

ESTUDIO DE UNA PROPUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LADRILLOS DEKO

FANNY ESPERANZA PULIDO CRUZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUNJA

2017

ESTUDIO DE UNA PROPUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LADRILLOS DEKO

FANNY ESPERANZA PULIDO CRUZ

Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Director
ELIZABETH MALAGÓN SÁENZ
XXXX

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUNJA

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tunja, xx de xx de 2017

Contenido

	pág.
1. Problema de investigación.....	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema.....	12
2. Objetivos de la investigación.....	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos.....	13
3. Justificación de la investigación	14
4. Marco referencia.....	15
4.1 Marco teórico.....	15
4.2 Marco conceptual	18
5. Hipótesis del trabajo	23
6. Metodología.....	24
7. Contenido de la investigación (resultados).....	25
7.1 Caracterización de la empresa Ladrillos Deko	25
7.1.1 Reseña histórica y ubicación	25
7.1.2 Misión.....	25
7.1.3 Visión	25
7.1.4 Valores corporativos.....	26
7.1.5 Logotipo	26
7.1.6 Características del lugar.....	26
7.1.7 Mercados	26
7.1.8 Productos	27

Propuesta para la medición del clima organizacional “Ladrillos Deko”	5
7.1.9 Organigrama	28
7.1.10 Impacto ambiental	28
7.1.11 Plan de manejo ambiental.....	29
7.2 Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Ladrillos Deko	29
7.2.1 Clima organizacional para empleados	30
7.2.2 Clima organizacional para directivos	47
7.3 Propuesta de mejoramiento clima organizacional	59
8. Conclusiones.....	60
9. Recomendaciones	61
Bibliografía.....	62
Webgrafía	63
Anexos	64

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Logotipo	26
Figura 2. Productos.....	27
Figura 3. Organigrama.....	28
Figura 4. Reconocimiento de los logros obtenidos	30
Figura 5. Satisfacción con el salario.....	31
Figura 6. Cumplimiento del horario laboral	32
Figura 7. Desarrollo personal a través de las tareas realizadas	32
Figura 8. Existencia de estrategias de motivación en las áreas personal y laboral.....	33
Figura 9. Oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.	34
Figura 10. Compensación a los trabajadores	35
Figura 11. Comunicación con el jefe inmediato.....	36
Figura 12. Existencia de una buena comunicación interpersonal en la empresa.....	36
Figura 13. Medios de comunicación adecuados con otras áreas	37
Figura 14. Comunicación efectiva a nivel corporativo.....	38
Figura 15. Medio más útil para recibir comunicaciones corporativas eficaces.....	39
Figura 16. Conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa	39
Figura 17. Nivel de conformidad con los niveles de autoridad establecidos en la empresa	40
Figura 18. Conocimiento claro de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.....	41
Figura 19. Claridad en la delegación de funciones.....	42
Figura 20. Existencia de manuales que apoyan la comunicación y coordinación de la organización.....	43
Figura 21. Conocimiento de las normas de convivencia establecidas por la empresa	43

Propuesta para la medición del clima organizacional “Ladrillos Deko”	7
Figura 22. Existencia de buenas relaciones entre los miembros de la empresa	44
Figura 23. Satisfacción con el ambiente laboral existente en la empresa.....	45
Figura 24. Existencia de respeto a las maneras de ser, sentir y pensar de los compañeros de trabajo	46
Figura 25. Sentimiento de confianza en los compañeros de trabajo	46
Figura 26. Interés en el aporte de ideas por parte de los empleados	47
Figura 27. Demostración del conocimiento y dominio de las funciones cuando se delega autoridad.	48
Figura 28. Toma de decisiones con la participación del personal	48
Figura 29. Flexibilidad con los trabajadores cuando se les presentan problemas	49
Figura 30. Uso de la autoridad y poder para que la gente actúe.....	50
Figura 31. Interés en que los empleados se encuentren bien informados acerca de sus labores.....	51
Figura 32. Diálogo con los trabajadores sobre las situaciones presentadas en la empresa	51
Figura 33. Interés por influir en los demás aportando nuevos conocimientos	52
Figura 34. Oportunidad a los empleados de poner a prueba su talento	53
Figura 35. Creencia sobre tener en cuenta a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones.....	54
Figura 36. Busca de alternativas de solución para los problemas que se puedan presentar	55
Figura 37. Dedicación de tiempo para analizar los problemas y tomar una decisión	55
Figura 38. Realización de reuniones de equipo involucrando a los colaboradores	56
Figura 39. Promoción de la colaboración entre compañeros de trabajo.....	57
Figura 40. Percepción del ambiente laboral dentro de la empresa	58
Figura 41. Evidencia de colaboración, compañerismo y armonía entre los trabajadores	59

Introducción

El propósito de la presente investigación, fue analizar el clima organizacional de la empresa Ladrillos Deko que está ubicada en el Municipio de Combita departamento de Boyacá, para ello se caracteriza a la misma, se diagnostica el clima organizacional y se diseña un plan de mejoramiento.

En éste caso, el factor humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos y servicios de las mismas, debido a la alta competitividad a nivel industrial, por esto mismo es que muchas empresas han identificado, la importancia de tener un buen o excelente clima laboral ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo.

Estas personas reciben diferentes nombres, tales como empleados, oficinistas, personal, operadores, trabajadores y que en conjunto, se denomina talento humano, capital humano, o capital intelectual porque son los encargados de darle valor a las organizaciones. En sí las partes, personas y empresa dependen una de otra, a través de una mutua relación que les suministra beneficios recíprocos.

La importancia de este trabajo radica, en que la empresa en referencia a pesar de ser nueva en el mercado es una de las más innovadoras presenta en la región, a nivel nacional e internacional, porque su producto bandera es el bloque para casas prefabricadas con gran aceptación y alta demanda, razón por la cual amerita una caracterización de esta, para determinar cuáles son las debilidades que presenta en el clima organizacional y la parte administrativa y con base en ello, proponer un plan de mejoramiento que permita aprovechar las oportunidades existentes.

Con este proyecto se pretende que la empresa Ladrillos Deko, sea una de las principales

factorías a nivel departamental no sólo por la calidad de los productos sino también por contar con áreas bien establecidas y en correcto funcionamiento.

Respecto al análisis del sector ladrillero, a comienzos de los años 50 en los departamentos de Boyacá, Huila Meta y Tolima el ladrillo se empezó a popularizar y pasa de ser una labor artesanal para construir viviendas a una actividad de subsistencia de muchas familias que dependían de la venta de ladrillo. De esta manera nace un número destacado de chircales artesanales especialmente en Huila y Boyacá.

En la década de los 60 Colombia pasa por un crecimiento urbano grande, aumenta la demanda de ladrillo y los propietarios de algunos chircales agilizan su trabajo cambiando el molino de caballo o burro por máquinas que les ayuden en su labor, también implementan hornos más grandes de fuego dormido, árabes, colmena y Hoffman.

Así inicia en los departamentos ubicados en la zona centro de Colombia (Cundinamarca, Boyacá, Bogotá, Meta y Tolima) la apertura de una serie de industrias dedicadas a la producción de ladrillo en sus diferentes variedades. El 97% de las empresas existentes en toda la región centro corresponde a sociedades familiares. La producción asciende aproximadamente a 49.000 toneladas mensuales (Gobernación de Boyacá, 2015).

De acuerdo con los datos arrojados por UPME (Unidad Administrativa Especial de Planeación Minero Energética), se concluye que los departamentos con más fabricación de productos elaborados con arcilla se encuentran en Cundinamarca con el 47%, Norte de Santander con el 16%, Antioquia con el 15%, Boyacá con una participación de 12%, y seguido se encuentra Tolima con el 8% y distrito capital con el 2 %, lo cual sitúa a Boyacá en el cuarto lugar más productor de derivados de la arcilla (Gobernación de Boyacá, 2015).

Por otra parte, el estado económico de la industria ladrillera en Colombia da a conocer la cantidad de productos que se elaboran arcilla y que son exportados a diferentes países, esto

equivale al 30.4% que son los que se destinan para la venta. En Colombia se están produciendo 376.947 toneladas mensuales de ladrillo, es decir 4.523.367 al año. El 2% de las empresas productoras de ladrillo están liquidadas y el 10.2% se encuentran cerradas temporalmente (Gobernación de Boyacá, 2015). Colombia es un país que tiene amplia capacidad para producir ladrillo de muy alta calidad. Los productos colombianos en construcción son preferidos en centro América y Sur América por su calidad, ya que llegan compradores con la intención de adquirir gran cantidad de productos como teja y cerámica.

