

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“Clima organizacional de la empresa Cristapuro
(Pure and Clear de México S.A. de C.V.)”**

Trabajo terminal

Que para obtener el diploma de la
Especialidad en administración de Recursos Humanos

Presenta:

Lic. Damian Gómez Orejel

Director del trabajo terminal:
M.R.H. Rafael López Oñate

Mexicali BC a diciembre de 2009

Índice

Índice.....	2
Introducción.....	3
Objetivo	4
Planteamiento del problema	4
Justificación	5
Hipótesis	6
1- Clima laboral	7
1.1- Concepto de Clima laboral	8
1.2- Tipos de clima laboral	8
1.3- Elementos del clima laboral	10
2- Ausentismo.....	12
2.1- Concepto de ausentismo	12
2.2- Causas principales del ausentismo	12
3- Rotación de personal	13
3.1- Concepto de rotación de personal	13
3.2- Causas de la rotación	14
3.3- Costos de la rotación	14
4- Desempeño laboral.....	15
4.1- Concepto de desempeño laboral	15
4.2- Características del desempeño laboral	15
5- Metodología	17
5.1- instrumento utilizado para investigar el clima laboral	18
5.2- Graficas de resultados por área	21
6- Conclusiones	32
7- Recomendaciones.....	32
8- Bibliografía.....	34

Introducción

El tema a investigar en el transcurso de esta asignatura es el clima laboral de la empresa Cristapuro (Pure And Clear de México S.A. de C.V.), debido a que en la empresa no ha sido investigado aun, y a través de su estudio se pretende conocer si este es favorable o desfavorable, y dependiendo del resultado se podrán tomar mediadas encaminadas a mejorar el clima laboral en caso de que sea necesario o identificar y mantener los factores que generen el que el clima sea favorable y así fomentar el crecimiento de la empresa y de quienes trabajan en esta.

Otra razón para realizar esta investigación es porque es un tema que me interesa aprender, ya que al no conocer ampliamente algunos aspectos teóricos de este, me parece un tema interesante y atractivo. También debido a que el clima de cualquier empresa es algo fundamental para que esta pueda lograr cumplir sus objetivos, y por ser parte de una, me interesa ser participe de su ambiente. Por otra parte al desempeñarme en el área de Recursos Humanos de la empresa en la que la investigación será desarrollada y estar relacionado con el personal de todos los puestos que forman parte de esta, podré implementar un estudio de clima laboral el cual me ayudara a obtener información que me permita conocer la situación actual del clima de la empresa.

Para conocer de forma clara y precisa este tema puede ser de apoyo el definir al clima laboral como: “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.¹

• ¹ Davis, Keith. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: McGraw-Hill.

Objetivo

La presente investigación tiene por objetivo conocer el clima laboral que actualmente se tiene en la empresa Cristapuro (Pure and Clear de México S.A. de C.V.), para posteriormente partir de los resultados encontrados y hacer propuestas para mejoras en caso de ser necesario o para mantener las características favorables en alguna área de la empresa.

Planteamiento del problema

¿Cómo es el clima laboral de la empresa Cristapuro (Pure and Clear de México S.A. de C.V.)?

La anterior pregunta es propuesta como variable independiente en esta investigación debido a la importancia que tiene el clima laboral en la empresa, de esta variable se desprende la variable dependiente, la cual es establecida en la siguiente pregunta

¿De que manera impacta el clima laboral en el ausentismo, la rotación de personal y el desempeño laboral?

La cual será resuelta hasta después de implementar un análisis de clima organizacional en la empresa.

Justificación

La investigación sobre clima laboral que será desarrollada en la empresa Cristapuro (Pure and Clear de México S.A. de C.V.), es de vital importancia para ésta, debido a lo fundamental que es para el crecimiento de esta así como cualquier empresa el tener y mantener favorable clima, y para mi en lo particular por formar parte esa empresa.

