,43	2,57	2,39	2,40	3,32	2,50	1,93	2,28	1,91	2,18
Administrativo y financiero	2,63	2,88	2,75	2,63	3,00	2,75	2,44	2,63	3,00	2,60
Mercadeo y ventas	2,56	2,79	2,18	2,85	2,87	2,95	2,23	2,67	2,74	2,18
Rikalac S.A.	2,52									

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

La valoración otorgada por el personal en el estudio de esta variable corresponde a 2.52 puntos, hecho que indica que las relaciones de trabajo en las que se consideran aspectos como la colaboración, la participación y el mejoramiento de las operaciones, aun se encuentra en desarrollo a todo nivel en la organización. En concordancia con lo anterior, las valoraciones presentadas en los tres Departamentos muestran un comportamiento similar, representado por 2.39 puntos en Producción y Calidad (Gráfica 2), 2.73 puntos en el Departamento Administrativo y Financiero (Gráfica 3), y 2.60 puntos en el Departamento de Mercadeo y Ventas (Gráfica 4).

Analizando con más detalle, el aspecto más preocupante de esta variable es la falta de colaboración y solidaridad entre los empleados, en el cual la valoración alcanzo un nivel de 2.64 puntos (Gráfica 10, Punto 39), hecho que indica la necesidad de fomentar el desarrollo de relaciones laborales en las

que se identifique la pertinencia de alcanzar objetivos colectivos, antes que los particulares, y en donde la empresa actúe como un ente que fomente la colaboración y el interés por el desarrollo de un ambiente de trabajo agradable.

La integración del personal y la orientación de sus actividades en función de los objetivos establecidos en la organización, ha sido un hecho que se ha visto especialmente afectado por el alto índice de rotación presentado en el Departamento de Mercadeo y Ventas. Esta situación, tal como ha sido descrita, no solo afecta la alineación del Departamento con los planes estratégicos de crecimiento de Rikalac S.A., sino que repercute en el desarrollo de las potencialidades del personal (en aspectos referentes al liderazgo, trabajo en equipo e integración), en la medida en que el mismo se orienta a la consecución de sus objetivos particulares.

4.2.7. VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

Las actitudes y sentimientos de los empleados entre sí, pueden generar relaciones de trabajos armoniosos o por el contrario disonante. De ahí que es necesario desarrollar las destrezas sociales y emocionales que promuevan la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos, actuar y expresarse de manera honesta y auténtica. Además es de vital importancia fomentar la integración del personal, a de asegurar no solo el intercambio de ideas sobre aspectos relacionados al trabajo, sino también con la vida personal de cada miembro.

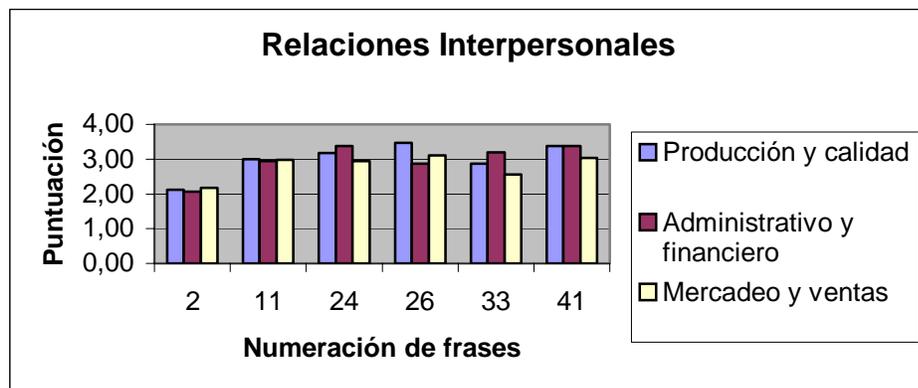
Esta variable contiene 6 ítems, y en su orden son:

2. Los superiores son cordiales con los subalternos.

11. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.

24. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.
26. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.
33. La calidad de las relaciones entre los superiores y subalternos es la más adecuada.
41. Existen enemistades y rivalidades entre los empleados de la empresa afectando el ambiente laboral.

Gráfica 11. Resultado de la Variable Relaciones Interpersonales



	2	11	24	26	33	41
Producción y calidad	2,11	3,00	3,19	3,48	2,86	3,39
Administrativo y financiero	2,06	2,94	3,38	2,88	3,19	3,38
Mercadeo y ventas	2,18	2,97	2,95	3,10	2,56	3,03
Rikalac S.A.	2,94					

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

La evaluación de los resultados permitió identificar que las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un factor crítico, por cuanto la valoración otorgada por el personal corresponde a 2.94 puntos, hecho, que complementado con los manifestado en las jornadas de sensibilización, se constituye en un indicativo de la presencia permanente de enemistades y rivalidades entre los empleados pretendiendo conseguir el favoritismo de los jefes y así lograr sus propios intereses. De manera detallada el departamento

de producción y calidad obtuvo una puntuación de 3.48, lo cual lo hace el más afectado por este aspecto, seguido por el departamento de mercadeo y ventas con 3.10 puntos y el administrativo con 2.88 (Gráfica 11, Punto 26).

El temor al rechazo o a la reprensión por parte de los jefes ha sido un aspecto que ha incidido de manera activa en la actitud del personal respecto a la emisión de apreciaciones o conceptos que estén en desacuerdo con lo tradicionalmente establecido. A juicio de las Autoras, asegurar la contribución del personal en los procesos de mejora continua adelantados depende en gran medida del desarrollo de un ambiente de participación y libre expresión en la organización, en consideración, claro está, del interés colectivo.

4.2.8. VARIABLE RESPONSABILIDAD

La orientación de esta variable está determinada a la identificación de la eficiencia demostrada por el empleado en el desempeño de sus labores y las actividades que les son asignadas por la entidad o sus jefes inmediatos.

Esta última variable comprende los siguientes 9 ítems:

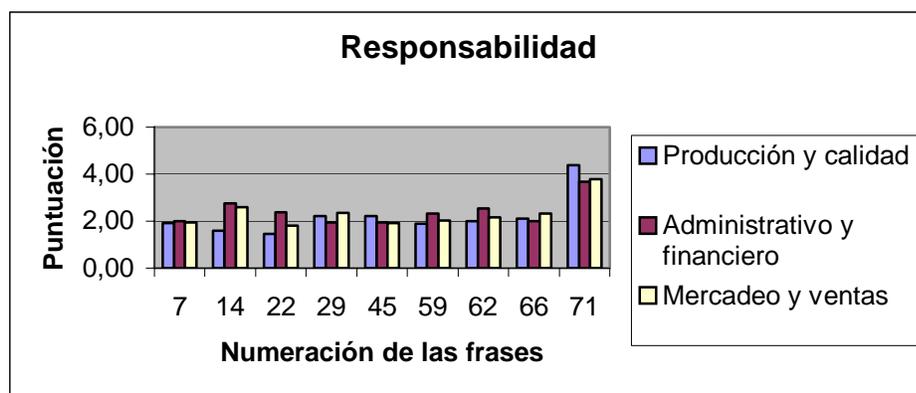
- 7.** En mi dependencia las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.
- 14.** En la empresa se cumple estrictamente con el horario establecido.
- 22.** El funcionario conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.
- 29.** En la dependencia el jefe necesita estar recordando las funciones a cada uno.
- 45.** En la empresa es necesario que el jefe esté encima del trabajador para que realice sus funciones.
- 59.** El buen ritmo de trabajo se mantiene en ausencia del jefe.