Las cifras que muestran los informes del DANE dan a conocer un des aceleramiento en el sector de la construcción, pero esto no ha afectado considerablemente el sector de las ladrilleras dado que estas presentan unas ventas de 140.000 millones de pesos anuales, y cuenta con más de 490.000 productos en la industria nacional. Lo que le da al sector de las ladrilleras amplias oportunidades en el mercado, de incrementar volúmenes de producción como de ventas (Gobernación de Boyacá, 2015, p. 42).

Respecto a Ladrillos Deko, esta empresa cuenta con grandes oportunidades porque presenta un portafolio amplio de productos de alta calidad, esto le brinda la facilidad de competir en el mercado de exportación.

En cuanto al municipio de Cóbbita donde está ubicada la factoría, allí se encuentra uno de los sectores más productores de ladrillo en Boyacá, lo cual representa una ventaja por la facilidad de obtención de licencias de funcionamiento.

Al respecto, los gremios que trabajan con la arcilla están buscando crear nuevos proyectos, para generar la competitividad del sector, esto generaría grandes beneficios por que se incrementaría la capacidad de negociación con diferentes departamentos y se aumentarían las ventas.

La ciudad más destacada en el sector alfarero en Boyacá es Sogamoso ya que cuenta con

más de 400 microempresas, el departamento cuenta con más de 500 fábricas de ladrillo las cuales producen más de 60 millones de piezas al año. En ese sentido, Paipa, Tunja, Pesca, Sutamarchán, Raquira y Combita son los sectores más productores de ladrillo (Ministerio de Minas y Energía, 2014, p. 16).

Muchos de los productos del sector alfarero de Boyacá y especialmente del municipio de Sogamoso se están vendiendo en Casanare Santander, Medellín y Cundinamarca.

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Se ha observado que en la actualidad existen organizaciones independientemente de su tamaño, que no determinan algún instrumento para la medición del clima organizacional, ya que le dan más importancia al nivel tecnológico y a la productividad, que al bienestar del recurso humano.

También se ha podido evidenciar que en esta organización surgen situaciones de insatisfacción, improductividad y desmotivación que no han permitido un buen desarrollo de las mismas. Las aptitudes y las habilidades no son lo único importante de los recursos humanos, es por esto que también se desea conocer las características del personal, que los motiva, los satisface, que los alienta para realizar un mejor desempeño dentro de la organización y así lograr tener un personal satisfecho y productivo, con la finalidad de construir una propuesta que mida el clima organizacional de la empresa ladrillos Deko.

1.2 Formulación del problema

¿Existe un instrumento que mida el clima organizacional de la empresa Ladrillos Deko?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

Plantear una propuesta para la medición de clima organizacional para la empresa Ladrillos Deko, ubicada en el kilómetro 12 vía Tunja Paipa, en la Vereda San Isidro del Municipio de Cóbbita Boyacá, con el propósito de mejorar el clima organizacional de la empresa.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la empresa Ladrillos Deko.
- Diagnosticar el clima organizacional actual de Ladrillos Deko.
- Plantear una propuesta para la medición del clima organizacional de la empresa.

3. Justificación de la investigación

Con el desarrollo de la presente investigación se busca que la empresa Ladrillos Deko pueda establecer cuál es el estado del clima dentro de la organización, determinar aspectos internos que pueden estar afectando el comportamiento del personal que allí labora y de la misma manera, conocer el concepto que ellos tienen sobre la organización y las condiciones que brinda para su desempeño.

Viendo las deficiencias que se presentan, en algunas áreas de la empresa Ladrillos Deko, como clima organizacional y la parte administrativa, surge un proyecto en el cual analizaremos todas las irregularidades que se presentan; a su vez hacer un estudio en la empresa por medio de encuestas con el gerente para poder proponer planes de mejoramiento para estas áreas.

Con este proyecto se desea lograr que la empresa Ladrillos Deko, sea una de las principales ladrilleras a nivel departamental no sólo por la calidad de los productos sino también por contar con un área bien establecida y en correcto funcionamiento.

Además la realización de este proyecto fortalece no solo la empresa sino también los conocimientos puestos en práctica para lograr unos resultados satisfactorios para el gerente de Ladrillos Deko.

4. Marco referencia

4.1 Marco teórico

Para Chiavenato (LosRecursosHumanos.com, 2010), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral (LosRecursosHumanos.com, 2010).

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Para explicar los determinantes del clima organizacional, expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional (LosRecursosHumanos.com, 2010).

La definición de clima organizacional para Chiavenato: es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y que b) Influye en su comportamiento.

El Modelo Atkinson de clima organizacional según Chiavenato, parte de las siguientes premisas:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo
- Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
- Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

Respecto al clima laboral, existen una serie de características que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional, el cual se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos (Psicología y Empresa, 2010).

En cuanto a las variables, más estudiadas en el clima organizacional, están las siguientes: a) Motivación, b) Recompensas, c) Propósito, d) Comunicación, e) Conflicto, f) Estructura, g) Liderazgo, h) Satisfacción, i) Capacitación, j) Objetivos y k) Cultura.

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización (Psicología y Empresa, 2010).

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral (Robbins, 1999).

Respecto a los aspectos para mejorar el clima organizacional, si se quiere trabajar con un grupo creativo se debe ser consiente que para que surjan las ideas creativas, es imprescindible generar un clima favorable, anulando por completo la negatividad en el ambiente de trabajo. Un buen clima laboral impulsa a las personas hacer mejores, a trabajar con más ánimo, pues la motivación por el trabajo es la de trabajadores creativos (Hall, 1996, citado por Ortega y Perdomo, 1997, p. 6).

Con una mayor motivación por la labor que se realiza sin importar que tan compleja o simple sea esta, dicha motivaciones la que hace que las personas se sientan satisfechas en su puesto y que lo demuestren en este, en los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la empresa, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, estos aspectos se van a ver reflejados en el crecimiento de la empresa, en el mejoramiento de sus productos y servicios, en la imagen de esta (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (interior) (Romo, 1997, citado por Ortega y Perdomo, 1997, p. 6).

4.2 Marco conceptual

En cuanto a las escalas del clima organizacional, estas son las siguientes (Álvarez, 2015):

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

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

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

Organización saludable. Las *organizaciones saludables* son aquellas que cuidan a sus recursos humanos y que potencian a los empleados engagement, es decir, aquellos empleados altamente motivados que buscan alcanzar objetivos personales y auto realizarse y que por eso se esfuerzan más en cumplir con las metas de la empresa.

Estructura. Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Responsabilidad. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

Desafío. Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a

determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Estándares. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Conflicto. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Entre otros conceptos relacionados con el clima organizacional, están los siguientes:

Actualidad organizacional. “Cuando la organización está orientada al conocimiento de los sucesos y la difusión de lo que ocurre actualmente en la organización” (Méndez, 2001).

Ambiente social de trabajo. “Busca fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización” (Méndez, 2001).

Clima organizacional. “Se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionado con sus comportamientos” (Méndez, 2001).

Condiciones del trabajo. “Procura brindar las condiciones y recursos para que los empleados puedan realizar completamente su trabajo”.

Diagnóstico. “Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, mas sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente” (Méndez, 2001).

Motivación. “Son las cosas que mueven al trabajador a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación de sus labores” (Méndez, 2001).

Trabajo en equipo. “Es la unión de esfuerzos de un grupo de colaboradores para la consecución de metas organizacionales en común, unificados para un solo objetivo y reconocimiento” (Méndez, 2001).

5. Hipótesis del trabajo

La propuesta a mejora del clima organizacional de la empresa Ladrillos Deko, con base en los resultados obtenidos de la percepción del clima organizacional permitirá brindarle al personal un óptimo clima organizacional, garantiza un mayor rendimiento en cada labor y en la productividad de la empresa.

6. Metodología

La investigación que se utilizó en el desarrollo de este proyecto, fue el estudio de caso de carácter descriptivo, mediante el cual se analizó desde el punto de vista de autores como Chiavenato, el clima organizacional de la empresa Ladrillos Deko del Municipio de Cóbbita Boyacá, la cual es catalogada por Yin, como investigación empírica, que “estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (Yin, 1994, citado por Castro, 2010, p. 36). Como instrumentos, se utilizaron las encuestas para obtener la información, de las fuentes consultadas, Yin (1993), el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use.

La población objeto, en este caso, son los empleados de la empresa citada (14), realizando un censo de manera presencial.