Por medio de esta investigación busco obtener información que me permita posteriormente conocer la situación real de la empresa en cuanto a clima laboral se refiere, y así dejar de lado mi simple percepción de este, mas tarde intentaré identificar y clasificar los factores que estén influyendo positiva o negativamente al clima de la organización.

Por lo anterior considero de gran importancia el realizar un esfuerzo en conocer el clima organizacional, ya que de esta forma podremos beneficiarnos tanto la empresa como yo mismo; la empresa podrá beneficiarse al contar con empleados satisfechos y gustosos por trabajar y ser parte de esta, lo que a su vez se verá reflejado en la eficiencia y productividad así como en el decremento en el ausentismo y rotación de personal.

Al realizar esta investigación me veré beneficiado de esta, ya que obtendré información sobre la situación actual del clima de la empresa, que me permitirá establecer planes de acción encaminados al mejoramiento del clima laboral (en caso de ser necesario), con lo que enriqueceré mis conocimientos y experiencia en esta área, la cual me permitirá crecer como profesionista especializado en Recursos Humanos.

Otro factor importante es la satisfacción que me da el aprender sobre temas nuevos, ya que el realizar esta investigación desarrolla mi interés por continuar aprendiendo y aportando mas a la organización, esperando que mis aportaciones a la empresa participen en el crecimiento y posicionamiento de esta, ya que si le va bien a la empresa, a quienes somos parte de esta nos va de la misma forma.

Hipótesis

- 1- "A mejor clima laboral en la empresa Cristapuro (Pure and Clear de México S.A. de C.V.), se espera menor rotación de personal y ausentismo.
- 2- A mejor clima laboral, mejor será el desempeño laboral

Marco teórico

1- Clima laboral

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima laboral (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer esas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprensa la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

Esto explica el nombre de clima organizacional o laboral dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por la frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima laboral tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.)

1.1- Concepto de clima laboral

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta¹.

El clima laboral influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa, y una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

1.2- Tipos de clima laboral

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.²

Sistema I. Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II. Autoritarismo paternalista

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

² <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/tipos%20de%20clima%20organizacional.htm>

en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

Sistema III consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

1.3- Elementos del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como¹:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento 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 no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. 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.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2- Ausentismo

2.1- Concepto de ausentismo

El ausentismo es un fenómeno muy antiguo y generalizado que ha afectado en mayor o menor medida a las organizaciones de trabajo (empresas), se puede mencionar de manera general que el fenómeno del ausentismo es una forma de expresión que refleja el trabajador (empleado) hacia la empresa y que transgrede normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización.

El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar¹.

Se puede decir entonces que existen dos tipos de ausentismo el llamado "voluntario" que es la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir y el llamado ausentismo "involuntario" el ausentismo laboral de causa médica.

2.2- Causas del ausentismo

"*Idalberto Chiavenato*" plantea como principales causas del ausentismo las siguientes ²:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones familiares.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.

¹ Reyes Ponce Agustín; Administración de personal; Editorial Limusa, edición 30; 2000; México, D.F

² Chiavenato Idalberto; Administración de recursos humanos; Editorial MC Graw Hill, Octava edición; 2007; México, D.F

3- Rotación

3.1- Concepto de rotación

Puede definirse como “el numero de trabajadores que salen y vuelven a entrar a la organización, en relación con el total del personal de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”¹.

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad , lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización , esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas ².

¹ Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.

² Administración de personal, relaciones humanas, Agustín Reyes Ponce, 2001, Editorial Limusa S.A. de C.V., México D.F.

3.2- Causas de la rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar ¹:

- La política salarial de la organización;
- La política de beneficios de la organización;
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización;
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización;
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos;
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos

3.3- Los principales costos que la rotación de personal implican para la empresa son:

- Costo de reclutamiento y selección
- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el numero de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección

¹ <http://www.monografias.com/trabajos10/arh/arh.shtml#rotacion>

4- Desempeño laboral

4.1- Concepto de desempeño laboral

El desempeño laboral según Chiavenato, "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"¹

4.2- Características del desempeño laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo².

1. Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
2. Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
3. Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
4. Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
5. Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
6. Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
7. Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
8. Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la

¹ Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.

² http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/las_personas_y_competitividad_1.doc

capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.

9. Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

5- Metodología

Para el diagnóstico se utilizó el método cuantitativo para la recolección de datos, el instrumento diseñado fue un cuestionario, totalmente anónimo con 49 reactivos y no contiene entrecruzamientos de variables que permitan identificar al encuestado.

Dichos reactivos fueron redactados en forma de enunciado en donde los encuestados deberían indicar y contestar respecto a su experiencia y punto de vista. El cuestionario es de opción múltiple, el tipo de respuestas son cerradas es una escala tipo Likert del 1 al 5, donde se representa: 1/Completamente en desacuerdo; 2/En desacuerdo; 3/ Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4/ De acuerdo y 5/Totalmente de acuerdo.

Las 5 dimensiones que se consideran para el modelo de diagnóstico del clima organizacional de la empresa Cristapuro (Pure and Clear de México S.A. de C.V.) son las siguientes:

- Estructura
- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

(El cuestionario será incluido al final de este trabajo como anexo).

Método

El proceso de aplicación de los cuestionarios fue para 20 de los 30 empleados de la empresa Cristapuro (Pure and Clear de México S.A. de C.V.) tanto de forma individual como a pequeños grupos el día 18 de noviembre de 2009 y su tiempo de aplicación fue de 15 minutos aproximadamente, con la finalidad de medir las variables de la incidencia en el clima laboral.

Posterior a la aplicación del instrumento los resultados fueron capturados para la elaboración de gráficas, esto con la intención de visualizar la información obtenida de manera rápida, además de realizar un análisis de las mismas para así poder realizar sugerencias y recomendaciones como medidas de estrategias.

5.1- instrumento utilizado para investigar el clima laboral

Diagnostico organizacional

El siguiente cuestionario tiene por objetivo diagnosticar y evaluar el clima organizacional de la empresa Cristapuro (Pure and Clear de México S.A. de C.V.).

La información recabada a través de este instrumento es confidencial y solo será utilizada para fines académicos así como para elaborar propuestas encaminadas al buen clima laboral de la empresa, por lo que puede ser totalmente sincero al contestar. Agradecemos de antemano tu colaboración y sinceridad.

MARCA CON UNA (x) LA RESPUESTA QUE MÁS SE ADECUE A TU SITUACIÓN, (marca sólo una opción). NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

Completamente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
----------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

No.	Estructura	1	2	3	4	5
1	Conoce los objetivos y metas de la empresa					
2	Es difícil obtener información para realizar mi trabajo					
3	Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas					
4	Tengo oportunidad de obtener un mejor puesto en la empresa					
5	Confía en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de la organización, tales como ganancias o pérdidas, éxito en la competencia con otras empresas o planes de crecimiento					
6	Las labores que usted debe desempeñar en su trabajo están especificadas en un lenguaje claro					
7	Tiene definido de forma clara quien es su jefe inmediato					
8	Le queda claro a quien acudir cuando requiere algo					

No.	Comunicación	1	2	3	4	5
1	La empresa me comunica de forma clara las decisiones que se toman					
2	Mi jefe permite mis sugerencias					
3	Los medios de comunicación que la empresa utiliza son eficientes					
4	Los directivos dan a conocer los logros de la empresa					
5	Su jefe le anima a entregarle información, aún cuando sean malas noticias					
6	Su jefe escucha y considera todos los puntos de vista					
7	Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones					
8	No hay problema cuando usted dice lo que realmente piensa a su jefe					
9	Puede expresar sus frustraciones en el trabajo a su jefe					
10	Se siente en libertad de decirle a su jefe que no está de acuerdo con él					
11	Se siente seguro al hacer saber a su jefe las malas noticias, sin temor a represalias de su parte					
12	Es realmente franco y honesto con su jefe					