62. Cada funcionario es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

66. La organización se asegura de que el personal identifique plenamente sus actividades.

71. Todo lo que se haga en el trabajo debe estar previamente aprobado por los jefes.

Gráfica 12. Resultado de la Variable Responsabilidad



	7	14	22	29	45	59	62	66	71
Producción y calidad	1,93	1,59	1,45	2,23	2,20	1,89	2,00	2,11	4,37
Administrativo y financiero	2,00	2,75	2,38	1,94	1,94	2,31	2,53	2,00	3,69
Mercadeo y ventas	1,95	2,59	1,82	2,34	1,92	2,03	2,15	2,33	3,79
Rikalac S.A.	2,68								

Fuente: Estudio sobre el clima organizacional en Rikalac S.A.

La situación evidenciada permite identificar que el personal posee un alto grado de compromiso en la ejecución de las tareas asignadas (2,68 puntos), sin embargo, se observa como elemento crítico, el bajo nivel de empoderamiento conferido al personal para la toma de decisiones que afecten la calidad de su trabajo, lo cual es resultado directo de la valoración de 4,37 puntos (Gráfica 12, Punto 71) de la encuesta realizada. Es importante considerar también que la percepción asociada por el personal al

cumplimiento de esta variable en la organización presenta un comportamiento equitativo en los diferentes departamentos.

5 ESTRATEGIAS PARA LA ADECUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. En este sentido, Rikalac S.A. se perfila como una empresa que ha estado creciendo rápidamente en los últimos años y ha demostrado su interés en consolidarse como una empresa reconocida por la calidad de sus productos, al tiempo que se encamina en la certificación para sus procesos estratégicos, tomando como sustento fundamental de sus operaciones las competencias y habilidades de su talento humano.

En virtud de lo anterior, las autoras del proyecto consideran apropiado formular tres mecanismos para adecuar el clima organizacional en función de los procesos de mejora continua, los cuales son: el establecimiento de grupos de trabajo, diseño de una estructura salarial, y ejecución de planes de capacitación.

5.1 GRUPOS DE TRABAJO

Los grupos de trabajo se deben adoptar como espacios de comunicación orientados a promover activamente la participación del personal de Rikalac S.A. en la identificación de fuentes potenciales de mejora para los procesos, actividades, productos suministrados. Los espacios de comunicación a utilizar deben estar representados por: *Grupo Primario* y *Grupo de Jefes de Área*.

5.1.1 GRUPOS PRIMARIOS

¿Qué son los grupos primarios?

Un grupo primario se asocia con el conjunto de personas que se reúnen de manera periódica para comentar y debatir temas en común. Su orientación estratégica no se limita a la simple identificación de las situaciones que afecten el eficaz desempeño de las actividades, sino que está orientada al diseño y desarrollo de iniciativas prácticas de mejora. Los grupos primarios permanecen en permanente contacto e interrelación con el Grupo de Jefes de Área de la empresa, del cual obtienen permanente retroalimentación respecto al desempeño del personal y por ende del área en consideración.

¿Quiénes lo integran?

Los grupos primarios están integrados por el Responsable del Área involucrada, el Personal Operativo y el Coordinador de Calidad.

Periodicidad

La periodicidad debe ser establecida por la persona que lidere el Grupo primario, en consideración de aspectos como turnos de trabajo, naturaleza de las actividades, entre otros.

Actas

Las actas se constituyen en un documento soporte que proporciona evidencia de los temas considerados en las reuniones de grupo primario en aspectos referentes a decisiones tomadas, asuntos pendientes y asignación de tareas. La estructuración de las actas varía en función de las necesidades

específicas del área involucrada, deben tener un número consecutivo y deben ser de conocimiento por parte de los integrantes del Grupo Primario.

Consejos Prácticos

⌘ Antes de la reunión

Establecer con claridad los temas que se pretende considerar, los objetivos y la información necesaria. Se debe divulgar con antelación a la ejecución de la reunión los temas a considerar, así como la hora, fecha y lugar precisos.

⌘ Durante la reunión

La persona encargada de liderar el grupo primario debe considerar la importancia de asegurar la motivación del personal durante la misma, de manera que se logre la participación activa en la identificación de fuentes potenciales de mejora para los procesos, actividades, productos suministrados. En general se deben considerar los siguientes aspectos:

- Hacer una introducción enunciando los objetivos
- Estimular la participación de los asistentes, manteniendo la atención centrada en el tema en consideración
- Escuchar, analizar y valorar la opinión de todos los participantes
- Establecer actividades, responsables, fechas de ejecución y medidas de control
- Comunicar las conclusiones y definir el posible temario para la próxima reunión.

⌘ Después de la reunión

El líder del grupo primario debe evaluar la efectividad de la reunión realizada, considerar los aspectos positivos y negativos derivados de la misma y comunicar toda situación de análisis relevante para el Grupo de Jefes de División.

5.1.2 GRUPO DE JEFES DE ÁREA

¿Qué es el grupo de jefes de área?

Un grupo de jefes de área es el conjunto de personas que comparten intereses laborales similares por pertenecer a un mismo proceso o procesos interrelacionados. Tiene como propósito el monitoreo permanente de los resultados comerciales así como los derivados de la medición de los indicadores de gestión establecidos para el área en consideración en el Mapa Estratégico del Sistema de Gestión de la Calidad de Rikalac S.A.. Están en permanente contacto con los grupos primarios y suministran información útil para el desarrollo de la Gestión de Mejora continua en el Comité de Calidad.

¿Quiénes lo integran?

El grupo de jefes de área está integrado por el Gerente de la Área y sus inmediatos colaboradores, distinguiéndose estos últimos por ser los encargados de la realización de actividades de coordinación en la área a la que pertenecen.

Periodicidad

La periodicidad debe establecerse de manera conjunta entre el Gerente de la Área y el Coordinador de Calidad, considerando aspectos como la frecuencia de medición de indicadores, la relevancia de los aspectos a considerar y necesidades de mejora.

Actas

Al igual que en los grupos primarios, las actas se constituyen en un mecanismo útil para proporcionar evidencia de los aspectos considerados en la reunión, los compromisos asumidos y las actividades pendientes.

5.2 ESTRUCTURA SALARIAL

¿Qué es la estructura salarial?

La estructura salarial refleja la distribución de los salarios según los niveles de importancia de los puestos de trabajo, según la valoración o categorización del personal o ambos aspectos conjuntamente. Sea cual fuere el criterio de análisis la estructura salarial permite registrar o establecer según el caso aspectos tales como cuales son o han de ser los salarios de los niveles menores, intermedios y superiores del ámbito analizado, con que ritmo se incrementan ha medida que se ascienden los niveles o grados y, por fin, cuales son o ha de ser los salarios mínimos y máximos en cada uno de ellos.