7. Contenido de la investigación (resultados)

7.1 Caracterización de la empresa Ladrillos Deko

7.1.1 Reseña histórica y ubicación

Es una empresa creada en el año 2012 y siempre ha estado localizada en la autopista de doble calzada Tunja Paipa, kilómetro 12 dentro de la zona industrial de Combita, su ubicación estratégica es garantía de fácil accesibilidad desde cualquier sitio del departamento. La planta cuenta con la moderna tecnología para la transformación y comercialización de arcilla (Ladrillos Deko, 2014).

7.1.2 Misión

Producir materiales cerámicos de óptima calidad, procurando la conservación del medio ambiente, y proporcionándoles a nuestros clientes productos que satisfagan sus necesidades para la ejecución de sus proyectos.

Nuestro capital humano, además está en capacidad de brindarle excelente atención, y se encuentra a disposición para responder a sus inquietudes (Ladrillos Deko, 2014).

7.1.3 Visión

Nuestra empresa fundada por boyacenses y pensando en usted, se encuentra en un proceso de expansión de mercados y productos que la conduzcan a la consolidación como una de las empresas líderes dentro del departamento de Boyacá.

Así mismo, seremos importante fuente de empleo para este departamento, y ejemplo de desarrollo para la región (Ladrillos Deko, 2014).

7.1.4 Valores corporativos

- Honestidad
- Respeto
- Cumplimiento
- Compromiso
- Responsabilidad

7.1.5 Logotipo



Figura 1. Logotipo.

Fuente: Empresa Ladrillos Deko.

7.1.6 Características del lugar

La empresa Ladrillos Deko se encuentra ubicada en el kilómetro 12 vía Paipa en la vereda San Isidro del municipio de Cóbbita, este sector se dedica principalmente a la alfarería.

7.1.7 Mercados

Ladrillos DEKO cuenta con grandes oportunidades puesto que es una empresa que tiene un amplio número de productos de alta calidad, esto le brinda la facilidad de poder competir en el mercado de exportación.

Cóbbita se encuentra dentro uno de los sectores más productores de ladrillo en Boyacá, lo cual representa una ventaja por la facilidad de obtención de licencias de funcionamiento.

Ladrillos Deko cuenta con una participación de mercado en varios municipios de nuestro departamento y departamentos aledaños como lo son Casanare, Santander, Antioquia y Cundinamarca.

7.1.8 Productos

Su principal producto y de exportación es el bloque para casas prefabricadas. De igual manera, fabrica bloques (4, 5 A, 5 B, colonial, corbatín, cuartelón), ladrillo (colmena, portant), tolete, monoblock, tolete perforado, tableta rustica, chamote, losas, ladrillo ecológico, etc.



Figura 2. Productos.

Fuente: Empresa Ladrillos Deko.

7.1.9 Organigrama



Figura 3. Organigrama.

Fuente: Empresa Ladrillos Deko.

7.1.10 Impacto ambiental

La empresa Ladrillos Deko se compromete a la conservación y preservación del medio ambiente cumpliendo con el plan de manejo ambiental que es implementado por la empresa con el fin de mitigar y prevenir los impactos ambientales que son generados en el proceso de la fabricación de sus productos.

Para el logro de este propósito Ladrillos Deko maneja el siguiente plan ambiental.

7.1.11 Plan de manejo ambiental

La empresa Ladrillos Deko cuenta con los siguientes ítems basados en la normatividad de cumplimiento ambiental vigente en la corporación autónoma regional de Boyacá.

Reciclaje

- Papel: Este proceso lo realiza la empresa con el fin de reciclar todo el papel y regalarlo a una fundación de niños con cáncer.
- Metal: Los residuos generados por la empresa que son de metal, la empresa los recolecta, luego lo venden a empresas de reciclaje con el fin de evitar contaminación ambiental.

Fuentes hídricas

- Manejo de aguas residuales y manejo de aguas lluvias
- Manejo de recurso suelo, manejo de los residuos solidos
- Ecosistemas y paisajes, cuidado de flora y fauna.
- Emisión y control de plan particular y emisión de gases.

Reforestación

- Siembra de árboles. La empresa Ladrillos Deko realiza el seguimiento al manejo de plan ambiental tres veces al año, también realiza capacitaciones al personal de la empresa, y este control se puede verificar en formatos, evidencias y la presentación de avances.

7.2 Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Ladrillos Deko

Para el desarrollo de este objetivo se ha diseñado dos encuestas de clima laboral, una para empleados y otra para administrativos, la estructura de esta encuesta se compone de notas aclaratorias de confidencialidad, datos del informante y dimensiones como lo son:

- Encuesta para empleados: motivación, comunicación, responsabilidad, trabajo en equipo.
- Encuesta para administrativos con las siguientes dimensiones: Dirección, liderazgo, trabajo en equipo.

La empresa cuenta 14 trabajadores distribuidos así: 4 administrativos y 10 operarios.

7.2.1 Clima organizacional para empleados

De acuerdo a la aplicación de la encuesta para medir el clima organizacional existente en la empresa Ladrillos Deko, se tuvo en cuenta la población existente en la organización de 10 trabajadores y administrativos 4.

Los resultados de la encuesta a trabajadores permiten analizar aspectos de variables claves para la medición del clima organizacional como:

Motivación

1. ¿La empresa le brinda reconocimiento por los logros obtenidos en su área de trabajo?



Figura 4. Reconocimiento de los logros obtenidos.

Fuente: Autora.

De 10 operarios encuestados 8 de ellos no tienen claro cuál es el tipo de reconocimiento que la empresa les brinda por su buen desempeño laboral, 2 de ellos si han tenido la oportunidad de recibir beneficios por los logros obtenidos en el área de trabajo, estos beneficios que la empresa le da al trabajador son beneficios monetarios y un día de descanso según la labor realizada, sin embargo los trabajadores de esta empresa no tienen total conocimiento sobre el tipo de reconocimiento que pueden recibir.

2. ¿Se siente satisfecho con su salario?



Figura 5. Satisfacción con el salario.

Fuente: Autora.

Se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores que operan en esta planta es el caso de 8 de 10 operarios dan a conocer que no se sienten satisfechos con su salario, puesto que ellos trabajan con el salario mínimo legal vigente y con sus respectivas prestaciones de ley, la mayoría de los integrantes de esta empresa ya llevan muchos años laborando y no tienen un aumento de salario simplemente lo que la ley asigna cada año.

3. ¿Cumple a cabalidad con el horario establecido en su jornada laboral?



Figura 6. Cumplimiento del horario laboral.

Fuente: Autora.

El horario establecido para los operarios de esta planta es de 7 am a 12 y de 1pm a 4 pm, los sábados trabajan de 6am a 10 am, la dificultad se presenta para 3 mujeres que laboran en esta empresa, pues iniciar el día a las 7am es un poco complicado por los hijos, la escuela y las labores del hogar, los 7 operarios sí cumplen a cabalidad con el horario establecido.

4. ¿Las tareas que usted realiza logran su desarrollo personal?



Figura 7. Desarrollo personal a través de las tareas realizadas.

Fuente: Autora.

Como se puede evidenciar en la figura, las tareas que realizan la mayoría de los trabajadores de esta planta no logran el desarrollo personal en un 80%, pues muchos de ellos quisieran obtener un ascenso, un cargo o algún beneficio por la labor realizada, mientras que el 20% de operarios más antiguos, la empresa les ha dado la oportunidad de crecer en el ámbito laboral y adquirir más experiencia, pues el 80 % no son tenidos en cuenta, a pesar de su experiencia el desarrollo de habilidades y destrezas en el oficio no se ha logrado el desarrollo personal.

5. ¿Conoce si la empresa cuenta con estrategias de motivación tanto en el área personal como laboral?



Figura 8. Existencia de estrategias de motivación en las áreas personal y laboral.

Fuente: Autora.

De los 10 operarios encuestados tan solo 1 de ellos tiene conocimiento sobre las estrategias de motivación con las que cuenta la empresa, estas estrategias son las bonificaciones al personal con el desempeño más alto, este desempeño se mide por medio de planillas, existen parámetros establecidos por la empresa que miden el desempeño de cada trabajador lo anterior

está establecido en el reglamento interno de trabajo, pero los 9 operarios no tienen conocimiento de cuáles son las estrategias de motivación con las que cuenta la empresa, también se puede evidenciar que hay mayor motivación por el cumplimiento de tareas u oficios realizados, mas no por acciones o variables comportamentales.

6. ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?



Figura 9. Oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

Fuente: Autora.

La gran mayoría de los operarios de la empresa Ladrillos Deko no tienen conocimiento de los beneficios que la empresa le está brindando para aprender y poder crecer en el trabajo.

