



DIANA BAQUERO BENAVIDES

COD. 2134612

ELIAS RODRIGUEZ PARRA

COORDINADOR DE OPCIONES DE GRADO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE GRADO

JULIO 27 DEL 2016

BOGOTÁ D.C

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO DE LAS ACTUALES ORGANIZACIONES

RESUMEN

El presente estudio preliminar de carácter exploratorio tiene como finalidad observar, analizar y concluir los diferentes aspectos o variables que conforman el clima organizacional dentro de las empresas ELMER CHOCOLATE y el centro de distribución de WALMART ubicadas en New Orleans (Estados Unidos), con el fin de evidenciar la incidencia que tiene cada variable en el desempeño de los colaboradores y directivos de las compañías. Para ello, se utilizó un método de investigación cualitativo basado en un análisis histórico – lógico de bibliografía relacionada con la temática a tratar y posteriormente aplicarla utilizando herramientas tales como la observación directa, entrevistas y cuestionarios que se le hicieron a algunos miembros de las compañías estudiadas. En adición a ello, también se propuso alternativas de solución con el fin de mejorar el clima laboral dentro de las organizaciones.

PALABRAS CLAVES:

Clima organizacional, motivación, comunicación, liderazgo, recompensas, salarios, satisfacción laboral.

Abstract:

This preliminary exploratory study aims to observe, analyze and conclude various aspects or variables that make up the organizational climate within companies ELMER CHOCOLATE and distribution center WALMART located in New Orleans (United States), in order to demonstrate the incidence of each variable in the performance of employees and company executives. logical literature on the subject to be treated and then apply it using tools such as direct observation, interviews and questionnaires were made to some members of the companies studied - For this, a qualitative research method based on a historical analysis was used . In addition to that, alternative solutions was also proposed in order to improve the working environment within organizations.

Key words:

Organizational climate, motivation, communication, leadership, rewards, wage, job satisfaction.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	7
2.1. GENERAL:	7
2.2. ESPECIFICOS:	7
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA	8
3.1. SISTEMA DE INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA POTENCIALIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	8
3.2 HABILIDADES DIRECTIVAS: DETERMINANTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	10
3.3 EL CLIMA LABORAL COMO UN ELEMENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	13
3.4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL: UN ANÁLISIS CUANTITATIVO RIGUROSO DE SU RELACIÓN.....	15
3.5 ESTILOS DE DIRECCION COMO DETERMINANTES DEL CLIMA LABORAL EN CHILE.....	17
3.6 CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA CULTURA DE CALIDAD.....	19
4. METODOLOGÍA	21
4.1. CUESTIONARIO.....	22
4.3 RESULTADOS.....	25
4.3.1. ELMER CHOCOLATE:	25
4.3.2. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE WALMART:	27
4.4 CONCLUSIONES	33
5. ANEXOS.....	34
6. BIBLIOGRAFÍA.....	35

1. INTRODUCCIÓN

El talento humano se ha convertido en los últimos años en el factor más importante de productividad para las actuales compañías del mundo por lo tanto retener, mantener y motivar al mejor talento humano ha sido uno de los retos más grandes de las organizaciones que quieren estar a la vanguardia del mercado.

Continuando en esta línea, (Cuesta, 2006) afirma que el Talento Humano es la ventaja competitiva más óptima que tienen las actuales organizaciones para competir con otras que se encuentran en un mismo mercado. Por lo tanto, se debe invertir en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad del mejor talento humano dentro de las organizaciones.

“La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicio del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva de las empresas en el nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos”. (Cuesta, 2006).

Ahora bien, las actuales organizaciones se encuentran sumergidas en el dilema de mantener un buen clima organizacional que sea óptimo para el activo más importante de la compañía -las personas-. Entonces, es ahí en donde ven la necesidad de mejorar las condiciones laborales expresadas en satisfacción laboral, sistemas de recompensas, salarios, motivación laboral, comunicación efectiva y ambiente laboral, ya que ellas influyen de manera directa en el desempeño de los colaboradores. Por ende, sustentando lo anterior (Gonzalez, Jimenez, & Reyes, 2015) afirman que:

“El clima organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma y que a su vez tendrá repercusiones en el comportamiento laboral”.