Etapas a seguir

Las etapas necesarias para dar paso al diseño de la estructura salarial se fundamentan como sigue:

- Revisión de la estructura orgánica y la estructura funcional de la organización.
- Revisión, validación y comunicación del Manual de Funciones y Competencias.
- Diseño del Manual de Valoración de Cargos
 - Establecimiento de Objetivos
 - Análisis y descripción de cargos
 - Adopción del Sistema de Evaluación de cargos
 - Implementación de los procedimientos para el Sistema de Evaluación optado.
 - Adopción del procedimiento para diseñar el Manual de Valoración de cargos
 - Ponderación de Factores
 - Gradación de factores y asignación de puntos
 - Prueba estadística del Manual de Valoración
 - Categorización de cargos
- Revisión y estimación de los Salarios
- Diseño de la Estructura Salarial
 - Determinación de la Línea Base o patrón
 - Configuración de la estructura salarial
- Establecimiento de Políticas para introducir la Estructura Salarial
- Establecimiento de Políticas para sostener la Estructura Salarial

5.3 PLANES DE CAPACITACIÓN

Tradicionalmente se ha entendido como capacitación al proceso a través del cual se proporciona a los trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo. Hoy en día este concepto se ha ampliado debido a las actuales exigencias de competitividad de las empresas como miembros de la aldea global y los constantes cambios en la tecnología, cada vez más rápidos, además del enfoque orientado al cliente.

La Dirección de Recursos humanos de Rikala S.A., debe llevar a cabo planes de capacitación enfocados al desarrollo de competencias del personal y evaluaciones de desempeño.

5.3.1 Desarrollo de competencias

El desarrollo de competencias en las organizaciones es una continuidad de la educación formal en el trabajo. El objetivo de este tipo de programas es poner al alcance de los empleados de Rikalac S.A. los elementos necesarios para que éste adquiera las competencias necesarias para su desarrollo dentro y fuera de la organización.

Este programa debe estar soportado por una estructura de cursos y programas de capacitación diseñada específicamente por los responsables de cada área, en conjunto con la dirección de talento humano, así que el material de los cursos debe estar enfocado a apoyar las necesidades de información que tiene la organización. De esta manera, la empresa se va a asegurar que sus colaboradores posean el conocimiento necesario para lograr sus objetivos, a la vez que ayude a los empleados mantener actualizadas sus competencias laborales.

Algunos aspectos que Rikalac S.A. debe tener en cuenta para las capacitaciones se presentan a continuación, sin embargo se identificó que los más relevantes tienen que ver con el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación y motivación:

- ◆ Apoyo para la inducción a la organización: misión, visión, **cultura**, **valores**, productos, clientes, proveedores, competidores, posicionamiento de la organización.
- ◆ Apoyo a los procesos centrales de la organización: producción, ventas, mercadotecnia, etc.
- ◆ Desarrollo de habilidades operativas: relacionado con la tecnología que se usa en la organización para la producción.
- ◆ Desarrollo de habilidades administrativas: redacción, **trabajo en equipo**, calidad en el servicio, computación básica.
- ◆ Desarrollo de habilidades directivas: comunicación, **liderazgo**, negociación, administración de proyectos, administración de recursos financieros y humanos.
- ◆ Desarrollo de habilidades para trabajo en equipo: **relaciones interpersonales**, orientación a metas, las **habilidades de comunicación**, compromiso, etc.

5.3.2 Evaluación de desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados de Rikalac S.A. procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y

confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto de trabajo. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto de trabajo (es decir, que el sistema califique únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto) y ser prácticos y confiables (es decir, que es comprendida por evaluadores y evaluados). Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

Ventajas de la evaluación del desempeño

- ◆ Mejora el desempeño del empleado, mediante la retroalimentación.
- ◆ Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ◆ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ◆ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ◆ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ◆ Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ◆ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ◆ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Métodos de evaluación del desempeño

- ◆ Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado: este método tiene la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- Escalas de puntuación
- Lista de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos críticos
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Métodos de evaluación en grupos

- ◆ Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro: se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación

Implicaciones del proceso de evaluación

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos deben estar a cargo de la Dirección de Talento Humano de Rikalac S.A.. Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los

evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantee.

El enfoque que se le de a la evaluación depende del objetivo que persiga el estudio, por ejemplo si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los responsables de cada área.

Es importante que los sistemas de evaluación involucren la participación de todo el personal, tanto subordinados como gerentes y supervisores, ya que éstos tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

6 CONCLUSIONES

Rikalac S.A. con el fin de incrementar la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos y aumentar la cuota de participación de la empresa en el mercado, ha iniciado la implementación de estrategias de mejora continua a través de un análisis organizacional, y la realización de este estudio es una contribución en el conocimiento de los factores más relevantes que intervienen en la afectación del ambiente laboral de acuerdo a la percepción que tiene todo el personal respecto a la empresa. La medición se realizó entorno a 8 variables; claridad organizacional, comunicación, condiciones de trabajo, motivación, normas, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y responsabilidad, de las cuales se encontró que las más afectadas son las relaciones interpersonales y la motivación con puntuaciones de 2,94 y 2,92 respectivamente.

El alto puntaje obtenido en la variable “relaciones interpersonales” se debe a la rivalidad y competencia desleal que se presenta entre los compañeros de trabajo, pero especialmente de una o dos personas que por su tendencia al favoritismo por parte de sus jefes y el logro de intereses propios y no colectivos, promueven el deterioro de las relaciones que se mantienen entre compañeros y con sus respectivos jefes, de este modo estas personas son las principales portadoras de rumores y comentarios mal intencionados. Esto aunado a un fuerte desconocimiento de las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación establecidas en la estructura orgánica, dan lugar a un clima de poca confianza en la organización.

Indiscutiblemente, la comunicación es una variable que resulta crítica para las operaciones de la empresa, para la ejecución de las actividades encomendadas y el desarrollo de las relaciones interpersonales, por tal razón

cualquier distorsión que se pueda presentar en sus medios o canales, a la hora de transmitir la información es significativa, de este modo, cuando se transmite, es necesario confirmar que la fuente de la cual proviene sea confiable, que el momento de transmitirla sea oportuno y que su receptor sea el indicado.

En cuanto a la motivación, Rikalac S.A. no se ha preocupado lo suficiente por preservar el interés del personal hacia su trabajo, esto se ve evidenciado en los 2,92 obtenidos en la valoración de la encuesta, además de la información obtenida durante las jornadas de sensibilización, los aspectos más críticos de esta variable se ven reflejados en las políticas de remuneración que se manejan, la falta de reconocimiento hacia el personal que tiene un mejor desempeño en sus actividades, la falta de promoción hacia aquellas personas con mayor potencialidades.

