
Clima laboral en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) seccional Sucre, sede Sincelejo

Ruth Milena Aguas de Hoyos
Roberto Carlos Hernández Jiménez
Manuel Ángel Barriosnuevo Bohórquez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Diplomado en Gestión del Talento Humano
Sincelejo
2018

Clima laboral en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) seccional Sucre, sede Sincelejo

Ruth Milena Aguas de Hoyos
Roberto Carlos Hernández Jiménez
Manuel Ángel Barriosnuevo Bohórquez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor
Leonardo Beltrán Pinto
Másteres en Desarrollo Social, Gerencia Financiera y en Proyectos Internacionales


Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Diplomado en Gestión del Talento Humano
Sincelejo
2018

Nota de Aceptación

Trabajo Aprobado -
nota Cuatro ocho (4.8)

 _____

Director

 _____

Evaluador 1

 _____

Evaluador 2

Sincelejo, Sucre, 27 de octubre de 2018

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. Introducción.....	7
2. Materiales y métodos.....	11
2.1. Tipo de investigación.....	11
2.2. Población y Muestra.....	11
2.2.1. Población.....	11
2.2.2. Muestra.....	12
2.3. Técnica de recolección de datos.....	12
2.4. Fases de la investigación.....	13
3. Resultados.....	14
3.1. Comunicación.....	14
3.2. Motivación.....	19
3.3. Condiciones ambientales y físicas.....	24
3.4. Trabajo en equipo.....	27
3.5. Liderazgo.....	30
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	36
Referencias Bibliográficas.....	37
Anexos.....	38

Resumen

En los últimos años el clima laboral se ha convertido en una herramienta para lograr la productividad dentro de las empresas, pues este abarca diferentes aspectos para el buen desempeño de sus empleados, entre ellos unas buenas condiciones locativas, áreas de trabajo confortables, un buen ambiente social, incentivos, reconocimiento, buenas relaciones con directivas y pares, asignación de cargos acorde con habilidades y competencias entre otras, permite que los empleados se sientan motivados y comprometidos con su labor y con el cumplimiento de metas de la organización.

Existen diferentes formas de medir el clima laboral en las empresas ya sea a través del área de recursos humanos o por contratación de un consultor externo determinando el grado de favorabilidad o desfavorabilidad de los empleados en la empresa, en el presente trabajo se realizó una propuesta de mejoramiento empleando como instrumento de medición la encuesta la cual fue aplicada a treinta (30) empleados en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) seccional Sucre sede Sincelejo, en donde se evaluaron variables como: comunicación, motivación, condiciones ambientales y físicas, trabajo en equipo y liderazgo. Este diagnóstico permitió identificar que se deben tomar correctivos en cuanto a la motivación pues un alto porcentaje en las preguntas evaluadas manifiesta estar en desacuerdo con actividades motivacionales realizadas en la empresa.

Palabras clave: Clima laboral, motivación, productividad, recursos humanos, desempeño.

Abstract

In recent years, the work environment has become a tool to achieve productivity within companies, because it covers different aspects for the good performance of its employees, including good locative conditions, comfortable work areas, a good environment social, incentives, recognition, good relations with directors and peers, allocation of positions according to skills and competencies among others, allows employees to feel motivated and committed to their work and the fulfillment of goals of the organization.

There are different ways of measuring the work environment in companies either through the area of human resources or by hiring an external consultant determining the degree of favorability or unfavorableness of employees in the company, in this work a proposal was made improvement using as survey instrument the survey which was applied to thirty (30) employees in the Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) sectional Sucre headquarters Sincelejo, where variables such as: communication, motivation, environmental and physical conditions, teamwork were evaluated and leadership. This diagnosis allowed us to identify that corrective actions should be taken in terms of motivation, since a high percentage of the questions evaluated indicates that they disagree with motivational activities carried out in the company.

Keywords: Work climate, motivation, productivity, human resources, performance.

1. Introducción

El término clima laboral es un concepto que ha tomado gran importancia en los últimos años dentro de las organizaciones, es una herramienta para lograr la productividad dentro de las empresas, pues este abarca diferentes aspectos para el buen desempeño de sus empleados, entre ellos unas buenas condiciones locativas, áreas de trabajo confortables, un buen ambiente social, incentivos, reconocimiento, buenas relaciones con directivas y pares, asignación de cargos acorde con habilidades y competencias entre otras, permite que los empleados se sientan motivados y comprometidos con su labor y con el cumplimiento de metas de la organización. En términos generales es la percepción del ambiente en el cual los empleados desarrollan sus actividades y el cual puede tener influencias positivas o negativas sobre su desempeño.

Aguirre et al. (2013) señala que el clima laboral está dado por las acciones de comportamiento, actitudes, valores, ambiente social dentro de la institución y estas a su vez son el reflejo del manejo que se da desde el área de recursos humanos y la dirección pues esta tiene gran influencia ya que de ellos depende en gran medida la motivación que tengan los empleados para el desarrollo de sus funciones.

Se puede decir entonces que dependiendo del estilo de dirección que se maneje y de las características de sus empleados así será percibido el clima laboral dentro de las organizaciones y que por medio de este los colaboradores estarán abiertos y comprometidos, demostrando el grado de satisfacción y por ende rendimiento laboral.

Cabe señalar también que son las personas con sus habilidades, entusiasmo, lealtad, satisfacción laboral, calidad laboral, eficiencia, productividad las que influyen en la rentabilidad y competitividad de la organización (Aguirre, 2013).

La medición del clima laboral es función de las mismas organizaciones con el cual buscan medir el grado de favorabilidad o desfavorabilidad de los empleados dentro de éstas, el cual permitirá tener un concepto más amplio el funcionamiento de la misma y además y como aspecto más relevante plantear mejoras que vayan en pro del buen funcionamiento y logro de metas planteadas en la institución (Domínguez et al. 2010).

Recursos humanos es el encargado que se realicen todas estas prácticas necesarias de las organizaciones tomando decisiones, con el fin de que su desempeño sea positivo, analiza y organiza los resultados arrojados por los estudios, brinda asesorías, capacitaciones, motiva al personal ofreciéndole mayor comodidad.

Según Capitán (2009) existen cuatro escenarios que pueden ser útiles para la medición del clima laboral los cuales son los siguientes:

- *Contexto organizativo:* Hace referencia a la estructura organizativa: cultura y organización formal existente, aspectos motivacionales, comunicación, relación de los individuos dentro de la organización.
- *El contenido de trabajo:* Puestos de trabajo y tareas asignadas, carga laboral, equipos de trabajo.
- *El significado del grupo:* grado de compromiso del grupo según comunicación, motivación y liderazgo proactivo.
- *La apreciación personal del individuo:* percepciones de los empleados objetiva o subjetiva y que son importantes ya que se extienden al resto de los compañeros y a la misma organización entre ellas el conocimiento, capacidades y habilidades.

Existe otro aspecto relevante dentro de las organizaciones y es la cultura organizacional según lo señalado por (Estrada et al. 2009) está influenciada significativamente por el clima organizacional y la define como el conjunto de conductas, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que la hace diferente a las demás.