Completamente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
----------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

No.	Motivación	1	2	3	4	5
1	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					
2	La empresa me reconoce cuando realizo un buen trabajo					
3	La empresa brinda estabilidad laboral					
4	Considera que la empresa lo motiva					
5	Su opinión es tomada en cuenta para tomar alguna decisión					
6	Al cometer algún error le llaman la atención delante de sus compañeros					
7	Me siento motivado para apoyar a la empresa si esta pasara momentos difíciles					
8	Me queda claro el contenido de mi recibo de nomina					
9	Considero que actividades que realizo para la empresa son importantes					
10	Recibo mi sueldo a tiempo y sin errores					
11	La empresa se preocupa por mi					

No.	Liderazgo	1	2	3	4	5
1	Su jefe enseña dando el ejemplo en el cumplimiento de reglas					
2	Su jefe le da libertad para hablar con él					
3	Su jefe le da confianza para que usted le informe sobre los asuntos que no funcionan en su trabajo					
4	Tu jefe te felicita cuando realizas bien una actividad					
5	Su jefe lo motiva para realizar su trabajo					
6	Tu jefe planea adecuadamente tus actividades de trabajo					
7	Te sientes apoyado por tu jefe inmediato					
8	Consideras que tu jefe inmediato es un buen líder					

Completamente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
----------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

No.	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo					
5	El grupo de trabajo valora mis aportaciones					
6	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo					
7	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
8	Las órdenes impartidas por el jefe son autoritarias					
9	El jefe desconfía del grupo de trabajo					
10	Sigo con gusto las decisiones de mi jefe					

En general considera el clima organizacional de su empresa como:

Malo Regular Bueno Muy Bueno

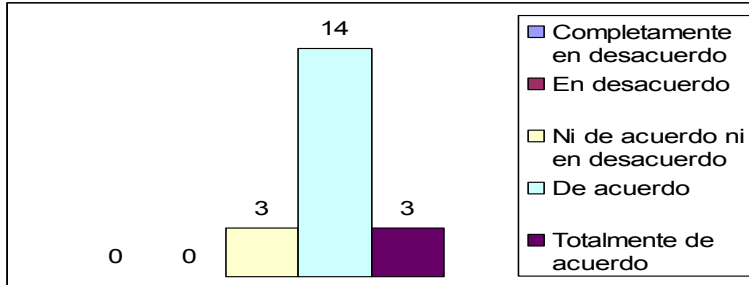
Si quiere realizar alguna observación o sugerencia, por favor, utilice este espacio:

Gracias Por Tu Colaboración !!

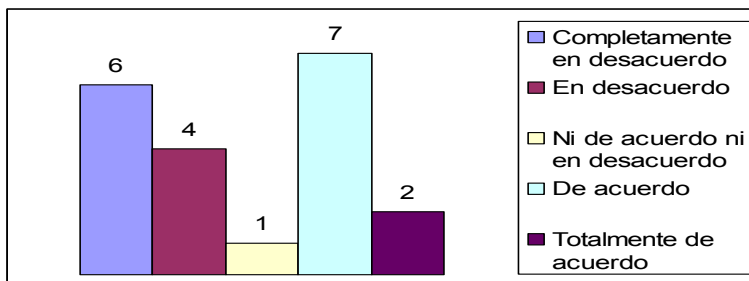
5.2- Graficas de resultados por área

Estructura

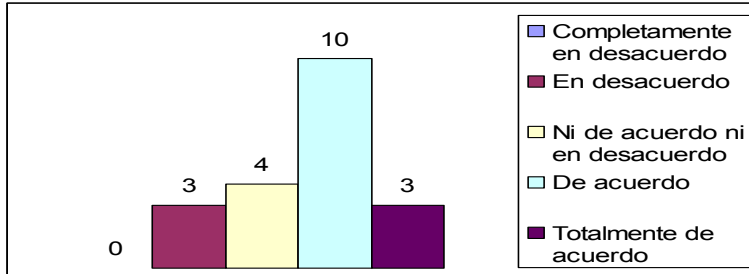
1. Conoce los objetivos y metas de la empresa