Por otro lado, la menor puntuación se presentó en las variables claridad organizacional y trabajo en equipo con 2,15 y 2,52 puntos respectivamente. La mayoría del personal de la empresa identifica la importancia de las relaciones de dirección estrategia y comunicación, sin embargo hay una significativa manifestación de falta de claridad en las relaciones de responsabilidad, autoridad y comunicación que refleja la estructura orgánica. Esto se debe principalmente al favoritismo por parte de los directivos hacia algunos de los empleados, inmiscuyéndose en situaciones que no les conciernen. Respecto al trabajo en equipo, la falta de colaboración es un aspecto que incide en gran medida en la puntuación de esta variable, el personal no logra identificar la pertinencia de alcanzar objetivos colectivos, antes que los particulares. De este modo la empresa necesita fomentar la colaboración y el interés por parte de todo el personal hacia el desarrollo de un ambiente de trabajo atractivo.

La dirección de talento humano y la alta dirección, es consciente de la situación que se presenta en la empresa, que aunque no es del todo desfavorable, tiene que trabajar muy duro en estos aspectos, ya que si no se les hace frente a tiempo, pueden contribuir a deteriorar más el ambiente laboral de la empresa. Se dejó claro que este proyecto es un primer paso en el avance hacia el mejoramiento de las operaciones de la empresa y la base para futuros estudios sobre ambiente laboral. De este modo la dirección de talento humano en conjunto con la alta dirección se comprometieron a realizar un seguimiento y llevar a cabo las recomendaciones propuestas por las autoras del proyecto para propiciar la participación activa del personal en las iniciativas de cambio y mejora continua adelantadas y al diseño de las estrategias que contribuyen a mejorar el ambiente laboral en la organización.

7 RECOMENDACIONES

⌘ En busca de la excelencia y de acuerdo a la misión, en Rikalac S. A. es fundamental fomentar el trabajo en equipo, de esta manera se favorece la cooperación y comprensión, al aceptar responsabilidades que contribuyen a que cada miembro reconozca sus fortalezas y debilidades; en el trabajo en equipo la delegación de funciones crea confianza entre sí, se aprende a conocer y aceptar el punto de vista de los demás. Lo anterior es un elemento fundamental para la mejora en el clima laboral de Rikalac S.A. y su cumplimiento es posible en la medida en que la organización establezca grupos de trabajo, diferentes a los comités de calidad, que fomenten la participación activa del personal en la búsqueda e identificación de fuentes de mejora para los procesos, así como en la toma de decisiones para aquellas situaciones en que el caso lo amerite. En consideración de la estructura orgánica y funcional de Rikalac S.A. las autoras del proyecto sugieren la creación de los Grupos Primarios y los Grupos de Jefes de Área, los cuales deben estar liderados por los responsables de las diferentes áreas para las cuales apliquen y deben ser revisados y adecuados continuamente por la Dirección de Recursos Humanos. Estos grupos de trabajo facilitarán la difusión de las políticas, normas, procedimientos y en general todos aquellos elementos de comunicación diseñados para el establecimiento de procesos más eficientes. Lo anterior esta orientado, en un primer grado, al fortalecimiento de las interrelaciones de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, consolidando la apertura de canales de opinión, generando un alto compromiso con los resultados, mejorando la cultura organizacional y estableciendo lazos de integración con el Cliente que contribuyan a la identificación y satisfacción de sus necesidades y expectativas. El diseño estructural y la puesta en marcha de los grupos de

trabajo es una actividad que debe ser presentada por la Dirección de Recursos Humanos ante el comité de calidad y su implementación, conforme a lo acordado en el citado comité, debe ser efectiva a partir del mes de agosto de 2005.

⌘ Es necesario implementar un sistema de apreciación del desempeño de las funciones del empleado, en donde se pueda detectar problemas de supervisión de personal, de integración, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado, que aquel que es exigido por el cargo, y estimar el potencial del desarrollo del empleado generando incentivo salarial por el buen desempeño, una promoción o ascenso. Este sistema debe ser participativo en donde se de paso a localizar causas y raíces de un mal funcionamiento y establecer perspectivas de común acuerdo. Brindar oportunidades de crecimiento dentro de parámetros de eficacia y eficiencia, así como retribuirlo justamente, debiera ser el compromiso prioritario de la organización con respecto al talento humano. A efectos de dar cumplimiento al anterior propósito, se determina como adecuado realizar evaluaciones del desempeño del personal en atención a las características ocupacionales y jerárquicas del mismo de la siguiente manera:

- Evaluación del Cliente Interno Operativo: Debe realizarse cada cuatro meses y se consideran aspectos inherentes a las competencias y habilidades operativas del personal, tales como cantidad del trabajo, calidad del trabajo, responsabilidad, entre otros. Esta evaluación debe ser realizada por el Jefe de Área y debe estar supervisada por el Jefe de Recursos Humanos.
- Evaluación del Cliente Interno administrativo: Debe realizarse cada cuatro meses y se consideran aspectos inherentes a las competencias

y habilidades administrativas y de coordinación del personal, tales como planificación, organización, responsabilidad, liderazgo, entre otros. Esta evaluación debe ser realizada por el Jefe de cada Departamento y debe estar supervisada por el Jefe de Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta que las evaluaciones del personal deben realizarse cada cuatro meses, se sugiere que la primera evaluación se realice el 30 de agosto de 2005. Los resultados deben ser tomados como elemento de entrada para la formulación de Planes de Capacitación del personal, siendo esta actividad de responsabilidad directa del Jefe de Recursos Humanos.

⌘ Resultado directo de la ejecución de las actividades propias a la implementación del sistema de gestión de la calidad en Rikalac S.A. ha sido el diseño y configuración de la estructura documental necesaria para asegurar la gestión eficiente del proceso de Recursos Humanos. Sin embargo, como resultado del estudio se ha podido establecer que la organización no se ha asegurado de implementar la documentación creada, hecho que ha generado malestar y escepticismo en el personal respecto a la utilidad de los procesos de mejoramiento implementados al interior de la organización. La Dirección de Recursos Humanos se debe asegurar de que la documentación creada sea socializada e implementada a partir del mes de Junio de 2005.

⌘ El desconocimiento de una estructura salarial clara, con niveles plenamente definidos, es un hecho que ha marcado la motivación del personal en aspectos como el reconocimiento, el crecimiento personal y profesional. Lo anterior ha sido tomado como sustento por las Autoras del Proyecto, para formular a la Dirección de Rikalac S.A. la necesidad de

establecer una estructura salarial, apoyada en una Política Organizacional, que genere en el personal la confianza necesaria respecto a las políticas de remuneración establecidas, las relaciones jerárquicas y la posibilidad de crecimiento profesional en la organización.

A efectos de dar cumplimiento a este propósito, es recomendable que la Dirección de Recursos Humanos presente ante el Comité de Calidad el alcance de la propuesta y se analice la viabilidad de su aplicación, en cuyo caso, se debe establecer un comité integrado por los Directivos de la empresa, la Gerencia General, la Dirección de Recursos Humanos y miembros representantes de los empleados de Rikalac S.A. Esta actividad, al igual que todas aquellas que indican la necesidad de presentación ante el comité de calidad, debe hacerse efectiva en el mes de Agosto de 2005.