Existen ciertas características que permiten distinguir a una empresa de otra teniendo en cuenta su cultura organizacional, tomando como base lo dicho por Tordecilla (2005), estas son:

- *Identidad de sus miembros:* Identificación de los empleados con la organización.
- *Énfasis en los grupos:* Actividades organizadas en torno a los grupos.
- *Enfoque hacia las personas:* Decisiones administrativas teniendo en cuenta a sus miembros.

- *Integración de unidades:* Organización e integración de las unidades de la organización.
- *El control:* Reglamento, supervisión de los individuos.
- *Tolerancia al riesgo:* Innovación.
- *Los criterios para recompensar:* Aspectos a tener en cuenta para compensar, reconocer y motivar a los colaboradores.
- *El perfil hacia los fines o los medios:* Como se perfila la administración para el logro de resultados y metas.
- *El enfoque hacia un sistema abierto:* preparación frente a los cambios externos.
- *Tolerancia al conflicto:* Manejar y controlar las dificultades presentadas entre sus miembros.

En este sentido la cultura organizacional bien cimentada y manejada permitirá un gran compromiso por los integrantes de una organización y por ende mayores beneficios para esta. De igual manera siguiendo lo dicho por Tordecilla (2005) se genera mayor estabilidad entre los grupos de trabajo puesto se sienten más cómodos y comprometidos con su labor. Estos elementos cultura y clima van de la mano coadyuvando a que se mejore continuamente el desempeño de las organizaciones y periódicamente evaluándose de tal forma que se puedan realizar controles efectivos cuando se requiera.

Un buen clima organizacional es de suma importancia para la mejora del ambiente laboral dentro de las organizaciones, la empresa logra ser más competitiva y productiva en el mercado, todas las empresas deben aplicar esta medida del clima organizacional haciendo estudios del personal para revisar en que aspectos se encuentran fuertes y que deben mejorar para bien de la organización y de la sociedad. Al momento de medir el clima organizacional los trabajadores sienten un impacto dándose cuenta de algunas actividades que realizan inadecuadamente, unos de los principales ocasionantes de estos problemas es la falta de motivación, la falta de incentivo y otros.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque

existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

El objetivo del presente trabajo es medir el clima laboral en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), seccional Sucre, sede Sincelejo empleando como instrumento la encuesta la cual se les aplicará a los empleados cuyos resultados nos permitirá darnos cuenta en que aspectos debe hacer mejora esta empresa, demostrado estos resultados, se hará las respectivas recomendaciones y será responsabilidad de la empresa y a su área de recursos humanos en seguirlas y plantear mejoras en ella.

2. Materiales y métodos

2.1. Tipo de investigación

El enfoque de la presente investigación es de tipo descriptivo, según lo señalado por Grajales (2000) este tipo de investigación incluye los siguientes estudios: Casos, Exploratorios, Causales, De Desarrollo, Predictivos, De Conjuntos, De correlación y de Encuestas. Esta última fue la seleccionada para la realización de esta investigación. También es importante señalar según el autor Grajales, T. (2000) la característica fundamental de este tipo de investigación es presentar una interpretación correcta de las realidades evaluadas.

Teniendo en cuenta lo anterior en la presente investigación se evaluarán cinco (5) aspectos relacionados con el Clima organizacional de una empresa en este caso, del sector público, entre ellos: Comunicación, Motivación, Condiciones ambientales y físicas, Trabajo en equipo y liderazgo. Con lo cual se busca realizar un diagnóstico con la información recolectada y hacer las recomendaciones pertinentes a que haya lugar.

2.2. Población y Muestra

2.2.1. Población

La población a analizar está dada por los empleados del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), seccional Sucre, sede Sincelejo, es una entidad pública del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, SNCCTI, y adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se creó en 1962 mediante el decreto 1562 del 15 de junio, para coordinar e intensificar las labores de investigación, enseñanza y extensión de las ciencias agropecuarias, para el mejor y más armónico desarrollo de todas las actividades del sector y especialmente para facilitar la reforma social agraria.

La sede principal de la Entidad está en la ciudad de Bogotá, D.C. y cuenta con 32 gerencias seccionales, una por departamento, en los cuales tiene un recurso humano altamente calificado para atender eficientemente los problemas zoológicos y fitosanitarios que afectan los sistemas de producción primaria en el territorio nacional.

A lo largo y ancho del país se tienen 167 oficinas locales que trabajan por la sanidad agropecuaria y la inocuidad agroalimentaria del campo Colombiano, reconocido nacional e internacionalmente por sus altos estándares como autoridad sanitaria.

La seccional Sucre, sede Sincelejo está conformada por 60 empleados, entre administrativos, profesionales del sector agropecuario (médicos veterinarios zootecnistas, zootecnistas, ingenieros agrícolas, ingenieros agrónomos) y técnicos de campo.

2.2.2. Muestra

Para la presente propuesta se realizará un muestreo no probabilístico, con el ánimo de tener menor sesgo en los resultados obtenidos se estableció aplicar la encuesta al cincuenta por ciento (50%) de la población objetivo.

2.3. Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada es un escalamiento tipo Likert, inicialmente desarrollada por el psicólogo Rensis Likert en el año 1932, según Gómez (2006) son un conjunto de afirmaciones o juicios las cuales pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa asignando una puntuación a cada caso según sea la calificación, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1

Categorías

Categoría	Puntos asignados
Muy de acuerdo (MDA)	5
De acuerdo (DA)	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDA– NED)	3
En desacuerdo (ED)	2
Muy en desacuerdo (MED)	1

Fuente: Elaboración propia

2.4. Fases de la investigación

- **Fase de selección de la organización:** En esta se selecciona la organización, se solicita el permiso con recursos humanos y gerencia seccional, este último encargado de dar el visto bueno para la aplicación del instrumento.
- **Fase de revisión bibliográfica:** En esta fase se realiza la revisión de los antecedentes y las bases teóricas de la investigación referentes a clima organizacional.
- **Fase de construcción y aplicación de instrumentos:** En esta fase se hace la construcción del instrumento de recolección y su respectiva aplicación a los empleados de una empresa del sector agropecuario Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)
- **Fase de análisis de datos:** Recolectada la información de las encuestas se tabula en tablas Excel y posteriormente se procesados en este programa, para poder realizar un análisis minucioso de cada ítem evaluado.
- **Fase de construcción de las recomendaciones:** se tendrá en cuenta el análisis realizado a cada ítem evaluado para hacer las respectivas.
- **Fase de finalización:** se construye el informe final entregable a la universidad.

3. Resultados

Se aplicó la encuesta a 30 empleados a una entidad pública del orden nacional, Instituto Colombiano Agropecuario, Seccional Sucre, sede Sincelejo, obteniendo los siguientes resultados.