7. ¿La empresa compensa a los trabajadores por un trabajo bien hecho?

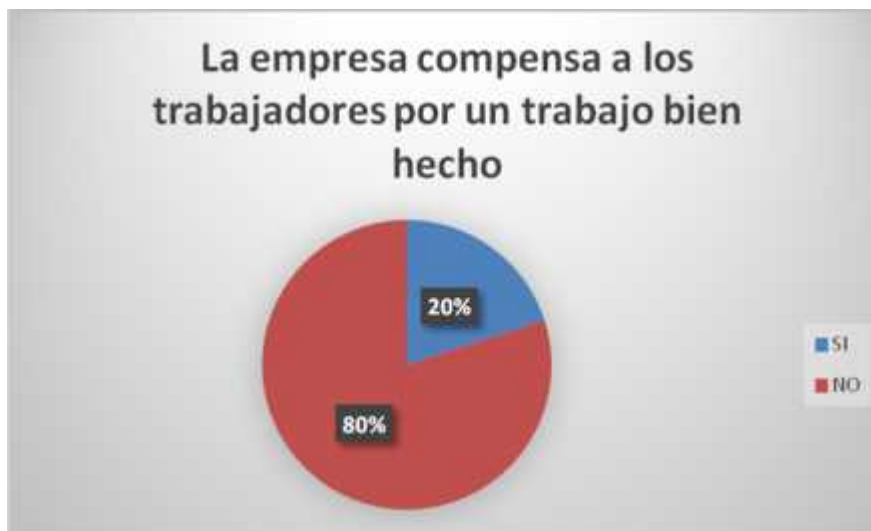


Figura 10. Compensación a los trabajadores.

Fuente: Autora.

Según las respuestas de los operarios de la planta de producción se puede analizar que la empresa no compensa a los trabajadores por un trabajo bien realizado, o los trabajadores no conocen cuales son las estrategias de motivación por realizar un buen trabajo.

No hay un instrumento de evaluación del desempeño

Planillas de evaluación laboral

Comunicación

8. ¿Su jefe inmediato toma un tiempo para hablar con usted sobre la calidad de su trabajo y como puede mejorar?

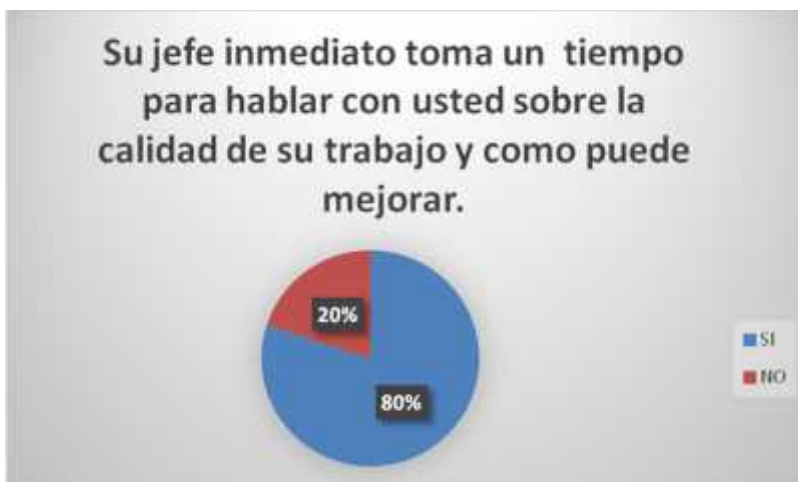


Figura 11. Comunicación con el jefe inmediato.

Fuente: Autora.

Se puede evidenciar que la mayoría de los operarios de esta empresa tienen buena comunicación con el jefe inmediato ya que nos dan a saber que la empresa realiza reuniones donde se analizan los avances de personal, teniendo en cuenta las actividades que están programadas, se dan a conocer las falencias que se presentan y se les da solución.

9. ¿Considera usted que existe una buena comunicación interpersonal en la empresa?



Figura 12. Existencia de una buena comunicación interpersonal en la empresa.

Fuente: Autora.

La comunicación en la empresa ladrillos Deko como se puede evidenciar en la figura no es tan buena ya que no todas las personas toman las cosas de la misma manera, muchas veces un llamado de atención se presta para malos entendidos, no todos los trabajadores se llevan bien, algunas veces hay discordia entre ellos mismos lo cual está afectando el ambiente laboral.

No hay un diagnóstico de ambiente laboral adecuado, y por ende no hay capacitaciones en clima laboral.

10. ¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para lograr comunicarse con otras áreas?



Figura 13. Medios de comunicación adecuados con otras áreas.

Fuente: Autora.

Los trabajadores de la empresa ladrillos Deko no cuentan con los medios de comunicación más adecuados para comunicarse con otras áreas, pues dan a conocer que si les hace falta algún medio que facilite la comunicación, pues a veces se presentan inconvenientes y hay pérdida de tiempo al tener que trasladarse a otra área para comunicar algún avance o dificultad que se presente.

No existen comunicaciones oficiales internas, como avisos o carteleras.

No existe un líder de área que permita una mayor comunicación grupal.

No existe un líder de área que pueda comunicar de manera verbal o escrita las acciones que se realizan en la empresa, avisos importantes.

11. ¿Considera usted que la comunicación a nivel corporativo es efectiva?

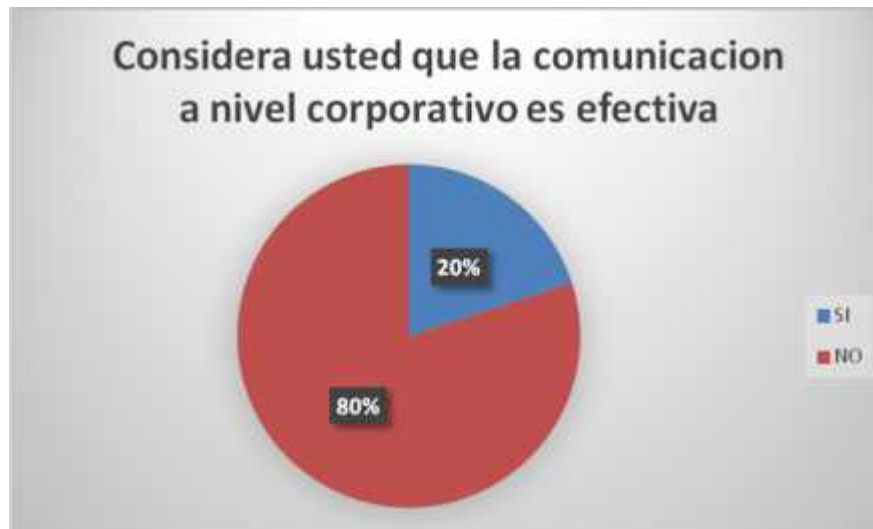


Figura 14. Comunicación efectiva a nivel corporativo.

Fuente: Autora.

La comunicación en esta empresa no es muy efectiva, pero la interpersonal si es efectiva pues no se presentan tantos inconvenientes por errores de información, pues son muy pocos los trabajadores y así la comunicación es muy clara. Existe buena comunicación laboral entre compañeros.

12. ¿Qué medio es más útil para recibir comunicaciones corporativas eficaces?



Figura 15. Medio más útil para recibir comunicaciones corporativas eficaces.

Fuente: Autora.

En esta empresa el medio de comunicación más útil es el correo electrónico ya que aparte de informar queda la evidencia en caso de algún problema, otro medio que también estamos utilizando mucho y ha dado buen resultado es el grupo en whatsapp, el celular ha sido otro de los medios más útiles para estar en comunicación.

Responsabilidad

13. ¿Conoce la visión, misión y valores de la empresa?



Figura 16. Conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa.

Fuente: Autora.

La mayoría de los trabajadores de esta empresa sí la conocen y tienen muy clara cuál es la

misión, visión y valores corporativos de la empresa, aparte de estar publicada en cartelera, muchos de los que laboran están desde que la empresa se constituyó como Ladrillos Deko en el año 2003.

Acción: dar a conocer la misión visión y valores corporativos a los trabajadores de la empresa así mismo socializarlos y publicarlos con el fin de que todos tengan conocimiento de la empresa en la que están laborando.

14. ¿Se siente conforme con los niveles de autoridad establecidos en la empresa?



Figura 17. Nivel de conformidad con los niveles de autoridad establecidos en la empresa.

Fuente: Autora.

Los niveles de autoridad están establecidos según el área de trabajo lo cual hace más fácil la comunicación y se sabe a ciencia cierta qué es lo que se debe realizar sin tener inconvenientes con otros jefes.