Apoyados en lo anterior, diferentes autores también definen que si se mantiene un buen clima laboral el nivel de productividad de la organización aumenta, convirtiéndola en un generador de competitividad. Por lo tanto, siguiendo los análisis hechos por (Gonzalez, Jimenez, & Reyes, 2015) afirman que:

“Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio clima organizacional; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones”. (Gonzalez, Jimenez, & Reyes, 2015)

Con lo anteriormente expuesto, se dará una mirada a los diferentes factores que intervienen dentro del clima organizacional de las compañías ELMER CHOCOLATE y el centro de distribución de WALMART, ubicadas en New Orleans (Estados Unidos) con el fin de analizar cómo influyen estas características en el desempeño de los miembros de la organización, teniendo en cuenta estilos de liderazgo, políticas de comunicación, motivación, salarios, sistemas de recompensas y el ambiente laboral en el cual se desenvuelven los colaboradores de las compañías anteriormente nombradas.

2. OBJETIVOS

2.1.GENERAL:

Evaluar la incidencia que tiene el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores y directivos de las compañías ELMER CHOCOLATE y el centro de distribución de WALMART, ubicadas en New Orleans (Estados Unidos), teniendo en cuenta que el Talento Humano es el pilar más importante que destacan las compañías dentro de su estructura organizacional.

2.2. ESPECIFICOS:

- Identificar los elementos que intervienen dentro del clima organizacional según las fuentes bibliográficas consultadas, en base a ello comparar si las empresas estudiadas mantienen un coeficiente de relación alto frente a los requerimientos que se establecen en el clima organizacional.
- Analizar las variables encontradas dentro de las compañías con respecto al clima organizacional y proponer alternativas de solución óptimas que permitan mantener o mejorar el desempeño, desarrollo y crecimiento del Talento Humano siendo este el activo más importante para ELMER CHOCOLATE y WALMART.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.1. SISTEMA DE INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA POTENCIALIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Revista GPT Gestión de las personas y tecnología

Edición No. 15/ Noviembre de 2012

Palabras claves: Clima organizacional, ambiente laboral, satisfacción laboral.

En los últimos años, el talento humano se ha convertido en la fuente principal para el funcionamiento y crecimiento de las actuales organizaciones. Por lo tanto, al ser gestores de mejoramiento y protagonistas de la efectividad es de suma importancia crear un clima laboral óptimo en el cual les permita desenvolverse creando lazos armónicos de reconocimiento, realización, afiliación, autorrealización entre otros. Por consiguiente, el clima organizacional juega un papel importante en el desempeño del Talento humano, ahora bien, según Hall (citado por Sánchez, Betancourt & Falcón, 2012) define el clima organizacional como *“un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”*.

Con lo anteriormente expuesto, se infiere que el clima organizacional es el ambiente de trabajo propio de la organización e influye de manera directa en la conducta y comportamiento de sus miembros los cuales determina el rendimiento, la productividad y la satisfacción por la labor realizada.

Ahora bien, en el presente artículo también se aborda una metodología de investigación cualitativa, la cual tiene como finalidad descubrir el nivel de desempeño que tienen los trabajadores de una instalación turística ubicada en Chile. Para ello, el grupo de investigación se basó en los estudios estructurales y subjetivos de (Brunet, 1997) el cual afirma que *“el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción”*. Por lo tanto, al ser subjetivo se implantó como método establecer un cuestionario en el cual se midiera aspectos como normas socioculturales de la organización, interacción, comunicación, confrontación, educación, motivación y participación de todos los miembros de la compañía. Según permitió medir el grado de satisfacción y clima laboral de la compañía ya que los datos arrojados permitieron evidenciar la manera como se sentían dentro y fuera de la organización. Adicionalmente, se corrigieron diferentes falencias encontradas en cuanto a la comunicación, proceso de toma de decisiones y métodos de mando que indiscutiblemente si se mejoran conducen a la organización hacia la competitividad.