3.1. Comunicación

Tabla 2

Comunicación entre jefe y subordinado

Comunicación entre jefe y subordinado	Frecuencia
Muy de acuerdo	7
De acuerdo	17
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1
Total	30

Fuente: elaboración propia

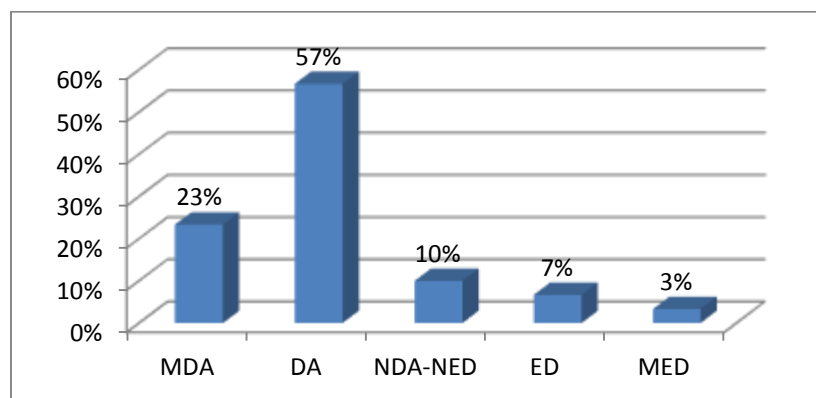


Figura 1. Comunicación entre jefe y subordinado

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados se observa que un alto porcentaje de los empleados manifiesta estar de acuerdo con la comunicación entre jefe y subordinado pues un 57% indica estar de acuerdo y un 23% muy de acuerdo, siendo en este caso favorable o positiva sin embargo un reducido número indica estar en desacuerdo con un 7% y un 3% muy en desacuerdo, el cual deberá ser tenido en cuenta y hacer seguimiento para solucionarlo.

Tabla 3

Comunicación entre compañeros

Comunicación entre compañeros	Frecuencia
Muy de acuerdo	13
De acuerdo	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

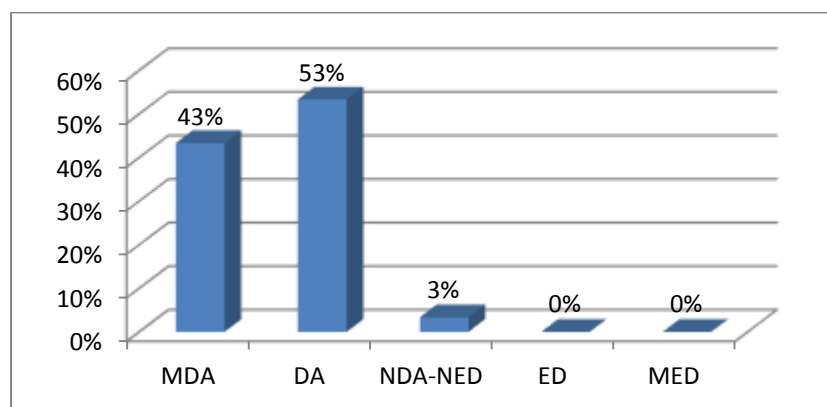


Figura 2. Comunicación entre compañeros

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que existe una comunicación favorable o positiva entre los compañeros puesto que un 53% dice estar de acuerdo y un 43% muy de acuerdo favoreciendo las relaciones internas con sus pares.

Tabla 4

Órdenes contradictorias

Órdenes contradictorias	Frecuencia
Muy de acuerdo	2
De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	18
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

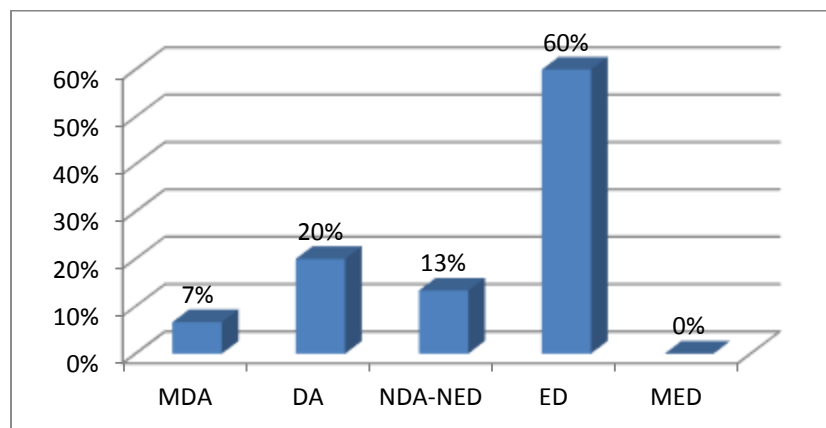


Figura 3. Órdenes contradictorias

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica indica que el 60 % está en desacuerdo en que existan órdenes contradictorias dentro de la empresa sin embargo hay quienes demuestran lo contrario por lo cual es un aspecto a tener en cuenta para hacer ajustes que requiera ya que un 7% manifiesta estar

muy de acuerdo en que existen órdenes contradictorias y 20% muy de acuerdo y un 13% es indiferente.

Tabla 5

Manejo de la información

Manejo de la información	Frecuencia
Muy de acuerdo	13
De acuerdo	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

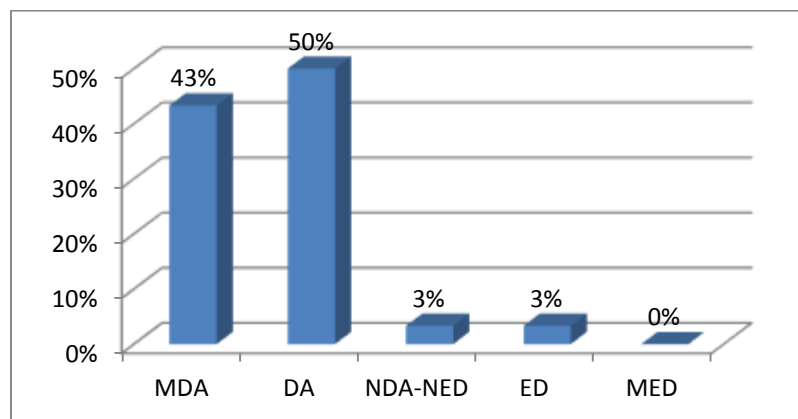


Figura 4. Manejo de la información

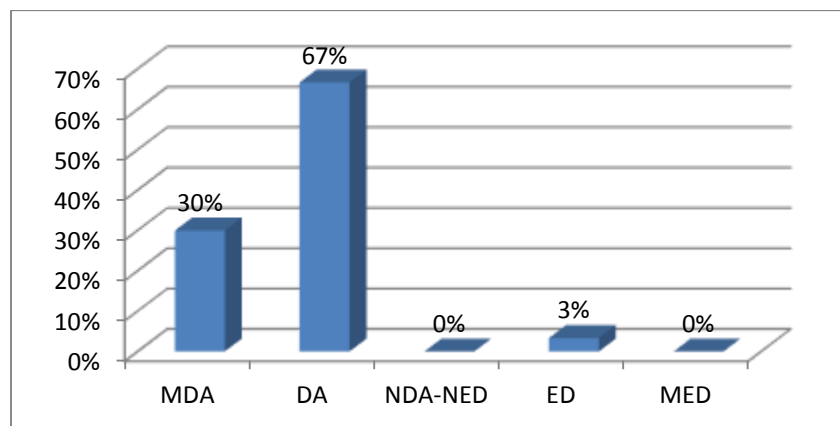
Fuente: Elaboración propia

En su mayoría los empleados manifiestan estar conformes en que tienen a la mano la información necesaria para el desarrollo de sus funciones como se puede observar un 50% manifiesta estar de acuerdo y un 43% muy de acuerdo siendo favorable y positivo este ítem evaluado.