15. ¿Tiene claro las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?



Figura 18. Conocimiento claro de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

Fuente: Autora.

La mayoría de los trabajadores de esta ladrillera si tienen muy claro cuáles son las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, pues dentro de la empresa ladrillos Deko existe un manual de funciones y procedimientos que dan los lineamientos para realizar cada una de las actividades, cumplimiento de horarios y demás, de igual forma la empresa tiene publicado el reglamento interno de trabajo, donde todos los empleados deben tener conocimiento, y al momento de incorporar a un trabajador se le da su respectiva inducción y se le da a conocer sus labores dentro de la empresa.

16. ¿Los directivos de la empresa son claros a la hora de delegar funciones?



Figura 19. Claridad en la delegación de funciones.

Fuente: Autora.

Los operarios de ladrillos Deko dan a entender que el jefe inmediato del área de trabajo es muy claro a la hora de delegar tareas y funciones a sus trabajadores, pues se explica de una manera muy detallada y precisa para evitar malos procedimientos en la labor a realizar, también cabe recordar que los trabajadores de esta planta ya llevan muchos años laborando allí lo que hace que ya tengan total conocimiento de las labores a realizar.

17. ¿Existe en la empresa manuales administrativos que apoyan la comunicación y coordinación de la organización, así como de tareas?



Figura 20. Existencia de manuales que apoyan la comunicación y coordinación de la organización.

Fuente: Autora.

Los diez operarios no tienen conocimiento si existe un manual administrativo en la organización que apoye la comunicación y coordinación de esta empresa, los administrativos no lo han dado a conocer o tal vez los trabajadores no lo recuerdan.

18. ¿Conoce las normas de convivencia establecidas por la empresa?



Figura 21. Conocimiento de las normas de convivencia establecidas por la empresa.

Fuente: Autora.

Los trabajadores dan a conocer que la empresa si les ha brindado la información de las normas de convivencia y que las recuerdan muy seguido, de igual forma estas normas están publicadas en cartelera para que los trabajadores no las olviden y las tengan en cuenta dentro y fuera de la empresa, las normas con las que cuenta la empresa son las siguientes:

- Respeto
- Honestad
- Responsabilidad
- Horarios
- Uso adecuado del uniforme
- Buena relación con los compañeros de trabajo
- Respeto con superiores clientes y demás

Trabajo en equipo

19. ¿Existen buenas relaciones entre todos los miembros de la empresa?

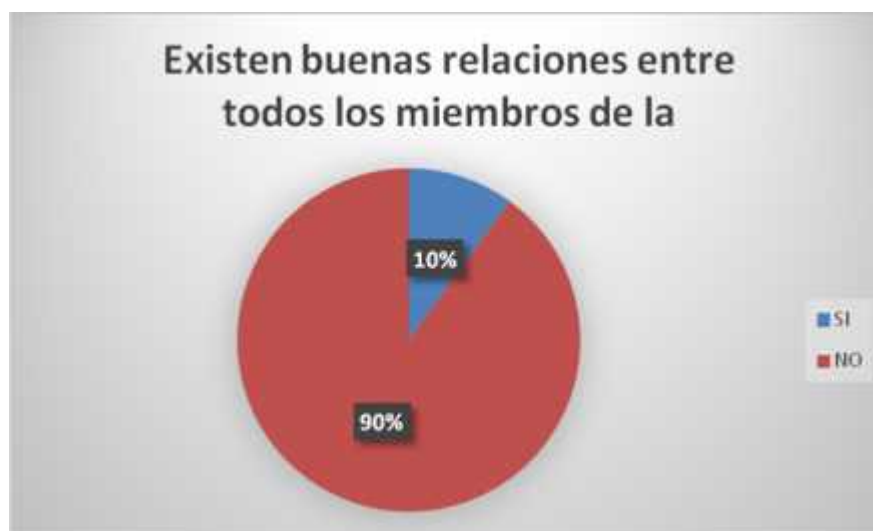


Figura 22. Existencia de buenas relaciones entre los miembros de la empresa.

Fuente: Autora.

Se puede evidenciar que en esta empresa no existen buenas relaciones entre todos los miembros de la organización como en cualquier otra empresa se presentan percances, pequeños problemas que están afectando el ambiente de trabajo.

20. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral existente en la empresa?



Figura 23. Satisfacción con el ambiente laboral existente en la empresa.

Fuente: Autora.

Los operarios de esta empresa no se sienten satisfechos con el clima laboral existente, pues los problemas, las malas caras, los comentarios muchas veces aunque se haga lo posible para que no afecte el rendimiento laboral estos problemas logran que se vea afectado, pues todos no saben diferenciar los problemas con el trabajo.

21. ¿El respeto a las maneras de ser, sentir y pensar de los compañeros de trabajo es un común denominador en la organización?



Figura 24. Existencia de respeto a las maneras de ser, sentir y pensar de los compañeros de trabajo.

Fuente: Autora.

La mayoría de los trabajadores no se sienten respetados por la forma de ser, sentir y pensar, pues muchas veces son criticados y la opinión no es tenida en cuenta, muchos prefieren no opinar por miedo a lo que los demás piensen, no hay libertad de expresión.

22. ¿Siente plena confianza en sus compañeros de trabajo, puede contar con ellos sin problema?

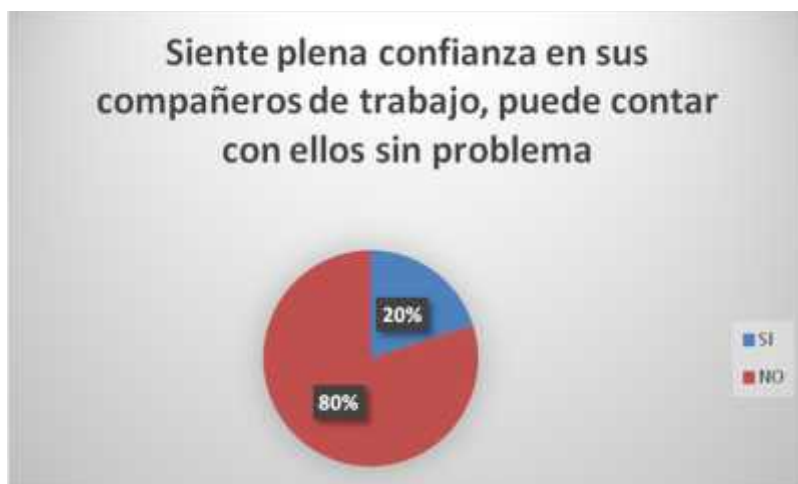


Figura 25. Sentimiento de confianza en los compañeros de trabajo.

Fuente: Autora.

Como se puede evidenciar en la figura, la mayoría de los trabajadores no sienten la confianza para poder dirigirse hacia sus compañeros de trabajo, pues existe rivalidad, rumores que generan un mal ambiente laboral.

7.2.2 Clima organizacional para directivos

Dirección

1. ¿Usted como jefe se preocupa porque sus empleados estén aportando ideas que mejoren la calidad del trabajo?



Figura 26. Interés en el aporte de ideas por parte de los empleados.

Fuente: Autora.

De la encuesta realizada a los administrativos de la empresa se puede concluir que los jefes si están pendientes de aspectos que son importantes en la empresa y que además se le da la oportunidad a los trabajadores de aportar cosas nuevas con el fin de aumentar la agilidad en los procesos y de esta misma forma reducir errores.

2. ¿Cuando delega autoridad verifica que el responsable de cada área demuestre el conocimiento y dominio de las funciones que debe realizar?



Figura 27. Demostración del conocimiento y dominio de las funciones cuando se delega autoridad.

Fuente: Autora.

La mayoría de los administrativos le delegan la autoridad al empleado que tenga más conocimiento en el tema, que el desempeño haya sido excelente, la autoridad se delega pero siempre se verifica que están realizando la labor bien para así evitar malos procesos.

3. ¿El responsable del área toma decisiones con la participación del personal?



Figura 28. Toma de decisiones con la participación del personal.

Fuente: Autora.

El personal siempre se ha tenido en cuenta en la toma de decisiones pues contar con la opinión de los trabajadores nos ayuda a agilizar los procesos y así mismo delegar funciones para tener mayor productividad.

Establecer niveles de liderazgo dentro del grupo para lograr mayor participación y toma de decisiones en consenso.

4. ¿Como directivos son flexibles con sus trabajadores cuando se les presentan problemas personales o familiares?



Figura 29. Flexibilidad con los trabajadores cuando se les presentan problemas.

Fuente: Autora.