- ⌘ Es conveniente realizar un **diagnóstico** adecuado, enfocándolo a **necesidades de capacitación** en cada uno de los departamentos y en las diferentes áreas, a fin de conseguir la alineación del personal con los objetivos a largo plazo de la empresa. Lo que probablemente ocurra es que se tenga que enfrentar escenarios con diversos problemas en la organización, y del análisis que se haga se podrá discernir si la corrección de dichas deficiencias se puede hacer a través de la capacitación o mediante otros mecanismos. Por tal razón, la Dirección de Recursos Humanos debe establecer planes de capacitación orientados a mejorar las competencias del personal, tomando como elementos de entrada *el análisis de competencias, la evaluación del desempeño, los resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral, las auditorías internas y las actividades de revisión por la Dirección*. El establecimiento de Planes de Capacitación debe ser continuo, por lo cual se sugiere que la implementación de los mismos se haga efectiva a

partir del mes de agosto de 2005, en consideración de los resultados obtenidos de los elementos de entrada citados.

⌘ Con el fin de eliminar los roces y asperezas que continuamente se presentan entre los empleados dentro de la organización, es conveniente realizar sensibilizaciones y capacitaciones sobre relaciones interpersonales. Este tipo de actividades ayuda a los participantes a identificar las áreas en que es necesario mejorar el desarrollo de las habilidades conductuales, orientadas a resguardar la calidad de las relaciones interpersonales, permiten comprender los factores que explican el comportamiento de las personas, al interior de las organizaciones y grupos humanos en general. Lo anterior propicia la mejora en la efectividad grupal e individual, canalizando las energías hacia espacios de mayor creatividad y automotivación. La metodología de este tipo de actividades debe ser de enseñanza aprendizaje (no sólo teórica), basada en ejercicios prácticos y vivenciales, resaltando y compartiendo las experiencias de los mismos. El fomento a las relaciones interpersonales es un aspecto complementario a los planes de capacitación, en la medida en que en estos se debe reseñar la programación, el contenido y alcance de las actividades de sensibilización. En este sentido, se sugiere que la ejecución de talleres de relaciones interpersonales sea efectivo a partir del mes de agosto de 2005.

⌘ Con base en los resultados obtenidos de la encuesta y las actividades de sensibilización que se desarrollaron a lo largo del estudio, se evidenció las necesidades de motivación del personal en los aspectos salariales, de reconocimiento y promoción. Lo anterior resalta la importancia de que el personal responsable de la planificación y orientación estratégica de la organización desarrolle los mecanismos necesarios para asegurar la permanencia de los empleados, así como su desarrollo personal y

profesional. Este hecho es posible en la medida en que se establezcan e implementen mecanismos válidos para el desarrollo de habilidades en términos de liderazgo, trabajo en equipo, manejo de personal y motivación, orientados hacia los directivos, a fin de que los mismos se instruyan en técnicas y herramientas que permitan un mayor conocimiento de sus empleados e integración con éstos, para obtener una comunicación más efectiva que mejore el desempeño del personal, la interacción, el sentido de pertenencia, y de este modo un incremento en la productividad. Otro aspecto importante con relación a la motivación es que los directivos y jefes inmediatos demuestren interés por el equipo humano, elogiando los logros obtenidos, expresando su confianza en las habilidades del personal y participando de manera activa en las iniciativas de mejora del ambiente laboral establecidas por el área encargada del talento humano.

En función de lo anterior, la organización debe propender hacia el desarrollo de un ambiente de trabajo en el que se posibilite no solo la participación del personal, sino también la integración entre las diferentes áreas funcionales establecidas. Este es sin duda un hecho que asegurará el éxito en la implementación de las actividades de mejora continua adelantadas por la organización.

Finalmente, es responsabilidad de los altos directivos y de la dirección de Talento Humano, tomar conciencia para llevar a cabo las mencionadas sugerencias, pero en manos de todos los miembros de Rikalac S. A. está el desarrollo de un ambiente laboral favorable, acorde con los intereses y necesidades del personal y de la empresa, considerando a la empresa como un equipo de trabajo enfocado hacia la consecución de la misión y el progreso organizacional y como una familia que comparte un espacio

físico, donde las profesiones o actividades de cada uno se complementan.

8. BIBLIOGRAFÍA

ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. Barcelona: Herder, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill, 1981.

GUELLERMAN, Saul W.. Motivación y productividad. México: Editorial Diana S. A.. 1978. PABÓN BARAJAS, Hernán, Seminario II de investigación Especialización Alta Gerencia. Bucaramanga. 2004.

www.monografias.com. Aspectos incidentes en el Clima Organizacional. Condiciones de Trabajo.

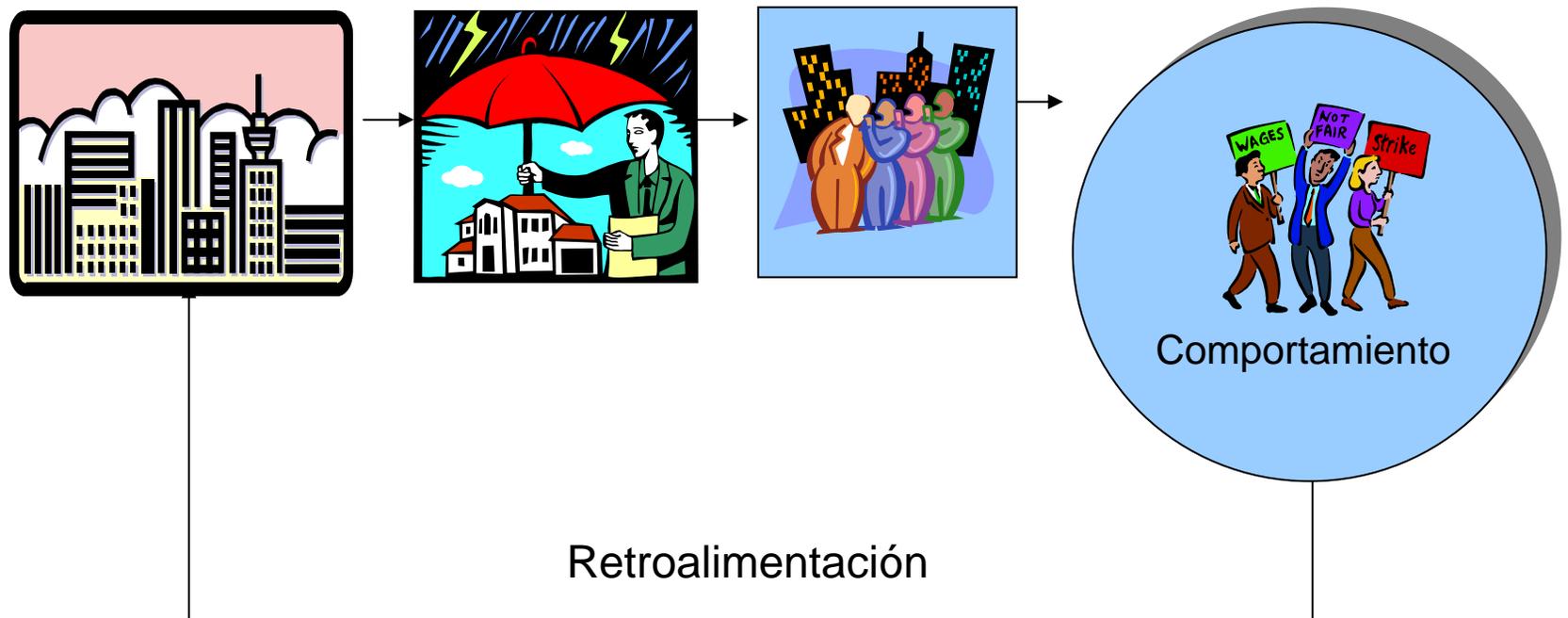
www.gestiopolis.com. Conceptos de Clima Organizacional.

www.degerencia.com. Evaluaciones de Desempeño.