3.2 HABILIDADES DIRECTIVAS: DETERMINANTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
INVESTIGACIÓN Y CIENCIA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES
Edición No. 51 / Enero – Abril 2011

Palabras claves: Habilidades directivas, clima organizacional participativo, clima organizacional autoritario.

La alta gerencia mantiene hoy en día un gran reto: dirigir sus habilidades directivas al logro de los objetivos de la organización, para ello es importante entender que se debe mantener un buen clima organizacional sin ello, los propósitos de la organización no serán alcanzados y posteriormente se crearía una barrera resistente al cambio la cual haría a la compañía menos competente en el mercado.

Ahora bien, según Peter Drucker (Citado por Aburto & Bonales, 2011), propone las cinco operaciones básicas que debe manejar un directivo “*Fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas*”. Por otro lado, también encontramos al investigador Robert Katz (Citado por Aburto & Bonales, 2011) el cual afirma que los gerentes necesitan de tres habilidades básicas que consisten en

“Las **habilidades técnicas** son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las **habilidades de trato personal** consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las **habilidades conceptuales** son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas”.

Sin embargo, nos encontramos en tiempo de cambio esto quiere decir que tal vez no se pueden aplicar de la misma forma las anteriores habilidades y procesos. Por lo anterior, se requiere que los altos directivos logren desarrollar habilidades básicas como la innovación, comunicación asertiva y el liderazgo con el fin de estar a la vanguardia de los problemas que se presenten al interior de la organización y que influyen negativamente en el clima organizacional.

Likert, (Citado por Aburto & Bonales, 2011), clasifica el clima organizacional en dos tipos, Clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo (véase en la tabla 1.)

Tabla. 1.

Clima de tipo autoritario		Clima de tipo participativo	
Sistema I – Autoritarismo explotador	Sistema II- Autoritarismo paternalista	Sistema III -Consultivo	Sistema IV - Participativo en grupo
En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.	El tipo de clima autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.	La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.	En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Tomado de: Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia de la Universidad Autonoma de Aguascalientes*. Pag. 43

Con lo anterior se infiere que cuanto más cerca se está del sistema IV existe un buen clima organizacional, hay mayor participación y adicionalmente las relaciones entre la dirección y los colaboradores es más amena y confiable. Esto genera mejoras en el desempeño y crecimiento de la organización.

La anterior investigación tuvo lugar en una institución pública de México, en la cual manejaban habilidades de dirección autocráticos impidiendo el desarrollo de un buen clima organizacional. Por consiguiente, el grupo de investigación por medio de la observación y de un cuestionario de 50 preguntas, notaron que la organización se encontraba en el sistema I, dado que no existían unas buenas habilidades directivas. En adición a ello, se pudo concluir que, a menos habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, mayor clima organizacional insatisfactorio.

3.3 EL CLIMA LABORAL COMO UN ELEMENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

REVISTA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Edición No. 4 /Enero- Junio 2013 / Pág. 59 – 70.

Palabras claves: Compromiso organizacional, lealtad.

La percepción favorable acerca de un buen clima organizacional incrementa el compromiso y dedicación de las labores desarrolladas por cada miembro de la organización. Ahora bien, para lograrlo es necesario retener y motivar al Talento Humano, evitar que haya rotación de personal y mantener al equipo de trabajo que por lo general tienden a mejorar a través de la experiencia.

Con lo anteriormente expuesto, también se debe buscar que los empleados se sientan identificados y partícipes de las decisiones de la organización, conduciendo de esta manera a que todos vayan encaminados a cumplir con los objetivos organizacionales de manera más efectiva y eficiente. Según (Domínguez, Ramírez & García, 2013) afirman que *“Las habilidades, el entusiasmo, la satisfacción en el trabajo y la lealtad hacia la organización de los trabajadores influyen sobre los resultados, la calidad, la productividad, la eficiencia, la imagen, la utilidad, la rentabilidad y la competitividad de la organización”*.

En esta línea, las organizaciones deben promover el compromiso organizacional de todos sus miembros debido a que genera un impacto positivo en las actitudes y conductas que se verán reflejadas en la aceptación de metas, mejoramiento continuo, disminución de ausentismo, comunicación asertiva, entre otras, que van encaminadas al cumplimiento de los lineamientos de la estructura organizacional de la compañía.