La mayoría de veces sí, pues también todo depende de la urgencia, la prioridad que a ellos se les presente, pues la empresa les concede los permisos, anticipos, préstamos monetarios los cuales ayudan a solucionar los inconvenientes que se les puede presentar mientras laboran.

5. ¿Se recurre a la autoridad y poder para que la gente actúe?



Figura 30. Uso de la autoridad y poder para que la gente actúe.

Fuente: Autora.

En algunas ocasiones, los directivos o jefe de área se ven la obligación de recurrir al poder para que el trabajador actúe, pues hay momentos en el que el clima organizacional no es muy bueno, y hay que tomar decisiones basadas en el reglamentos interno de trabajo los cuales se hacen regir para que no se altere el ritmo de trabajo.

Liderazgo

6. ¿Como jefe se preocupa por que sus empleados estén bien informados de las labores que les corresponde hacer?

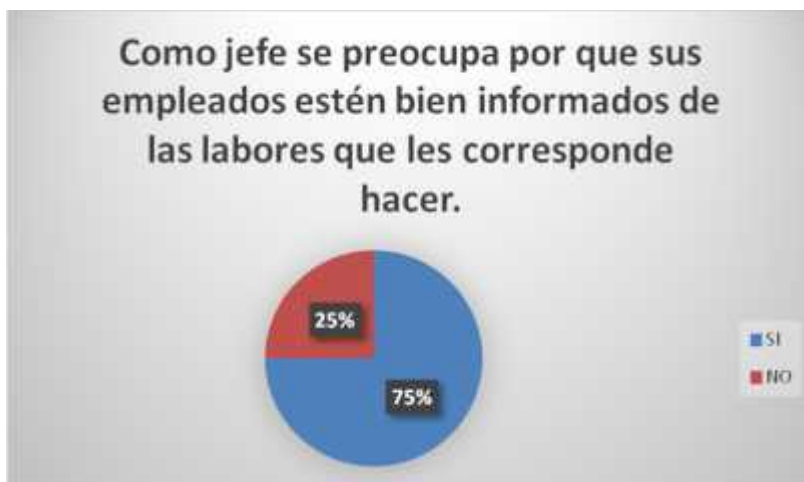


Figura 31. Interés en que los empleados se encuentren bien informados acerca de sus labores.

Fuente: Autora.

En el área de trabajo es indispensable estar pendiente de los trabajadores, que exista una buena comunicación, de que se esté entendiendo correctamente las labores que hay que realizar, estas labores diarias en esta ladrillera se verifican con listas de chequeo el cual permite evaluar cada uno de los procedimientos bajo los estándares establecidos.

7. ¿Dedica tiempo para dialogar con sus trabajadores sobre las situaciones que se presentan en la empresa y mejorar su trabajo?

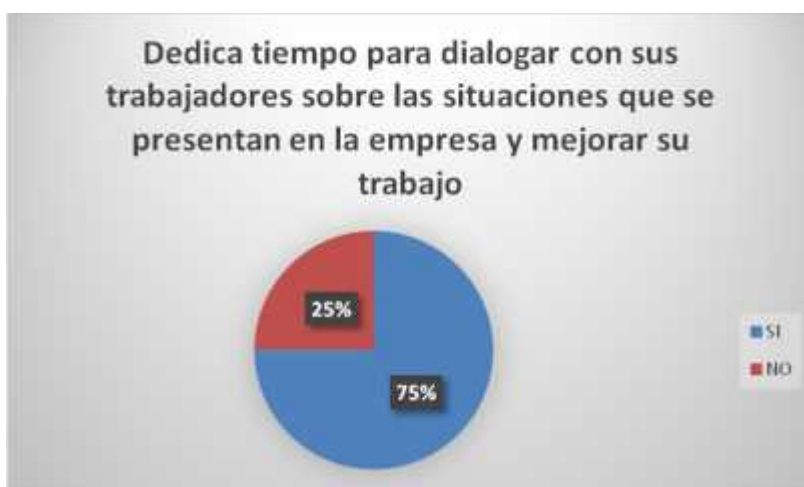


Figura 32. Diálogo con los trabajadores sobre las situaciones presentadas en la empresa.

Fuente: Autora.

Según la respuesta de los administrativos ocasionalmente es necesario tratar los temas que puedan afectar el ritmo laboral y las relaciones interpersonales.

8. ¿Se interesa por influir en los demás aportando nuevos conocimientos?



Figura 33. Interés por influir en los demás aportando nuevos conocimientos.

Fuente: Autora.

En esta empresa se le brinda la oportunidad de aprender a realizar todas las actividades que a diario se llevan a cabo, pues a veces se necesita un apoyo para llevar a cabo los procedimientos y es ahí donde los empleados se pueden desempeñar sin ningún problema ya que se les ha preparado desde un principio.

Parte técnica no comportamental.

9. ¿Le da a su gente la oportunidad de poner a prueba su talento?



Figura 34. Oportunidad a los empleados de poner a prueba su talento.

Fuente: Autora.

Todos los integrantes de la organización entran como auxiliar de servicios, ya depende la actitud de la persona para que tome la iniciativa de aprender, la empresa le da la oportunidad de manejar las máquinas de trabajo, y de acuerdo a su desempeño se les da la oportunidad de crecer laboralmente.

Toma de decisiones

10. ¿Piensa que en la toma de decisiones se deben tener en cuenta a todas los miembros de la organización?

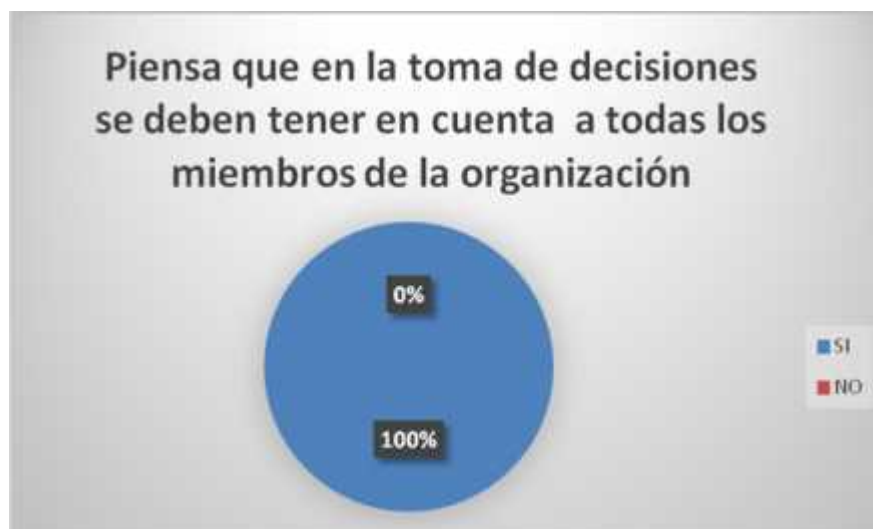


Figura 35. Creencia sobre tener en cuenta a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones.

Fuente: Autora.

Más que una empresa son una familia, la toma de decisiones es muy importante ya que todos se ven afectados en una mala decisión, así sea muy pequeña la decisión que se toma se tiene en cuenta a todo el personal se realiza una reunión, se les comenta lo sucedido y se toma la mejor decisión Piensa que en la toma de decisiones se deben tener en cuenta a todas los miembros de la organización para no afectar la empresa.

Registros de formación clima laboral adecuado acciones.

11. ¿Busca alternativas de solución para los problemas que se pueden presentar dentro de la organización?

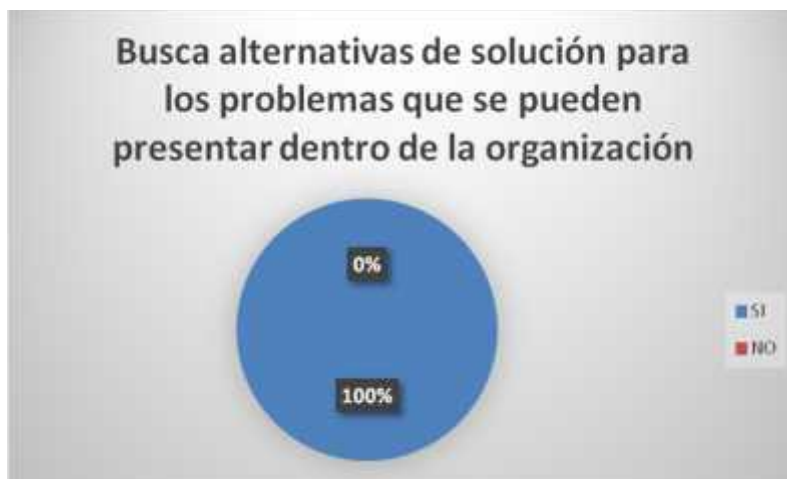


Figura 36. Busca de alternativas de solución para los problemas que se puedan presentar.