Tabla 6. *Conocimiento de la planeación estratégica*

Conocimiento de la planeación estratégica	Frecuencia
Muy de acuerdo	9
De acuerdo	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. *Conocimiento de la planeación estratégica*

Fuente: Elaboración propia

Se puede notar que en su gran mayoría los empleados conocen la planeación estratégica, misión, visión y manual de funciones de la empresa mostrando estar comprometida con el desarrollo de la misma, un 67% indica estar de acuerdo y un 30% muy de acuerdo solo un reducido número equivalente al 3% indica estar en desacuerdo por lo cual se debe retroalimentar esta información.

3.2. Motivación

Tabla 7

Trato de la directiva a los empleados

Trato de la directiva a los empleados	Frecuencia
Muy de acuerdo	10
De acuerdo	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

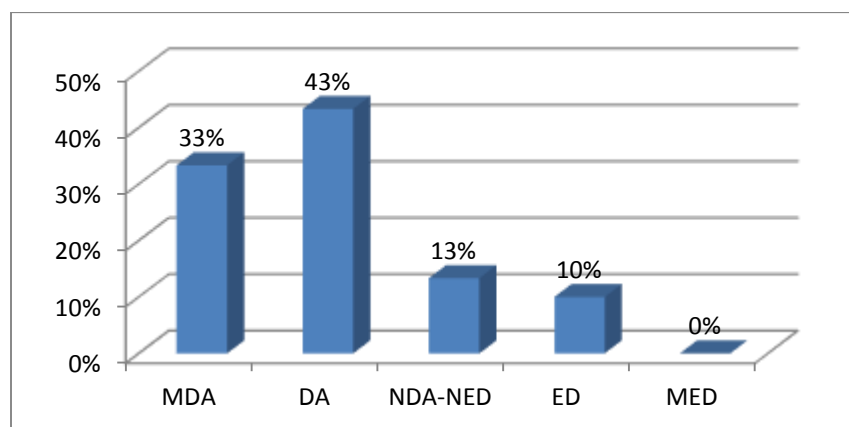


Figura 6. Trato de la directiva a los empleados

Fuente: Elaboración propia

Existe un alto porcentaje de favorabilidad en cuanto al trato ofrecido a sus empleados por parte de la directiva siendo adecuado como se observa un 43% está de acuerdo con el trato y un 33% muy de acuerdo, no se debe desconocer aquella población que manifiesta estar en desacuerdo puesto que equivale al 10% del total.

Tabla 8

Recompensas

Recompensas	Frecuencia
Muy de acuerdo	0
De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12
En desacuerdo	13
Muy en desacuerdo	5
Total	30

Fuente: Elaboración propia

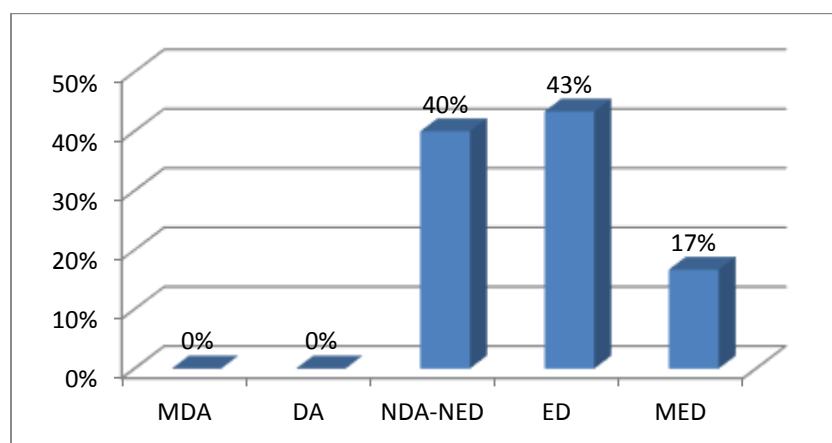


Figura 7. Recompensas

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica existe un grado de des favorabilidad a este punto evaluado debido a que un 43% está en desacuerdo y un 17% muy en desacuerdo en no recibir recompensas por el cumplimiento de metas, un 40% le es indiferente.

Tabla 9

Reconocimiento

Reconocimiento	Frecuencia
Muy de acuerdo	4
De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
En desacuerdo	7
Muy en desacuerdo	4
Total	30

Fuente: Elaboración propia

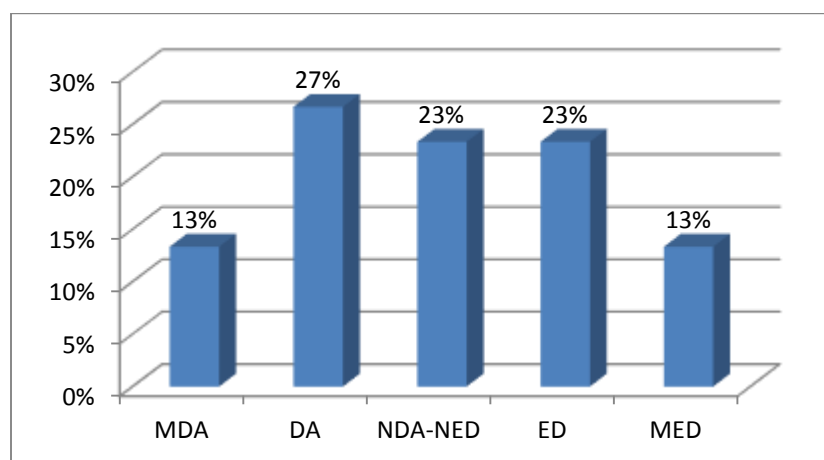


Figura 8. Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la calificación no se determina claramente si realmente es favorable o desfavorable para los empleados puesto que existe un 40% de favorabilidad y un 36% de desfavorabilidad, es decir un gran número de empleados no se sienten motivados y reconocidos por su labor, este aspecto es fundamental para lograr un buen desempeño de la organización, el cual debe ser revisado y hacer los ajustes pertinentes para mejorar el desempeño.