Ahora bien, para ahondar un poco más acerca del significado de compromiso organizacional, (Bayona, Goñi y Madorran, 2000; citados por Domínguez, Ramírez & García, 2013) lo definen como *“una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo mediante el cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, su éxito y bienestar continuo”*.

La anterior investigación de tipo cuantitativo se llevó a cabo en una institución de educación superior de Puerto Vallarta, en el cual se aplicaron 384 cuestionarios para identificar el compromiso organizacional de las cuales se encontró una estructura favorable, debido a que la institución maneja esquemas de comunicación, herramientas motivacionales y estilos de dirección favorables generando un incremento en la satisfacción y el compromiso organizacional.

3.4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL: UN ANÁLISIS CUANTITATIVO RIGUROSO DE SU RELACIÓN.

A-D minister

Edición No. 26 /Enero – Junio 2015 / Pág. 5 – 15

Palabras claves: Satisfacción laboral, clima organizacional.

La satisfacción laboral es considerada como el conjunto de propiedades que pueden ser medibles para obtener como resultado el nivel de clima organizacional dentro de una compañía, ya que en ella se perciben aspectos motivacionales, comunicaciones internas, desempeño, relaciones interpersonales, compromiso, reconocimiento laboral, entre otros.

Según Hinojosa (Citado por Manosalvas, Manosalvas & Nieves, 2015) afirma que *“la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influyen en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga.”* En adición a ello, la satisfacción laboral también permite potencializar aspectos como la eficiencia, eficacia, innovación y competitividad de las actuales organizaciones influyendo de manera positiva en el clima organizacional de cada una de ellas.

Ahora bien, para entender un poco mejor la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional Pope & Stremmel (Citados por Manosalvas, Manosalvas & Nieves, 2015) afirman que *“El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos constructos distintos pero relacionados; el primero hace referencia a información relacionada a atributos institucionales, mientras que la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo”*. Con lo anterior, se concluye que si el clima organizacional es el adecuado, las personas que están dentro de la organización se van a sentir más ajenas con su trabajo y entorno, generando consigo un incremento en

la satisfacción laboral, lo cual beneficia a la compañía gracias a que aumentarían los niveles de productividad.

La anterior investigación fue realizada en un hospital Ecuatoriano de Esmeraldas, con el fin de identificar la relación que tenía el clima organizacional con la satisfacción laboral y posteriormente compararla con otros países para mejorar el servicio de atención en salud. Para ello se usó una metodología cuantitativa, que arrojó como resultado, que el clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del hospital.

3.5 ESTILOS DE DIRECCION COMO DETERMINANTES DEL CLIMA LABORAL EN CHILE

Revista ABANTE

Edición No. 01- Vol. 9 /Abril 2006 / Pág. 3 – 33

Palabras claves: Percepciones emocionales, liderazgo, cultura laboral.

Claros investigaciones han demostrado que los diferentes estilos de dirección que usan los altos directivos hacia sus colaboradores, impactan de manera positiva y negativa el clima organizacional, debido a que estos últimos son susceptibles a cualquier tipo de estímulo que se genere a su alrededor. Por lo tanto, se sugiere que se establezcan vínculos más amenos con el fin de lograr un ambiente laboral más cálido para todos y de esta forma mejorar continuamente en los procesos de la organización.

Ahora bien y con lo anteriormente expuesto Litwin & Stringer (Citado por Raineri, 2006) definen el clima organizacional como *“las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone que influye en sus motivaciones y conductas”*, así pues, crear un ambiente laboral más ameno combinado con un estilo de gestión participativo genera en los colaboradores una buena percepción de su trabajo, trayendo consigo una mejora continua en la productividad de cada uno de ellos y de la organización.