Fuente: Autora.

La empresa cuenta con el reglamento interno de trabajo, en este caso si el dialogo no es la solución a los problemas que se están presentando se recurre a los llamados de atención, memorandos, suspensiones y en ocasiones si el problema es mayor al despido con justa causa.

12. ¿Dedica tiempo para analizar los problemas que se presentan y así poder tomar una decisión adecuada?

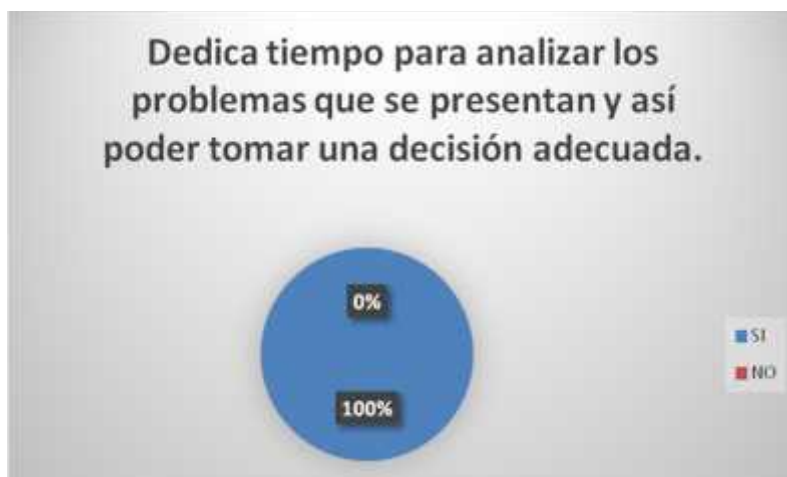


Figura 37. Dedicación de tiempo para analizar los problemas y tomar una decisión.

Fuente: Autora.

Para poder tener más claridad sobre el tema y la decisión que le conviene a todos si se le dedica un tiempo así no estamos tomando decisiones a medias, incluso entre todos los trabajadores opinamos sobre lo que se va a decidir.

Trabajo en equipo

13. ¿Lleva a cabo usted reuniones de equipo en el que involucra a sus colaboradores para evaluar la manera como se están haciendo las cosas?

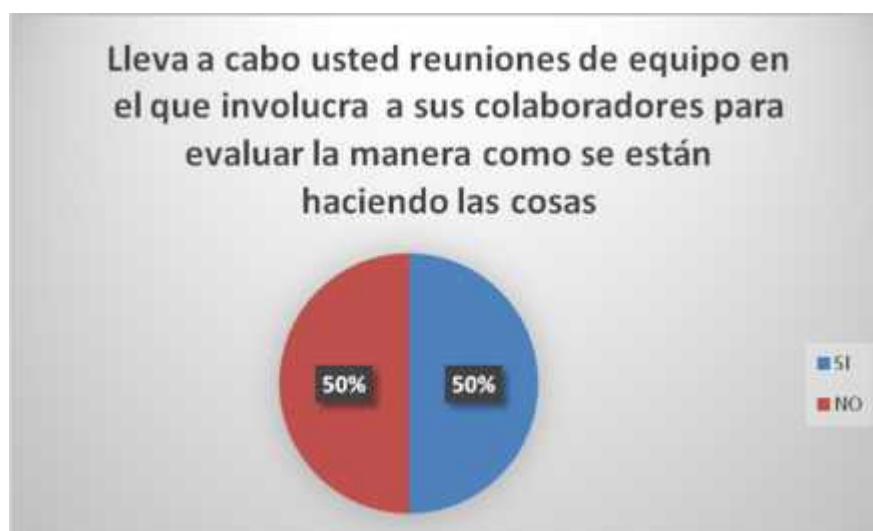


Figura 38. Realización de reuniones de equipo involucrando a los colaboradores.

Fuente: Autora.

Según las respuestas de los administrativos de esta planta de producción se puede evidenciar que si se están realizando las reuniones pero no con tanta frecuencia lo que causa un descuido a la hora de evaluar temas que afectan el área de producción. Manuales políticas de gestión de talento humano y acciones en tiempo personas responsables.

14. ¿Los directivos de la empresa promueven la colaboración entre compañeros de trabajo?



Figura 39. Promoción de la colaboración entre compañeros de trabajo.

Fuente: Autora.

La empresa les brinda la oportunidad de aprender a manejar las máquinas de producción en el caso de que se necesite algún reemplazo o alguna ayuda, los trabajadores ya tienen claro que en el reglamento interno de trabajo esta establecidas las normas de convivencia hay respetarlas y evitar conflictos con los compañeros de trabajo, la única forma en la que se promueve la colaboración entre compañeros es cuando se organiza un evento o alguna reunión donde se necesite el aporte de todos, de lo contrario los trabajadores saben cuáles son las funciones a realizar.

No todos los administrativos de esta empresa están de acuerdo con este tipo de colaboración que se les brinda a los trabajadores, pues pueden existir otras formas de promover la colaboración.

15. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la empresa?



Figura 40. Percepción del ambiente laboral dentro de la empresa.

Fuente: Autora.

En el rol de administrativo es un poco complicado analizar a diario el clima laboral dentro de la organización, pues son tantas cosas que hay que realizar, hay que estar pendiente de ventas, producción, cuentas bancarias, los pedidos, en fin son muchas labores que se nos acumulan diariamente, pues ninguna empresa es perfecta siempre hay inconvenientes entre los mismos trabajadores pero son situaciones que no pasan a mayor, sin embargo el clima laboral está un poco descuidado pues se comete el error de enfocarse mucho más en la producción y no en el bienestar del trabajador.

16. ¿En la empresa se puede evidenciar que en el grupo de trabajo hay colaboración, compañerismo y armonía entre todos los trabajadores?

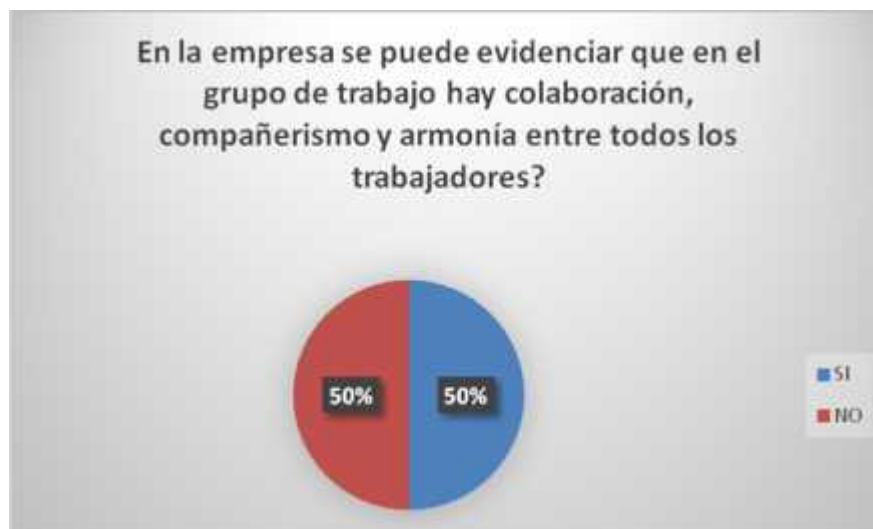


Figura 41. Evidencia de colaboración, compañerismo y armonía entre los trabajadores.

Fuente: Autora.

Según los resultados del trabajo diario en esta planta de producción hay poca colaboración y compañerismo entre todos los integrantes de trabajo, a pesar de que casi nunca se presentan problemas de producción, si es necesario incentivar estos valores en la empresa.

7.3 Propuesta de mejoramiento clima organizacional

La propuesta se presenta en [archivo adjunto](#).

8. Conclusiones

- El clima laboral es relevante para el desempeño empresarial, Ladrillos Deko, ha permitido analizar un factor muy importante como lo es el clima organizacional con el fin de mejorar en muchos aspectos que la empresa requiere con la ayuda de los trabajadores y directivos.
- La propuesta de mejoramiento del clima laboral de la empresa Ladrillos Deko está enfocada a fortalecer las debilidades encontradas en variables como.: Motivación y reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y dirección.
- El clima organizacional cumple un papel muy importante para el buen funcionamiento de una empresa, siendo un factor de distinción e influencia en el comportamiento de las personas que lo integran.
- El factor de mayor de influencia de acuerdo a los resultados negativos de algunas de las variables analizadas del clima laboral se centra en la falta de incentivos monetarios y no monetarios así como otros aspectos motivacionales, la empresa puede sin generar tantos costos organizacionales generar espacios de productividad y competitividad con acciones estratégicas que logren minimizar los factores negativos.
- Con la identificación de debilidades existentes en la organización se puede asegurar que bajo una correcta dirección y mediante acciones estratégicas y de mejoramiento continuo, que involucren a todos los empleados de la organización se lograra un clima organizacional adecuado.