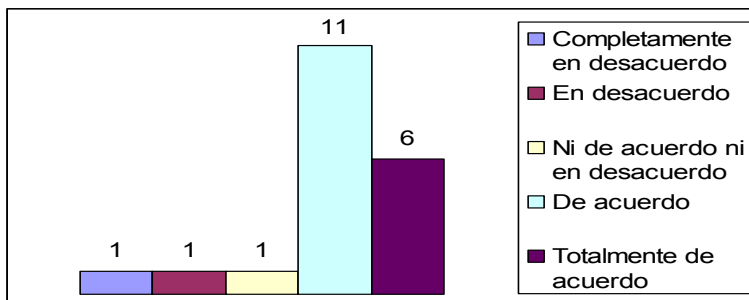
2. Es difícil obtener información para realizar mi trabajo



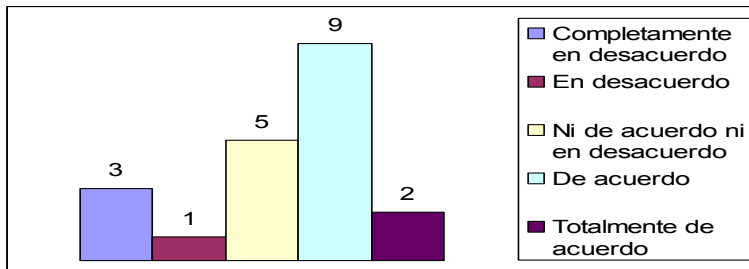
3. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas



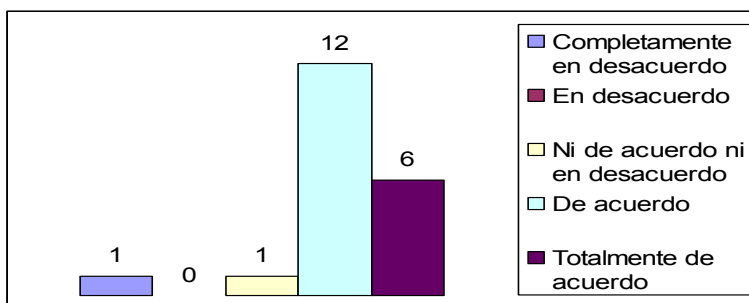
4. Tengo oportunidad de obtener un mejor puesto en la empresa



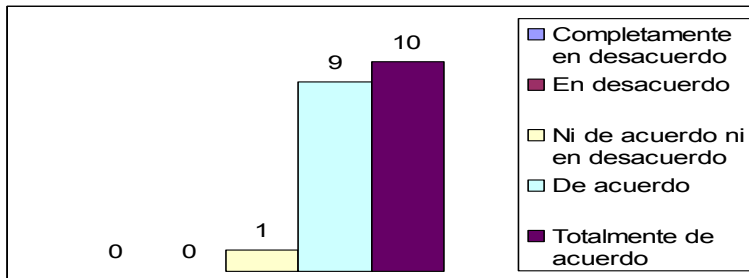
5. Confía en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de la organización, tales como ganancias o pérdidas, éxito en la competencia con otras empresas o planes de crecimiento



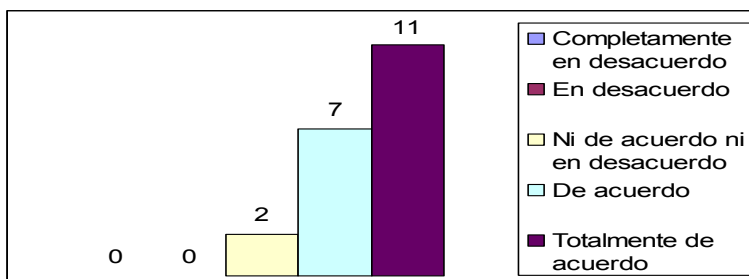
6. Las labores que usted debe desempeñar en su trabajo están especificadas en un lenguaje claro