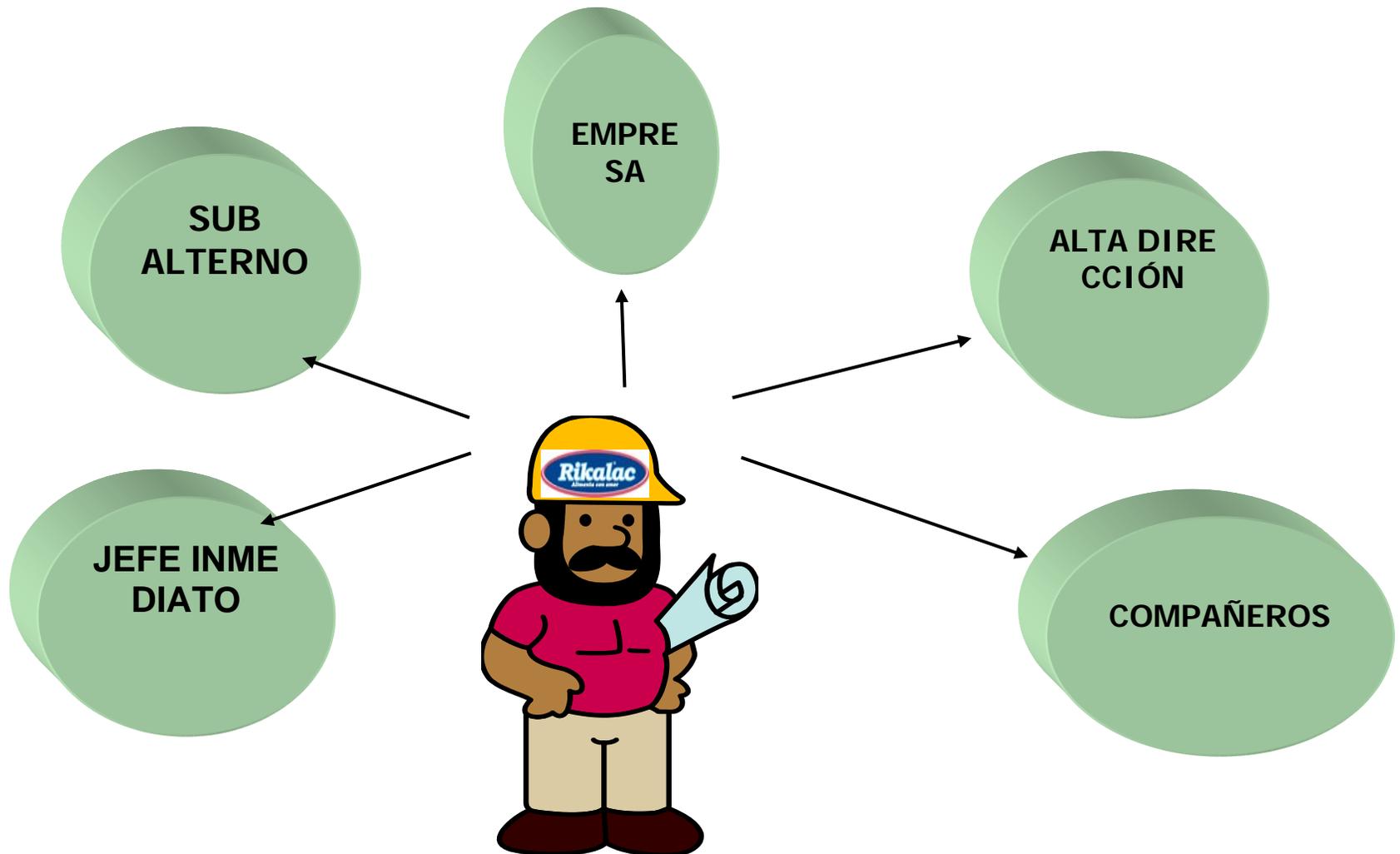
ANEXOS

Anexo 1. DIAPOSITIVAS

CLIMA ORGANIZACIONAL



PERSONAL INFLUYENTE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

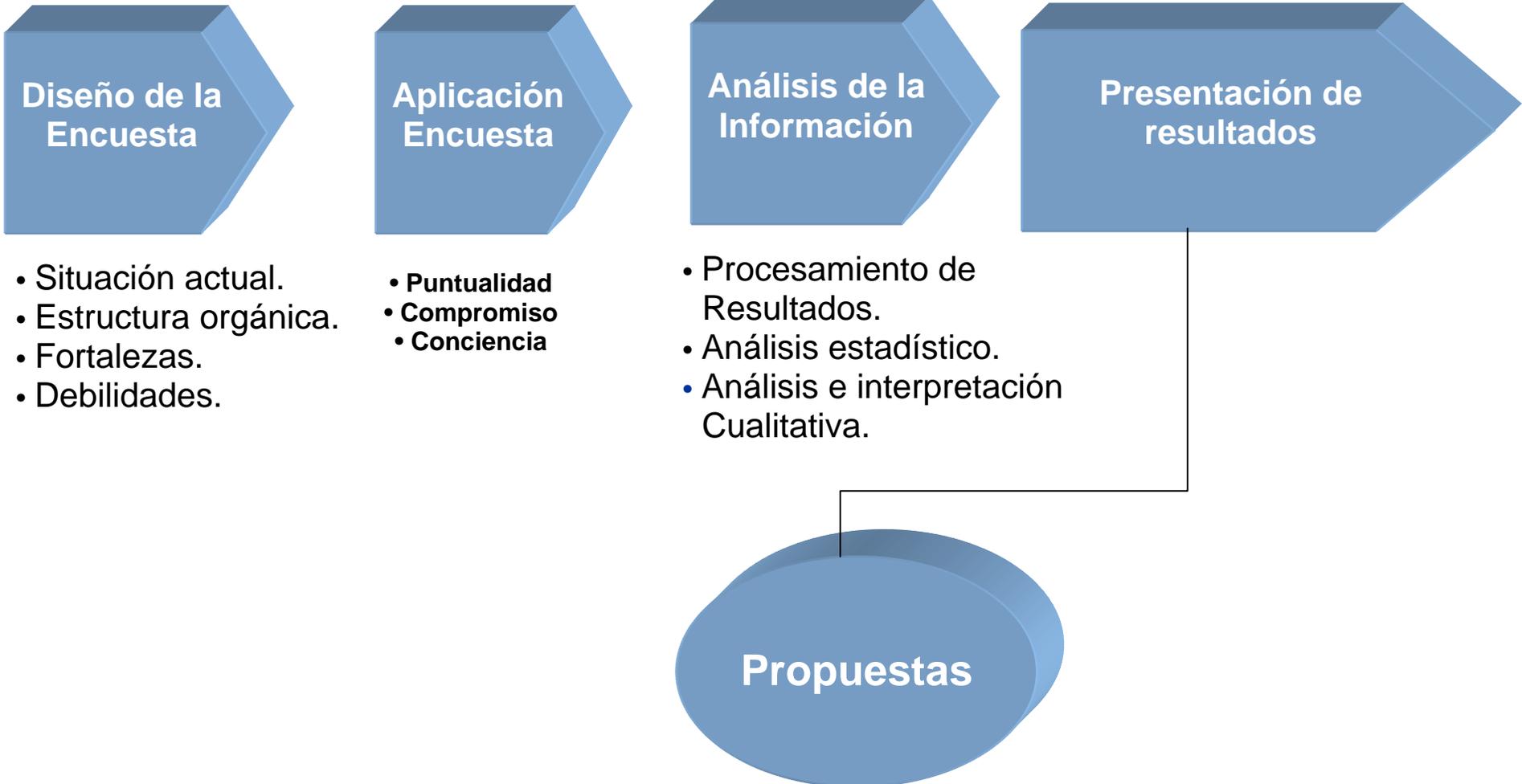


QUE SE BUSCA AL EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

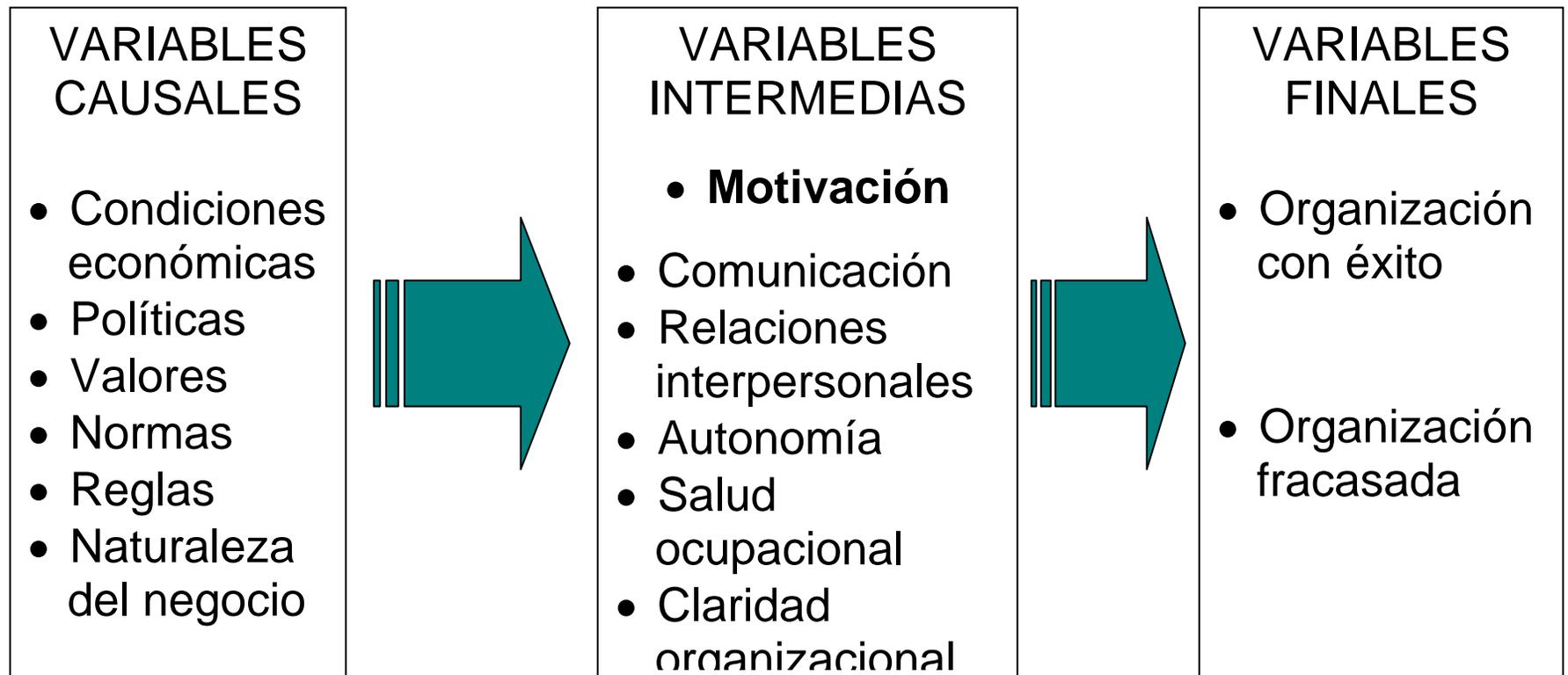
Determinar que tipo de dificultades existen en una organización internamente a nivel de recursos humanos y recursos organizacionales, que facilitan o dificultan los procesos que conducen a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.



PROCESO DE TRABAJO



VARIABLES QUE SE VAN A MEDIR



QUE ACCIONES PERMITE EJECUTAR ESTE ESTUDIO

Rediseño de estructuras organizacionales

Planificación estratégica

Cambios en el entorno organizacional

Mejora en los sistemas de comunicación

Mejora en los procesos productivos

Gestión de programas motivacionales

Gestión de desempeño



Anexo 2. ENCUESTA

EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y DERIVADOS RIKALAC S. A.

ESTUDIO EXPLORATORIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el fin de recopilar las apreciaciones de los empleados de Rikalac S.A., se ha diseñado la siguiente encuesta que tiene por objeto, conocer la percepción que tienen acerca de su ambiente laboral, detectar los aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

INSTRUCCIONES