Por otra parte en el meta- análisis realizado por Carr, Schmidt, & Ford (Citado por Raineri, 2006), se compararon los resultados empíricos de 51 estudios en el cual se buscaba identificar la relación entre clima organizacional articulado con los estilos de gestión y resultados laborales, en este estudio los autores pudieron concluir que *“el clima organizacional tenía un impacto sobre los estados emocionales, las creencias y las conductas de los trabajadores, afectando a través de estas el desempeño laboral, el bienestar psicológico y el compromiso de los empleados con su trabajo”*. Por lo tanto, los

estilos de liderazgo o de gestión son la columna vertebral del clima organizacional y velar para mantener un buen clima no es tarea fácil para ningún líder que desee llevar a la compañía en camino al éxito. Esto requiere de compromiso, liderazgo y comunicación, según Goleman (Citado por Raineri, 2006), dice que *“Por lo general, el mejor y más efectivo de los líderes... posee la habilidad para cambiar de estilo dependiendo de la situación”*.

Continuando en esta línea, también existen factores que afectan el estilo de gestión de los altos directivos y estos vienen dados debido a la cultura nacional que se maneja en el país donde se encuentre ubicada la compañía. Ahora bien, (Tannenbaum & Davis, 1969) afirman que *“es importante entender la cultura laboral de un país para poder comprender cuales formas de trabajo y de relación son más aceptadas y/o promovidas por la cultura y cuales puedes ser contraculturales y más difíciles de asimilar”*. Por lo tanto, la cultura laboral se ha convertido en un reto para los actuales líderes que quieren llevar a la compañía a estar a la vanguardia del mercado ya que articular las características culturales con el clima organizacional y estilos de liderazgo puede traer consigo impactos positivos como negativos en la productividad de los miembros de la compañía.

3.6 CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA CULTURA DE CALIDAD.

Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas

Edición No. 29/ Año 2010/ Pág. 121 – 144.

Palabras claves: Cultura de calidad, clima organizacional, sistema holístico.

Como se ha venido planteando anteriormente, el clima laboral es el pilar fundamental para la productividad de la organización ya que si los miembros de la compañía se sienten a gusto con lo que hacen mejoraran el rendimiento de sus labores considerablemente. Por otra parte, también influye la percepción que los colaboradores tengan de su espacio de trabajo ya que si es negativa limitarían los factores de eficiencia y eficacia de la organización. Complementando lo anterior, (Chiang & Martin, 2010) afirman que *“si se logran generar cambios que permitan una mayor satisfacción del trabajador en su entorno laboral, el clima y el ambiente laboral serán propicios para la productividad y la creatividad”*.

Ahora bien, generar dichos cambios dentro del clima organizacional en pro de la mejora del desempeño y productividad de la compañía tiene que ir encaminada hacia el cumplimiento de los objetivos que la organización haya planteado. *“En ese sentido la autora plantea que si se cuenta con un buen clima organizacional este puede favorecer una cultura de calidad enfocada en las metas de la organización y apropiada a su entorno”*. (Visbal, 2010).

Cuando se habla acerca de una cultura de calidad, se debe entender como la búsqueda del desarrollo integral de la organización como un sistema holístico, en el cual todos los procesos y miembros vayan encaminados hacia una misma dirección para el logro de los objetivos. Por lo tanto, se debe mantener un clima laboral óptimo en donde se adapte a todas las necesidades de los colaboradores de la organización con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos. Sumado a ello (Visbal, 2010), también afirma que se deben

realizar planes de acción correctivos para mejorar el clima laboral y así lograr una cultura de la calidad favorable dentro de la organización. *“El clima permite la auto- reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización”*.

4. METODOLOGÍA

La metodología abordada en el presente trabajo fue gracias a una investigación cualitativa- descriptiva encaminada a identificar y analizar las variables que intervienen en el desempeño de los colaboradores de las compañías ELMER CHOCOLATE y el centro de distribución de WALMART ubicadas en New Orleans (Estados Unidos). Para ello, se propone un análisis histórico – lógico de toda la bibliografía relacionada con la temática a tratar (Clima Organizacional), posteriormente de la revisión de los documentos se procede a establecer las diferentes herramientas que se pueden utilizar para hacer la intervención dentro de las compañías. Como principal herramienta se utilizó la observación directa para identificar los factores que influyen dentro del clima organizacional de cada una de ellas. En adición a ello, se realizaron entrevistas grupales en donde se pudieron resolver las dudas del cuestionario con el fin de tener mayor precisión de la información.