7. Tiene definido de forma clara quien es su jefe inmediato

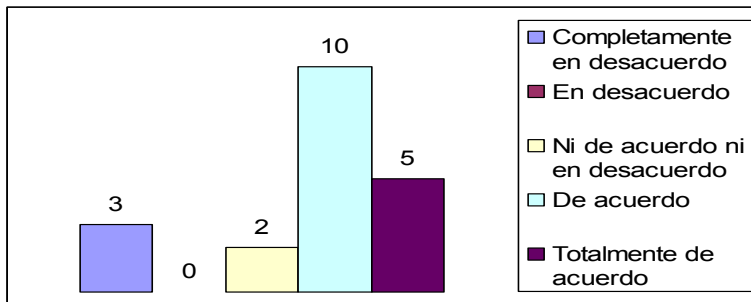


8. Le queda claro a quien acudir cuando requiere algo

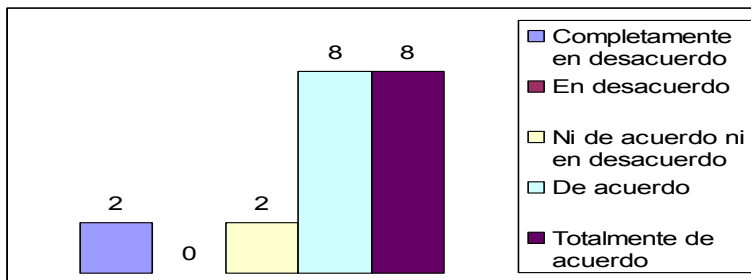


Comunicación

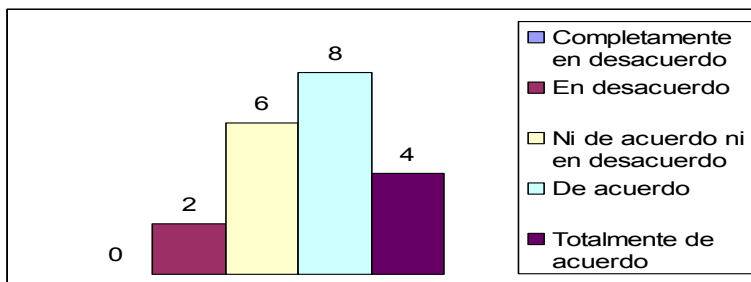
1. La empresa me comunica de forma clara las decisiones que se toman



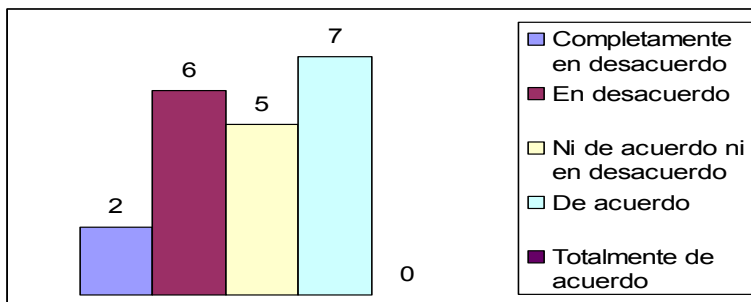
2. Mi jefe permite mis sugerencias



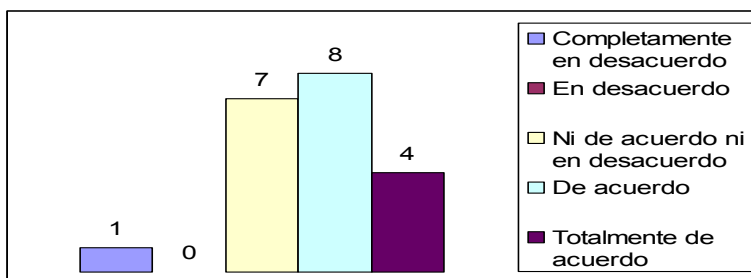
3. Los medios de comunicación que la empresa utiliza son eficientes