9. Recomendaciones

- Se recomienda que tanto el jefe como los trabajadores de la empresa Ladrillos Deko, apliquen actividades de solución a problemas que se les presentan por falta de comunicación, pues esta empresa es el segundo hogar para muchos de las personas que laboran allí.
- La empresa debe tener en cuenta a todos sus trabajadores en actividades,, toma de decisiones, estrategias de motivación y reconocimiento que se estén aplicando, ya que esto hace que el trabajador se sienta satisfecho con el trabajo que realiza a diario y así mismo se ven los resultados en la productividad.
- El gerente o la administradora de esta empresa debe realizar la gestión para lograr ejecutar un plan o programa de desarrollo en cuanto a motivación, reconocimiento, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y dirección, ya que estas son unas de las variables que han permitido medir el clima organizacional de la empresa y por tal motivo requiere de dedicación y cumplimiento.
- Todos los trabajadores de la empresa Ladrillos Deko deben velar por un ambiente laboral adecuado donde todos los funcionarios gocen de una apropiada armonía con sus compañeros y su familia, reflejándose en sus actividades diarias y permitiendo incrementar el sentido de pertenencia con cada área de trabajo.
- El clima laboral es clave para el éxito de una empresa por que condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello las empresas requieren contar con mecanismos de medición de su clima organizacional.

Bibliografía

- Álvarez, E. (2015). *Administración de personal: Psicología industrial*. New York: Willey.
- Corporación Autónoma Regional de Boyacá (Corpoboyacá). (2012). *Plan de Ordenación y Manejo Ambiental de la Cuenca del Río Chicamocha*. Tunja: El autor.
- Corporación Autónoma Regional de Boyacá (Corpoboyacá). (2016). *Plan de acción 2016-2019*. Tunja: El autor.
- Gobernación de Boyacá et al. (2015). *Formulación de estudio de prefactibilidad y Plan Maestro para la creación de un Parque Científico, Tecnológico y de Innovación del sector minero - energético en el departamento de Boyacá* (vol. III). Tunja: El autor.
- Ladrillos Deko. (2014). *Historia de la empresa Ladrillos Deko*. Cómbita, Boyacá: El autor.
- Ministerio de Minas y Energía. (2014). *Política Nacional para la formalización de la Minería en Colombia*. Bogotá: El Ministerio.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice Hall
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Romo. Ortega, S. y Perdomo (1997). <http://intellectum.unisabana.edu.co>. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2258/131467.pdf?sequence=1>

Webgrafía

- Castro Monge, E. (2010, julio-diciembre). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- El Tiempo. (2004). *Ladrilleras tipo exportación*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1579787>
- Chiavenato LosRecursosHumanos.com. (2010). *Clima organizacional y motivación*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional-y-motivacion/>
- Hall Ortega, S. y Perdomo, J. (1996). *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2258/131467.pdf?sequence=1>
- Cueva Psicología y Empresa. (2010). *Características del clima organizacional*. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>

Anexos

Anexo A

Herramienta de diagnóstico empresarial. Clima organizacional para empleados

Empresa	LADRILLOS DEKO
Fecha	
Área	CLIMA ORGANIZACIONAL
Responsable	FANNY PULIDO

Objetivo: Medir el nivel de satisfacción existente en la empresa.

Motivación

1. ¿La empresa le brinda reconocimiento por los logros obtenidos en su área de trabajo?
SI __ NO__
2. ¿Se siente satisfecho con su salario? SI_ NO__
3. ¿Cumple a cabalidad con el horario establecido en su jornada laboral? SI __ NO__
4. ¿Las tareas que usted realiza logran su desarrollo personal? SI__ NO__
5. ¿Conoce si la empresa cuenta con estrategias de motivación tanto en el área personal como laboral? SI__ NO__
6. ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?
SI__ NO__ ¿Cuáles oportunidades?
7. ¿La empresa compensa a los trabajadores por un trabajo bien hecho?
SI__ NO__ ¿Cuáles compensaciones o incentivos?

Comunicación

1. ¿Su jefe inmediato toma un tiempo para hablar con usted sobre la calidad de su trabajo y como puede mejorar? SI__ NO__
2. ¿Considera usted que existe una buena comunicación interpersonal en la empresa?
SI__ NO__

3. ¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para lograr comunicarse con otras áreas?

SI__ NO__

4. ¿Considera usted que la comunicación a nivel corporativo es efectiva?

SI__ NO__

5. ¿Que medio es más útil para recibir comunicaciones corporativas eficaces?

a. Correo electrónico__ b. Chat ___ c. Carteleras ___

d. Periódico interno ___ e. Reuniones ___ f. Buzón de sugerencia ___

g. Otro, ¿cuál?

Responsabilidad

1. ¿Conoce la visión, Misión y valores de la empresa? SI__ NO__

2. ¿Se siente conforme con los niveles de autoridad establecidos en la empresa? SI__ NO__

3. ¿Tiene claro las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo? SI__ NO__

4. ¿Los directivos de la empresa son claros a la hora de delegar funciones? SI__ NO__

5. ¿Existe en la empresa manuales administrativos que apoyan la comunicación y coordinación de la organización, así como de tareas? SI__ NO__

6. ¿Conoce las normas de convivencia establecidas por la empresa?

SI__ NO__ ¿Cuáles?

Trabajo en equipo

1. ¿Existen buenas relaciones entre todos los miembros de la empresa? SI__ NO__

2. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral existente en la empresa? SI__ NO__

3. ¿El respeto a las maneras de ser, sentir y pensar de los compañeros de trabajo es un común denominador en la organización? SI__ NO__

4. ¿Siente plena confianza en sus compañeros de trabajo, puede contar con ellos sin problema? SI__ NO__

Anexo B

Herramienta de diagnóstico empresarial. Clima organizacional para directivos

Empresa	LADRILLOS DEKO
Fecha	
Área	CLIMA ORGANIZACIONAL
Responsable	FANNY PULIDO

Objetivo: Medir el nivel de satisfacción existente en la empresa.

Dirección

1. ¿Usted como jefe se preocupa por que sus empleados estén aportando ideas que mejoren la calidad del trabajo? SI __ NO__
2. ¿Cuando delega autoridad verifica que el responsable de cada área demuestre el conocimiento y dominio de las funciones que debe realizar? SI __ NO__
3. ¿El responsable del área toma decisiones con la participación del personal? SI __ NO__
4. ¿Como directivos son flexibles con sus trabajadores cuando se les presentan problemas personales o familiares? SI __ NO__
5. ¿Se recurre a la autoridad y poder para que la gente actúe? SI __ NO__

Liderazgo

1. ¿Como jefe se preocupa por que sus empleados estén bien informados de las labores que les corresponde hacer? SI_ NO__ ¿Cómo verifica esta labor?
2. ¿Dedica tiempo para dialogar con sus trabajadores sobre las situaciones que se presentan en la empresa y mejorar su trabajo? SI __ NO__
3. ¿Se interesa por influir en los demás aportando nuevos conocimientos? SI __ NO__
4. ¿Le da a su gente la oportunidad de poner a prueba su talento? SI __ NO__

Toma de decisiones

1. ¿Piensa que en la toma de decisiones se deben tener en cuenta a todas los miembros de la organización? SI __ NO__
2. ¿Busca alternativas de solución para los problemas que se pueden presentar dentro de la organización? SI __ NO__
3. ¿Dedica tiempo para analizar los problemas que se presentan y así poder tomar una decisión adecuada? SI __ NO__

Trabajo en equipo

1. ¿Lleva a cabo usted reuniones de equipo en el que involucra a sus colaboradores para evaluar la manera como se están haciendo las cosas? SI __ NO__
2. ¿Los directivos de la empresa promueven la colaboración entre compañeros de trabajo?
SI __ NO__
3. ¿Como percibe el ambiente laboral dentro de la empresa? SI __ NO__
4. ¿En la empresa se puede evidenciar que en el grupo de trabajo hay colaboración, compañerismo y armonía entre todos los trabajadores? SI __ NO__