Después de recolectar la información se procede a tabular los datos, con el fin de conocer que aspectos del clima organizacional son más influyentes en cada compañía y que factores tanto internos como externos intervienen para la ejecución de un buen clima laboral en pro de mejorar el desempeño de los colaboradores. En adición a ello, se proponen alternativas de solución si se ve necesario.

4.1.CUESTIONARIO

OBJETIVO: Identificar los factores claves que influyen en el clima organizacional de las compañías ELMER CHOCOLATE y el centro de distribución de WALMART, para la mejora del desempeño de los colaboradores.

Las empresas encuestadas deben valorar cada ítem en función en que, si se encuentra de acuerdo o en desacuerdo, utilizando la siguiente tabla.

1. Total desacuerdo.
2. Bastante en desacuerdo.
3. Algo en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Muy de acuerdo.

1. Los sistemas de trabajo en cuanto a recursos, tecnología, información entre otros facilitan el desarrollo de las labores establecidas.

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

2. Considero que existe una buena comunicación entre los directivos y colaboradores de la organización.

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

3. En las decisiones organizacionales se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los miembros de la organización, incluyendo a los de manufactura y ventas.

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

4. Me siento a gusto con los beneficios que me brinda la compañía en cuanto al salario.

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

5. Ante los problemas y conflictos, la actitud de los miembros de la compañía siempre es constructiva

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

6. Existen planes de reconocimiento en cuanto a los méritos alcanzados por los colaboradores.

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

7. El estilo de liderazgo de los directivos es participativo.

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

8. Me siento a gusto con las labores asignadas en la organización.

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

9. Me siento bien con mis compañeros y puesto de trabajo.

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

10. Cuando se comete algún error dentro del proceso, se hacen continuas retroalimentaciones.

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

11. Existen planes de reconocimiento para avanzar dentro de la compañía.

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

12. La compañía motiva a sus colaboradores a cumplir con el logro de los objetivos.

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

Agradecemos su colaboración por diligenciar la anterior encuesta.

4.3 RESULTADOS

4.3.1. ELMER CHOCOLATE:

- Visita realizada: Julio 21 del 2016
- Ubicación: Ponchatoula, LA 70454
- Información suministrada por:
 - + Esmeralda López: Human Resources Assistant
 - + Iván Pinto: Plant engineering manager

No.	PREGUNTA	VALORES				
		1	2	3	4	5
1.	Los sistemas de trabajo en cuanto a recursos, tecnología, información entre otros facilitan el desarrollo de las labores establecidas.					X
2.	Considero que existe una buena comunicación entre los directivos y colaboradores de la organización.				X	
3.	En las decisiones organizacionales se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los miembros de la organización, incluyendo a los de manufactura y ventas.					X

4.	Me siento a gusto con los beneficios que me brinda la compañía en cuanto al salario.					X
5.	Ante los problemas y conflictos, la actitud de los miembros de la compañía siempre es constructiva					X
6.	Existen planes de reconocimiento en cuanto a los méritos alcanzados por los colaboradores.					X
7.	El estilo de liderazgo de los directivos es participativo.					X
8.	Me siento a gusto con las labores asignadas en la organización.					X
9.	Me siento bien con mis compañeros y puesto de trabajo.					X
10.	Cuando se comete algún error dentro del proceso, se hacen continuas retroalimentaciones.					X
11.	Existen planes de reconocimiento para avanzar dentro de la compañía.					X
12.	La compañía motiva a sus colaboradores a cumplir con el logro de los objetivos.					X
	TOTAL:				4	55

=98.33%

Del anterior cuestionario se puede inferir que la empresa ELMER CHOCOLATE mantiene su clima organizacional en un 98.33% lo cual tendría que implementar planes de acción con el fin de mejorar en su totalidad el clima laboral al 100%.

CONTEXTUALIZACIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de mejorar el clima organizacional, la compañía ELMER CHOCOLATE implementa diferentes estrategias para aumentar los niveles de productividad y desempeño de cada uno de los colaboradores, entre ellos se destacan los siguientes:

- Capacitación continúa a los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía.
- Planes de entrenamiento con el fin de evitar la duplicidad en las tareas.
- La planta de producción de la compañía está ubicada en una sola dirección con el fin de ahorrar tiempos y movimientos en los colaboradores.
- Inversión en maquinaria de última tecnología de origen alemán para que los colaboradores tengan actividades netamente supervisadas.
- Buzón de sugerencias internas, como correo de comunicación para la mejora de los procesos.
- La compañía mantiene una alta fidelidad por el personal de edad, ya que son ellos quienes conocen la trayectoria de la compañía.

Ahora bien, las condiciones laborales que ofrece la compañía para mejorar el clima organizacional de sus colaboradores están dadas por:

- Incentivos salariales: Pagan días festivos, aunque en EEUU no es obligatorio hacerlo.
- Los colaboradores de planta trabajan de lunes a jueves.
- El lugar de trabajo es limpio y cada colaborador tiene su uniforme como parte fundamental de la cultura de la compañía.
- Se tiene póliza de salud y un fondo de ahorro para el retiro de la compañía.
- Los colaboradores son partícipes de las decisiones que se toman dentro de la compañía.
- Los salarios son los adecuados y los colaboradores están a gusto con ello.

Con lo anteriormente expuesto, se le sugiere a la compañía mejorar en la comunicación con los colaboradores, ya que todo se hace por medio de un buzón de sugerencias internas lo cual debilita la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Adicionalmente, cabe resaltar que dentro del clima organizacional la comunicación es uno de los canales más influyentes para la mejora continua de la organización si esta quiere estar a la vanguardia de un mercado.

4.3.2. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE WALMART:

- Visita realizada: Julio 20 del 2016
- Ubicación:
- Información suministrada por:
✚ Morris Dillard: Manager

No.	PREGUNTA	VALORES				
		1	2	3	4	5
1.	Los sistemas de trabajo en cuanto a recursos, tecnología, información entre otros facilitan el desarrollo de las labores establecidas.					X
2.	Considero que existe una buena comunicación entre los directivos y colaboradores de la organización.				X	
3.	En las decisiones organizacionales se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los miembros de la organización, incluyendo a los de manufactura y ventas.				X	
4.	Me siento a gusto con los beneficios que me brinda la compañía en cuanto al salario.					X
5.	Ante los problemas y conflictos, la actitud de los miembros de la compañía					X

	siempre es constructiva					
6.	Existen planes de reconocimiento en cuanto a los méritos alcanzados por los colaboradores.					X
7.	El estilo de liderazgo de los directivos es participativo.				X	
8.	Me siento a gusto con las labores asignadas en la organización.					X
9.	Me siento bien con mis compañeros y puesto de trabajo.					X
10.	Cuando se comete algún error dentro del proceso, se hacen continuas retroalimentaciones.					X
11.	Existen planes de reconocimiento para avanzar dentro de la compañía.					X
12.	La compañía motiva a sus colaboradores a cumplir con el logro de los objetivos.					X
					12	45

=95%

Del anterior cuestionario se puede inferir que el centro de distribución de WALMART mantiene su clima organizacional en un 95% lo cual tendría que implementar planes de acción con el fin de mejorar en su totalidad el clima laboral.

CONTEXTUALIZACIÓN DE RESULTADOS

Dentro del centro de distribución de WALMART, se evidencia un clima organizacional óptimo, ya que la compañía ha implementado estrategias para que sus colaboradores puedan desarrollar las actividades de manera más eficiente, entre ellas se destacan.

- Utilización de carros de carga para la movilidad de los colaboradores dentro de la planta.
- Inversión en maquinaria para desplazar el trabajo manual de carga de los colaboradores.
- Utilización de radioteléfonos con el fin de agilizar la comunicación entre áreas.
- Sistemas de lectores de códigos de barra para la contabilidad de mercancía.