Tabla 10

Capacitación

Capacitación	Frecuencia
Muy de acuerdo	6
De acuerdo	18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	4
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

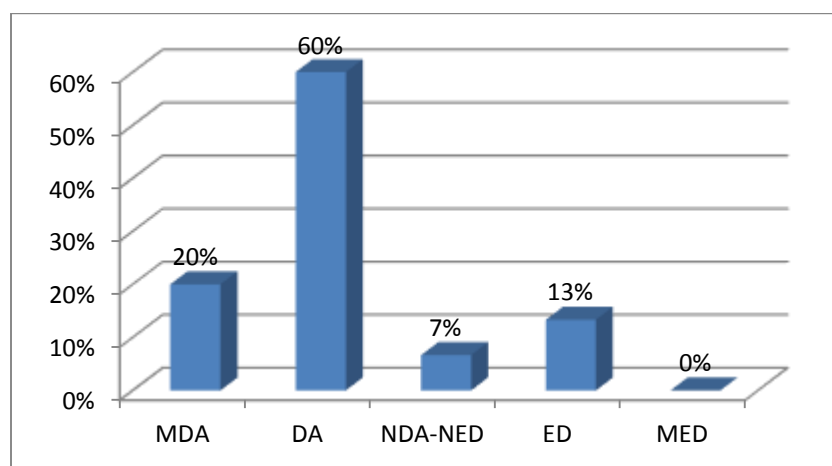


Figura 9. Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Según se observa un 60% manifiesta estar de acuerdo en que existen programas de capacitación para los empleados un 20% está muy de acuerdo, no se debe desconocer este 13% que indica estar en desacuerdo se debe evaluar si la temática tratada es realmente relevante para el desempeño de sus funciones para lograr un mayor porcentaje de favorabilidad.

Tabla 11

Recreación y esparcimiento

Recreación y esparcimiento	Frecuencia
Muy de acuerdo	6
De acuerdo	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	2
Total	30

Fuente: Elaboración propia

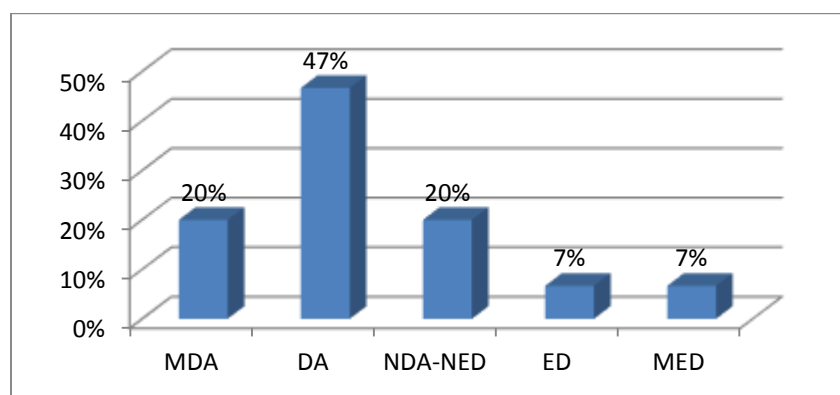


Figura 10. Recreación y esparcimiento

Fuente: Elaboración propia

La empresa ofrece a sus empleados un programa de recreación y esparcimiento para sus empleados y sus familias, el 47% manifiesta estar de acuerdo y un 20% muy de acuerdo, sin embargo un 7% está en desacuerdo, y un 7% muy en desacuerdo, un 20% le es indiferente este tipo de actividades, puede que se realicen actividades en que no pueden participar el núcleo familiar lo que da paso a que se presenten estas respuestas de des favorabilidad.

3.3. Condiciones ambientales y físicas

Tabla 12

Condiciones de trabajo

Condiciones de trabajo	Frecuencia
Muy de acuerdo	9
De acuerdo	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

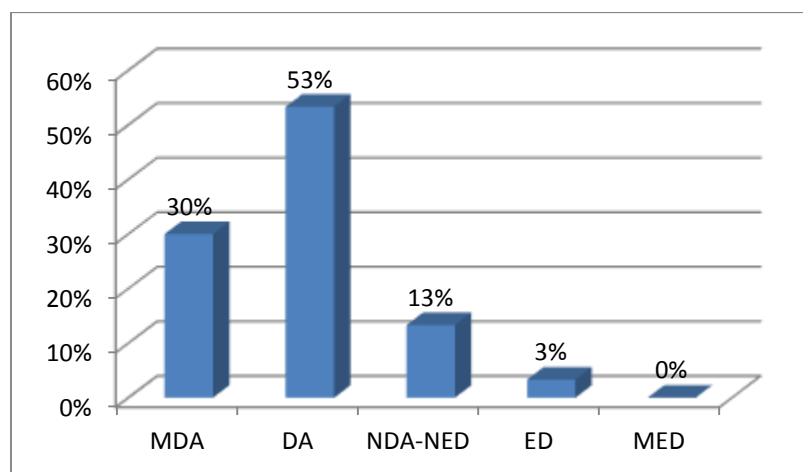


Figura 11. Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Un gran porcentaje de los empleados está de acuerdo con 53% indicando en que cuentan con las condiciones para realizar su trabajo al igual que un 30% muestra estar muy de acuerdo, a un 13% le es indiferente y un pequeño porcentaje del 3% dice estar en desacuerdo.

Tabla 13

Lugar de Trabajo

Lugar de trabajo	Frecuencia
Muy de acuerdo	7
De acuerdo	17
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

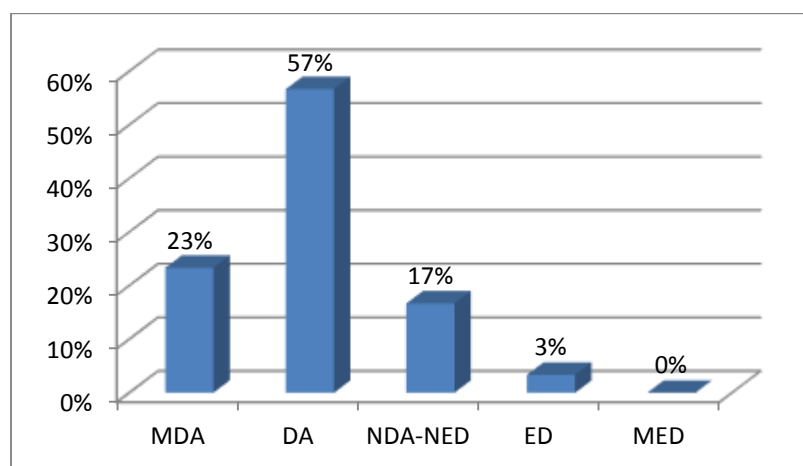


Figura 12. Lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la pregunta si el lugar de trabajo es formal y estructurado la mayoría con un 57% manifiesta estar de acuerdo y un 23% muy de acuerdo, a un 17% le es indiferente y un muy pequeño número dice estar en desacuerdo con 3% del total evaluado.