Trate de contestar todas las frases reflexionando sobre cada una de ellas, teniendo en cuenta la importancia que para usted tiene su mejoramiento.

Responda con sinceridad, si comete algún error, borre con cuidado y marque su nueva respuesta.

Recuerde que esto no es una prueba; por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas, lo importante es su opinión respecto a cada afirmación.

Hay un total de 75 afirmaciones, las cuales tienen cada una, cinco opciones de respuesta, escoja la que mejor aplique a lo que usted piensa. (Sólo una).

El enunciado se encuentra en forma afirmativa y su respectiva evaluación se realiza de acuerdo a la siguiente escala:

ESCALA DE LIKERT	
TD	Totalmente en Desacuerdo
D	En Desacuerdo
N	Neutral
A	En Acuerdo
TA	Totalmente en Acuerdo

FRASES QUE DESCRIBEN SITUACIONES QUE SE VIVEN EN LA ENTIDAD

1. A menudo ocurre que por temor a consultar a los jefes se decide lenta y erróneamente.
2. Los jefes son cordiales con los empleados
3. Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.
4. Los empleados de la empresa conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa.
5. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses.
6. La información fluye en forma libre, es decir, jefe-empleado-jefe.
7. En mi dependencia las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.
8. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.
9. Realiza el trabajo sin temores.

10. Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.
11. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.
12. Las condiciones de trabajo son seguras.
13. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.
14. En la empresa se cumple estrictamente con el horario establecido.
15. Se considera miembro importante de esta entidad.
16. La información fluye en la empresa en forma clara.
17. Los directivos (gerente general y los gerentes de los departamentos) de la empresa recalcan las más altas normas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.
18. Los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.
19. Cada funcionario cuenta con los elementos necesarios para la ejecución de su trabajo.
20. La información se transmite en forma oportuna.
21. Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.
22. El empleado conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.
23. Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.
24. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.
25. La comunicación entre los empleados de la empresa beneficia la productividad.
26. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.
27. Cuando alguien habla, se escucha y es respetada esa opinión.
28. El salario que recibe le permite vivir cómodamente.
29. En la dependencia el jefe necesita estar recordando las funciones a cada uno.
30. Se toma en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar las relaciones y el trabajo en equipo.
31. Se trabaja con justicia y existe competencia leal.
32. Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.
33. La calidad de las relaciones entre los jefes y empleado es la más adecuada.
34. En la empresa se asciende a la persona que lo merece.
35. El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.
36. Los cambios que se dan al interior de la empresa se informan a cada persona y con la debida antelación.
37. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
38. La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.
39. Cuando se van a realizar trabajos en grupo o con otras dependencias, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.
40. En su dependencia se cambia al personal constantemente.
41. Existen enemistades y rivalidades entre los empleados de la empresa afectando el ambiente laboral.
42. Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.
43. Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de que forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.
44. En la entidad cualquier comentario se convierte fácilmente en chisme
45. En la empresa es necesario que el jefe esté encima del trabajador para que realice sus funciones.
46. Las normas de calidad que se adelantan ya se están aplicando.
47. Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.
48. El personal se siente laboralmente seguro en la entidad.
49. Mis compañeros se muestran agradecidos cuando les colaboro en el trabajo.
50. El ambiente de trabajo produce estrés.
51. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.
52. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de Compañeros que requieren ayuda.
53. Los compañeros atienden a mis sugerencias y opiniones a cerca de la realización del trabajo.
54. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.
55. A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se le da un reconocimiento especial.
56. Es conciente de la importancia de la actividad que usted desarrolla y de la forma que afecta a la productividad de la organización.
57. Los jefes inmediatos respetan tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.

58. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.
59. El buen ritmo de trabajo se mantiene en ausencia del jefe.
60. En la entidad cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.
61. Los jefes inmediatos realizan reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.
62. Cada funcionario es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
63. Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización personal.
64. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.
65. Las funciones señaladas en la estructura orgánica son asumidas plenamente en el desarrollo del trabajo.
66. En la dependencia el jefe necesita estar recordando las funciones a cada uno.
67. Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.
68. Las normas existentes facilitan el desempeño adecuado del trabajo.
69. Esta empresa brinda la posibilidad a sus empleados de ascender de acuerdo a sus méritos, aptitudes y antigüedad.
70. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.
71. Todo lo que se haga en el trabajo debe estar previamente aprobado por los jefes.
72. La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.
73. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.
74. En la empresa es posible dialogar con los jefes para expresar las inquietudes y opiniones.
75. Los jefes reconocen la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.

Anexo 3: HOJA DE RESPUESTAS

NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADOS		
Ninguno <input type="radio"/>	Primaria <input type="radio"/>	Secundaria <input type="radio"/>
Técnico <input type="radio"/>	Pregrado <input type="radio"/>	Posgrado <input type="radio"/>

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	
Mercadeo y Ventas <input type="radio"/>	Adminis. y fin. <input type="radio"/>
Ingeniería y proy. <input type="radio"/>	Produc. y calidad <input type="radio"/>

Preguntas	TD	D	N	A	TA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					

Preguntas	TD	D	N	A	TA
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					
73					
74					
75					

Anexo 4. SOPA DE LETRAS

A	S	T	M	L	C	L	R	E	Y	B	X	E	S	G	E	T	S	C	R		
C	R	E	A	T	O	X	P	I	L	P	Ñ	P	R	O	C	G	R	O	Ñ	E	
O	L	D	J	B	S	M	S	K	V	E	L	O	G	Ñ	C	F	D	A	S	A	L
M	G	A	S	R	X	U	X	V	A	M	K	Y	W	E	I	Q	N	B	O	J	A
D	O	R	R	I	A	Ñ	E	S	E	Q	V	H	Q	A	N	H	A	I	I	C	
C	O	N	D	I	C	I	O	N	E	S	D	E	T	R	A	B	A	J	O	F	I
Q	A	D	W	N	D	C	S	G	S	T	H	H	G	C	L	H	Ñ	O	H	Q	O
D	L	A	G	O	O	A	H	F	P	O	A	S	I	E	I	I	S	E	F	P	N
W	I	B	E	S	C	C	D	Z	A	S	E	M	L	O	Z	D	D	N	N	O	E
N	O	I	C	A	V	I	T	O	M	F	I	O	Q	D	A	S	L	E	S	Y	S
O	N	E	A	V	Q	O	Y	Q	R	R	U	L	T	Ñ	R	T	P	Q	H	W	I
V	E	B	L	F	I	N	O	W	E	G	Ñ	E	O	B	E	N	E	U	D	E	N
I	I	A	A	G	R	N	T	D	S	S	A	C	R	R	D	I	F	I	F	T	T
P	S	T	F	Q	B	M	N	Q	P	D	L	N	O	K	I	A	D	P	N	I	E
W	K	G	A	A	K	U	D	W	O	W	D	U	I	O	O	Q	I	O	D	U	R
A	Z	E	L	M	A	V	E	H	N	Q	Ñ	L	Y	Z	N	L	C	G	S	J	P
R	A	D	F	E	I	Z	G	Ñ	S	N	K	A	G	H	A	Ñ	O	Q	A	E	E
O	I	O	B	R	A	A	D	N	A	Q	A	H	E	R	Z	C	Ñ	D	M	E	R
Ñ	K	V	I	C	A	N	D	I	B	E	G	S	E	V	U	A	I	I	R	R	S
S	B	A	P	I	Ñ	I	A	R	I	S	T	N	R	E	L	D	L	O	O	J	O
Q	O	Z	A	S	O	L	O	S	L	M	I	E	P	G	O	B	E	N	N	F	N
P	R	O	C	E	S	W	S	R	I	M	Ñ	Z	Q	A	U	Ñ	I	B	S	A	A
I	O	Ñ	A	P	F	P	O	B	D	E	D	O	S	P	S	C	C	B	X	P	L
B	X	Ñ	R	A	T	E	M	A	A	I	Q	L	P	P	O	S	A	D	Z	C	E
C	O	R	P	O	R	A	C	I	D	W	R	I	T	E	S	S	L	K	F	E	S