Ahora bien, dentro de los aspectos que mejoran el clima organizacional de una compañía y que se han venido mencionando anteriormente, WALMART se destaca por:

- Mantener buenos salarios.
- Pagar el 100% de la salud a los colaboradores.
- Pagar el estudio a aquellas personas que lleven muchos años en la compañía.
- Mantener el espacio de los trabajadores limpio.
- Incentivar la buena educación y cultura con frases motivacionales. (Véase Anexo 1).

Gracias a la herramienta de la observación directa se pudo evidenciar que los colaboradores de la compañía WALMART no utilizan uniformes ni accesorios de seguridad industrial, lo cual hace pensar que dentro de la cultura organizacional no es de mayor relevancia, por consiguiente, según datos suministrados por el Dr. Dillard, este aspecto nunca ha interferido en el clima laboral de la compañía.

4.4 CONCLUSIONES

- Las actuales organizaciones se encuentran sumergidas en el dilema de mantener un buen clima organizacional que sea apropiado para retener, mantener y motivar al activo más importante de la compañía – las personas-. Por lo tanto, se deben generar condiciones laborales óptimas para cada uno de ellas expresadas en aumento de la satisfacción laboral, mejores sistemas de recompensas, motivaciones intrínsecas y extrínsecas, comunicación asertiva entre otras. Sin duda alguna, estas condiciones aumentarían la productividad y desempeño de los miembros de la organización.
- Los estilos de liderazgo que deben asumir los directivos deben ser de tipo participativo, ya que diferentes estudios han demostrado que los colaboradores son susceptibles a cualquier estímulo que se genere a su alrededor, por lo tanto, un estilo autocrático y coercitivo trae consigo un decrecimiento en la productividad ya que el ambiente y clima organizacional donde se desenvuelven los colaboradores no son los adecuados.
- La percepción favorable acerca de un buen clima organizacional incrementa el compromiso y dedicación de las labores desarrolladas por cada colaborador. Ahora bien, para lograrlo es necesario motivar al mejor Talento Humano, ya que según (Alvaréz, 1998) *“El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del componente humano en las organizaciones”*.
- Por último, cabe resaltar que en las dos empresas estudiadas (ELMER CHOCOLATE & WALMART) se evidencia la aplicación de conceptos básicos acerca de la mejora del clima organizacional ya que dentro de los pilares organizacionales se encuentra el talento humano como el mayor generador de productividad por lo tanto se empeñan por dar lo mejor hacia ellos como sus mejores clientes internos.

5. ANEXOS

ANEXO 1:



“ESTO ES LO BIEN QUE LUCIMOS” Walmart.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aburto, H. I., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia de la Universidad Autonoma de Agudcalientes*, 41 - 49.
- Alvaréz, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. . Francia: Trillas.
- Carr, J., Schmidt, A., & Ford, J. &. (1988). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective state and individual level work outcome. *Journal of Applied Psychology*, 605 - 619.
- Chiang, M., & Martin, M. &. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: Servicios Editoriales S.L.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Introducción a la teoria general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2006). Tecnología de gestión de recursos humanos, 2da reimpresión. La Habana: Félix Varela.
- Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Dominguez, L. R., Ramirez, A. F., & Garcia, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59 - 70.
- *ELMER CHOCOLATE*. (11 de 07 de 2016). Obtenido de <http://www.elmerchocolate.com/>

- Gonzalez, A., Jimenez, A., & Reyes, M. (2015). Procedimiento para el diagnostico y mejora del clima organizacional. *Revista ingenieria industrial* No. 2, 25 - 42.
- Juarez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista medica de instituciones Mexicanas de seguros*, 307 - 314.
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un analisis cuantitativo riguroso de su relación. *A-D minister*, 5 - 15.
- Pons, F. &. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las practicas de Gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicologia del trabajo y de las organizaciones.*, 81 - 98.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista ABANTE*, 3 - 33.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 385 - 393.
- Silvera, N. S., Betancourt, M. E., & Falcón., M. C. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista GPT Gestión de las personas y tecnología / Edición No. 15*, 39 - 45.
- Tannenbau, ,. R. (1969). Values, man and organizations. *Industrial Management Review* 10, 67 - 83.
- Visbal, E. (2010). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 121 - 144.