Tabla 14

Espacio de Trabajo

Espacio de trabajo	Frecuencia
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

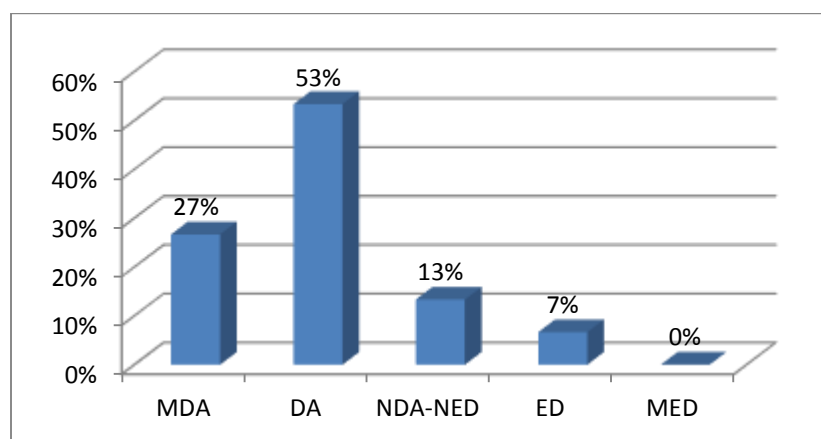


Figura 13. Espacio de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Según indican los resultados en su mayoría muestran estar conformes en si tienen o no un espacio adecuado para realizar sus funciones debido a que un 53% responde estar de acuerdo y un 27% muy de acuerdo, un 7% manifiesta no estarlo indicando estar en desacuerdo y un 13% muestra indiferencia, no se debe desconocer ese porcentaje de desfavorabilidad para tomar correctivos y mirar que no afecte el buen desempeño de los empleados.

3.4. Trabajo en equipo

Tabla 15. *Compromiso de los empleados con la empresa*

Trabajo en equipo entre jefe y subordinado	Frecuencia
Muy de acuerdo	10
De acuerdo	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

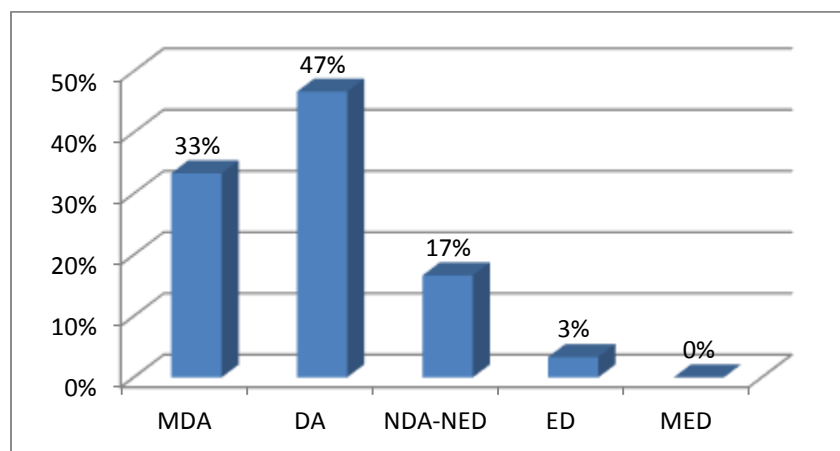


Figura 14. Compromiso de los empleados con la empresa

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empleados manifiestan estar comprometidos con el éxito de la empresa puesto que un 47% está de acuerdo y un 33% muy de acuerdo, a este un 17% muestra indiferencia y un 3% está en desacuerdo, habría que revisar si esto se percibe dentro de la empresa o a modo personal, se deben tomar correctivos y permitir que los empleados generen mayor sentido de pertenencia con la institución.

Tabla 16

Reuniones de equipo

Reuniones de equipo	Frecuencia
Muy de acuerdo	6
De acuerdo	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

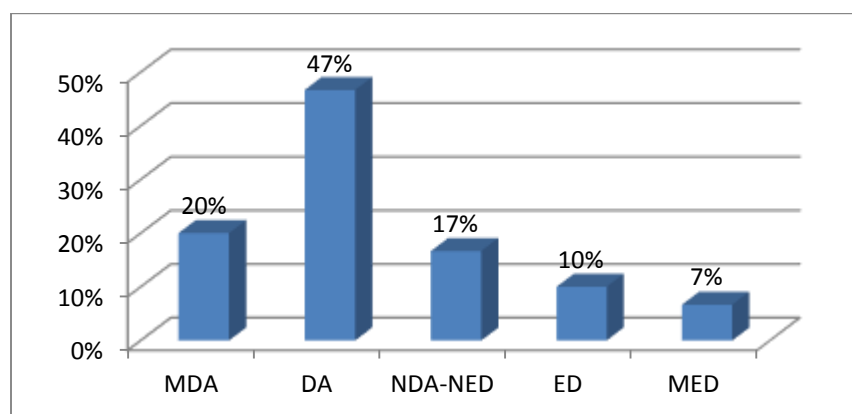


Figura 15. Reuniones de equipo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la pregunta si existen reuniones de equipo para lograr un mejor desempeño en la empresa el 47% responde estar de acuerdo y un 20% muy de acuerdo sin embargo un 10% está en desacuerdo y un 7% muy en desacuerdo, toca revisar si realmente estas reuniones están participando y se está teniendo en cuenta el aporte de todos y que lleve a presentar estos resultados, de igual manera trabajarle a ese grupo que es indiferente con un resultado del 17%. Se debe trabajar a este aspecto importante en el logro de metas de toda organización.

Tabla 17

Innovación por trabajo en equipo

Innovación por trabajo en equipo	Frecuencia
Muy de acuerdo	0
De acuerdo	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

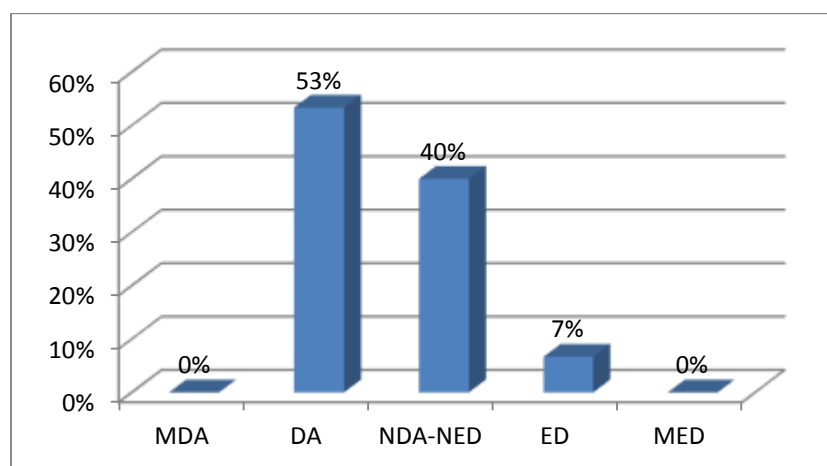


Figura 16. Innovación por trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

Si bien esta pregunta está relacionada con la anterior solo un 53% indica que han surgido innovaciones a raíz del trabajo en equipo el porcentaje de indiferencia aumentó con respecto al anterior punto con un 40% es decir no están siendo tomadas en cuenta la información trabajada en equipo, debe haber una mayor cohesión entre los empleados de la institución, un 7% dice estar en desacuerdo este pudo ser tomado de aquellos que están trabajando en equipo pero no ven los resultados de lo realizado.

3.5.Liderazgo

Tabla 18

Roles de liderazgo

Roles de liderazgo	Frecuencia
Muy de acuerdo	3
De acuerdo	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

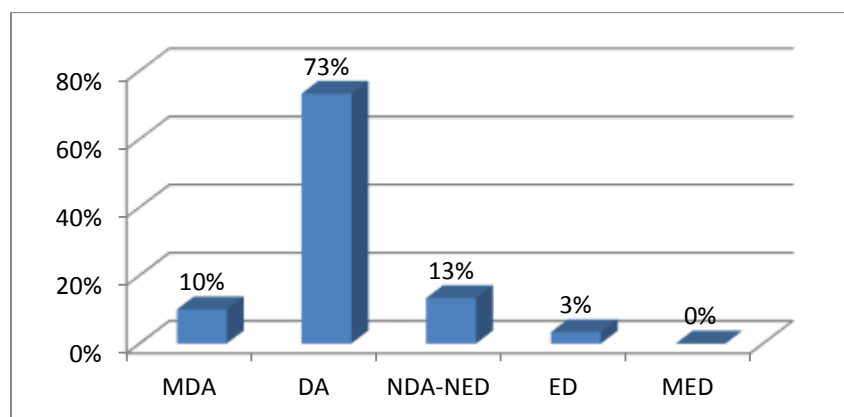


Figura 17. Roles de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Este aspecto evaluado es positivo es decir cada líder desarrolla un buen rol dentro de la empresa ya que como se observa un 73% manifiesta estar de acuerdo en que es así al igual que el 10% indica estar muy de acuerdo, hay un 3% que indica estar en desacuerdo y un 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, se debe trabajar este grupo y socializar con ellos las diferentes áreas de la empresa, cargos de cada funcionario.

Tabla 19

Compañerismo

Liderazgo entre jefe y subordinado	Frecuencia
Muy de acuerdo	3
De acuerdo	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

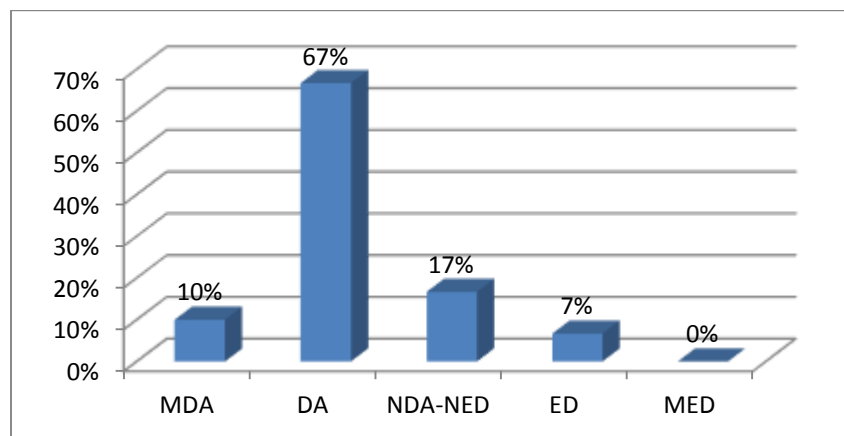


Figura 18. Compañerismo

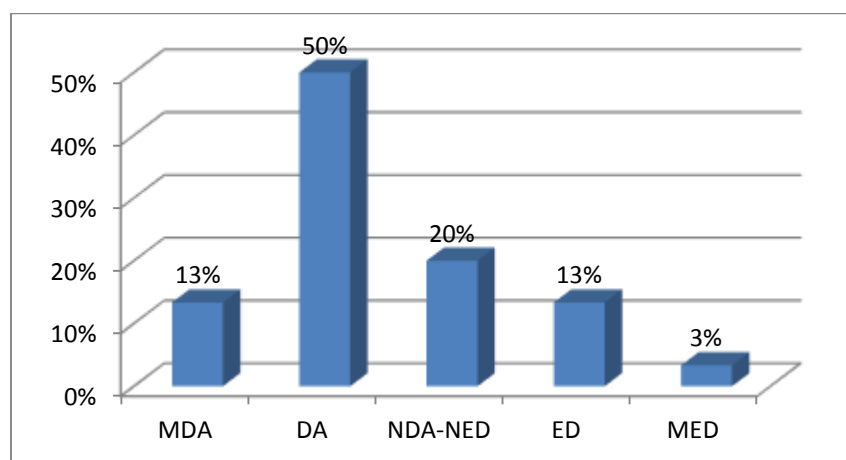
Fuente: Elaboración propia

Existe un alto grado de compañerismo entre los empleados un 67% muestra estar de acuerdo y un 10% muy de acuerdo, un 17% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 7% en desacuerdo, si bien un gran número de empleados trabaja por fuera lo que puede dar lugar que exista este tipo de respuesta o pueden ser poco los espacios en los que tienen oportunidad de interactuar.

Tabla 20

Conocimiento de las fortalezas

Conocimiento de las fortalezas	Frecuencia
Muy de acuerdo	4
De acuerdo	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	4
Muy en desacuerdo	1
Total	30

Fuente: Elaboración propia*Figura 19. Conocimiento de las fortalezas**Fuente: Elaboración propia*

En la empresa los empleados conocen las fortalezas de sus compañeros saben a quién dirigirse para pedir apoyo para afrontar una situación dada como se observa en la gráfica un 50% indica estar de acuerdo un 13% muy de acuerdo, sin embargo hay quien desconozca estas fortalezas entre ellos un 13% está en desacuerdo y un 3% muy en desacuerdo indicando que debe haber un mayor conocimiento de sus colegas lo cual se da cuando hay mayor interacción entre

ellos y dentro de sus departamentos, un 20% muestra indiferencia o no le es relevante conocer las fortalezas de su equipo de trabajo o compañeros.

Tabla 21

Capacitaciones

Capacitaciones	Frecuencia
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	6
Muy en desacuerdo	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia

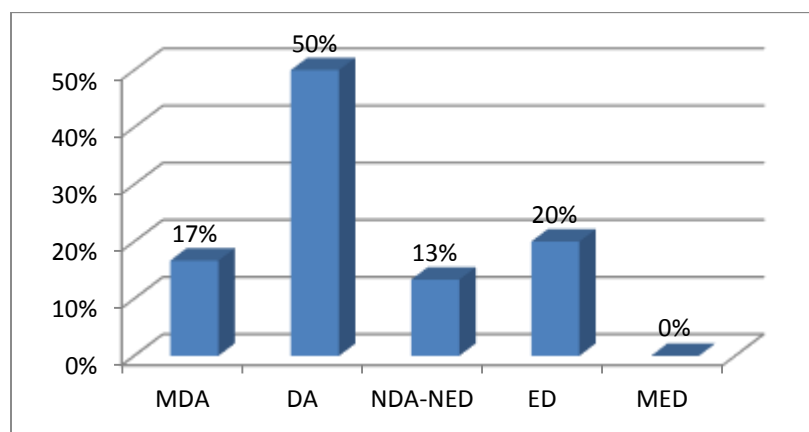


Figura 20. Capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a capacitaciones dentro de la empresa para fortalecer las capacidades de los empleados un 50% manifiesta que si reciben capacitaciones de este tipo y un 17% también muy de acuerdo. Si toca revisar que está pasando con el 20% que está en desacuerdo si está recibiendo o no la capacitación o la temática abordada no le parece la adecuada el 13% que dice no estar de

acuerdo ni en desacuerdo también debe ser población objetivo ya que es relevante que los empleados sean cada día más eficientes y eficaces.

Conclusiones

El clima laboral es un elemento importante para el buen desarrollo de las organizaciones, y es este elemento el que permite hacer a cada organización diferente y exitosa. Un buen clima genera en los empleados mayor compromiso, entusiasmo, lealtad, mayor eficiencia y productividad dentro de la organización.

El presente estudio permitió hacer un diagnóstico del clima laboral dentro de esta organización y determinar en qué áreas deben implementarse planes de mejora para lograr un óptimo desempeño de sus trabajadores.

Las personas encuestadas en general reportan una buena estructura organizacional. Respecto al ítem comunicación, se observa que los resultados son favorables en cada pregunta evaluada, sin embargo, hay un pequeño porcentaje que presenta grado de desfavorabilidad al cual se le debe hacer seguimiento y diseñar un plan para contrarrestar este aspecto negativo. En cuanto a la motivación fue donde se observó mayor debilidad, siendo este un aspecto fundamental para el desempeño de sus funciones para generar empoderamiento y compromiso, y por ende, mayores resultados. Los empleados muestran estar conformes con las condiciones ambientales y físicas de la institución, pero no está demás evaluar y verificar que se estén brindando las condiciones adecuadas para el desempeño de sus funciones, debido a que hay un reducido número que manifiesta estar en desacuerdo con este punto. Existe también trabajo en equipo, pero debe ser fortalecido y generar mayor cohesión y sinergia entre los empleados. En cuanto a liderazgo se evidencia que existen dentro de la empresa, pero se debe continuar fortaleciendo, pues son personajes fundamentales encargados de guiar al resto de los empleados para lograr objetivos en común y éxito de la organización.

Recomendaciones

1. Implementar un programa de evaluación periódica del clima laboral dentro de la empresa.
2. Evaluar aspectos relevantes entre ellos los contemplados en el presente trabajo y todos aquellos que el encargado de la oficina de talento humano considere necesarios.
3. Revisar aspectos referentes a la motivación que pueden estar influyendo en el buen desempeño de las funciones de los empleados tales como salario, nivel laboral, relaciones interpersonales, políticas de la compañía, la administración.
4. Reconocimiento de los logros de los individuos relacionados con el cumplimiento de metas por áreas de trabajo.
5. El trabajo de los líderes es de suma importancia, por lo que se debe generar una relación más cercana entre estos y sus colaboradores, el hecho que este reconozca sus logros se convierten en fuente para el cumplimiento de objetivos. Estos líderes deben poseer características y habilidades esenciales como buena comunicación, capacidad de escucha, capacidad para motivar, gestionar recursos entre muchas otras las cuales deben ser supervisadas por el área de talento humano pues depende en gran medida que la institución cumpla con sus metas.
6. Recompensar y destacar aquellos que siguen estrictamente el manual de procedimientos de la institución, hacerles ver que sus aportes contribuyen al buen desempeño de la misma y satisfacción a la población atendida, que son oportunos en su labor.
7. En cuanto a capacitaciones hacer un seguimiento si estas están siendo recibidas por todos los funcionarios y si la temática va acorde con las necesidades de cada cargo o área, además revisar la frecuencia en que se realizan y si son evaluadas para determinar qué tan efectivas son.
8. Fomentar el trabajo en equipo, evaluar el cambio alcanzado con el trabajo en equipo y logro tanto a nivel personal, grupal e institucional. Para lo cual previamente se deben establecer reglas, procedimientos y funciones de cada miembro generando cohesión y sacando el mejor provecho de las habilidades y competencias de cada uno.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70. Recuperado de <http://201.196.149.98/revistas/index.php/rna/article/view/533/435>
- Aguirre, L. R. D., Garza, J. A. S., & Hernández, Z. T. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (50), 24-32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6088891>
- Capitán, Á. J. O. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers: revista de sociología*, (91), 193-201. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/133027/182941>
- Estrada, J. G. S., Pupo, I. J. C. G., Rodríguez, Y. B. M., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. Recuperado de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Torrecilla, O. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Documento de Cátedra. Facultad deficiencias Políticas y sociales. UNC*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organización-talento/introducción-al-clima-organizacional.htm>.

Anexos

Anexo 1. Instrumento

ASPECTOS GENERALES

NOMBRE _____

CARGO _____

NIVEL DE ESTUDIOS _____

TIEMPO DE SERVICIO _____

GENERO: M ____ F ____

CATEGORIAS

Categoría	Abreviatura	Puntos asignados
Muy de acuerdo	MDA	5
De acuerdo	DA	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	NDA-NED	3
En desacuerdo	ED	2
Muy en desacuerdo	MED	1

	COMUNICACIÓN	MDA	DA	NDA-NED	ED	MED
	Califique de acuerdo a su percepción	5	4	3	2	1
1	Cuál es su apreciación de la comunicación entre jefe y subordinado					
2	Cuál es su apreciación de la comunicación entre compañeros					
3	Existen órdenes contradictorias dentro de la empresa					
4	Existe la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los empleados					
5	Los empleados de la empresa conocen la planeación estratégica, misión, visión, manual de funciones					
	MOTIVACION	5	4	3	2	1
6	El trato que la directiva ofrece a los empleados es el adecuado					
7	La empresa ofrece recompensas a los empleados por el cumplimiento de las metas					
8	La empresa destaca a los empleados por sus					

	éxitos					
9	En la empresa existe un programa de capacitaciones para los empleados					
10	La empresa tiene programas de recreación y esparcimiento para los empleados y sus familias					
	CONDICIONES AMBIENTALES Y FISICAS	5	4	3	2	1
11	En la empresa siempre me brindan las condiciones para realizar mi trabajo					
12	El lugar de trabajo es formal y estructurado					
13	El lugar de trabajo cuenta con el espacio adecuado para realizar mis funciones					
	TRABAJO EN EQUIPO	5	4	3	2	1
14	Están los empleados de la empresa comprometidos con el éxito de la misma					
15	En la empresa hay reuniones de equipo para lograr un mejor desempeño					
16	Han surgido innovaciones a raíz del trabajo en equipo					
	LIDERAZGO	5	4	3	2	1
17	Están definidos los roles de líderes dentro de la empresa					
18	Existen compañeros pendientes de las necesidades de los demás					
19	En la empresa cada quien conoce las fortalezas de los demás					
20	Existen capacitaciones dentro de la empresa para fortalecer las capacidades de los empleados					