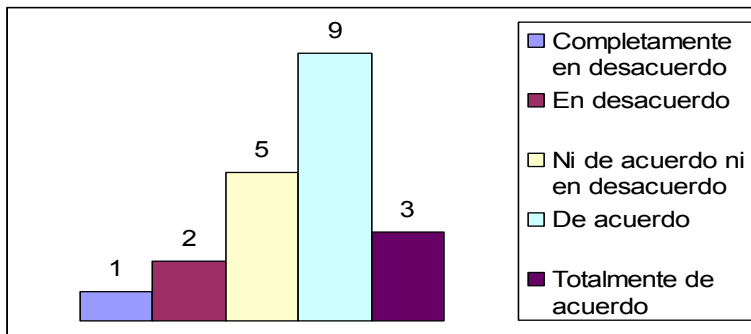
4. Los directivos dan a conocer los logros de la empresa



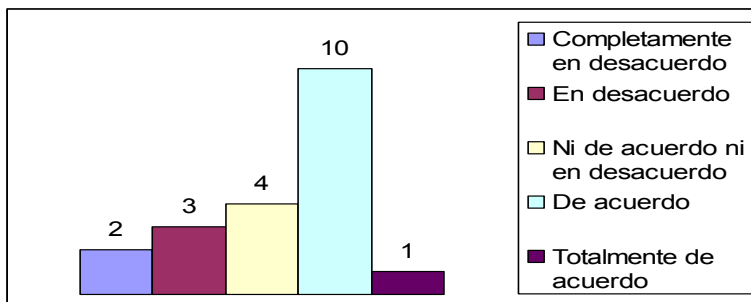
5. Su jefe le anima a entregarle información, aún cuando sean malas noticias



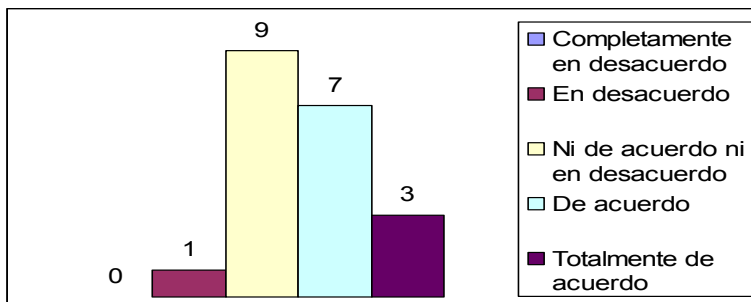
6. Su jefe escucha y considera todos los puntos de vista



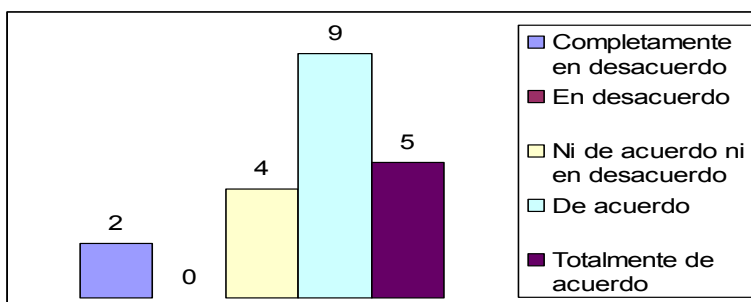
7. Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones



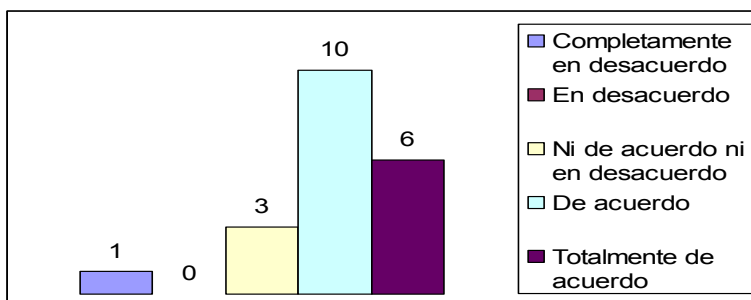
8. No hay problema cuando usted dice lo que realmente piensa a su jefe



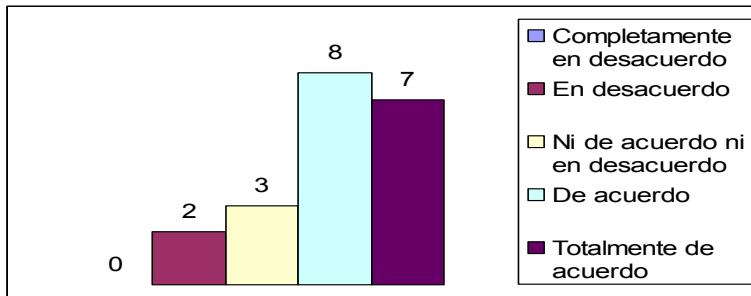
9. Puede expresar sus frustraciones en el trabajo a su jefe



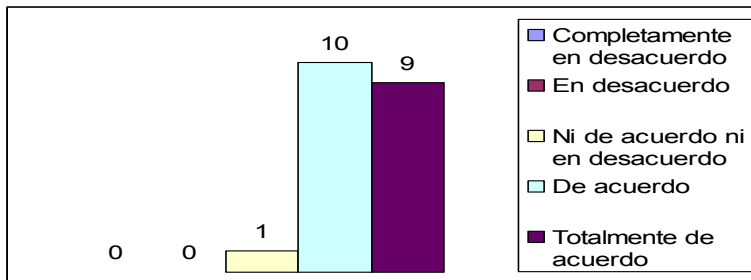
10. Se siente en libertad de decirle a su jefe que no está de acuerdo con él



11. Se siente seguro al hacer saber a su jefe las malas noticias, sin temor a represalias de su parte

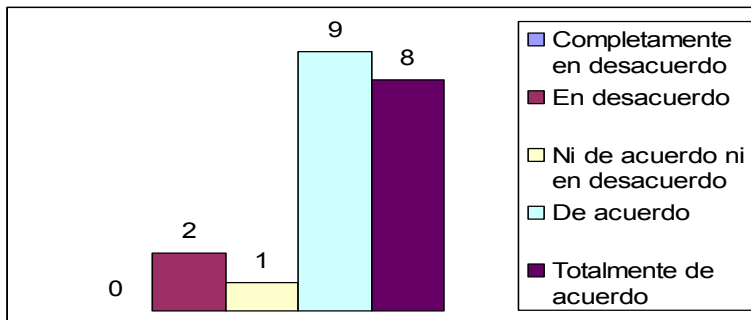


12. Es realmente franco y honesto con su jefe

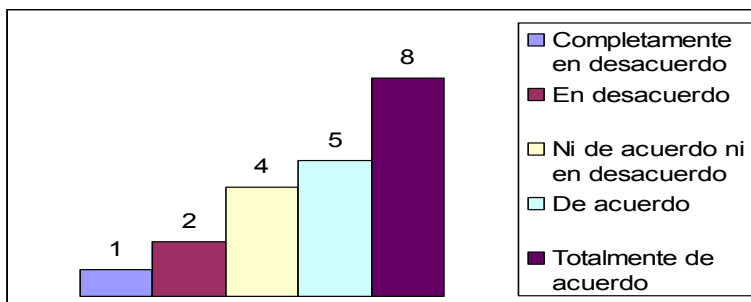


Motivación

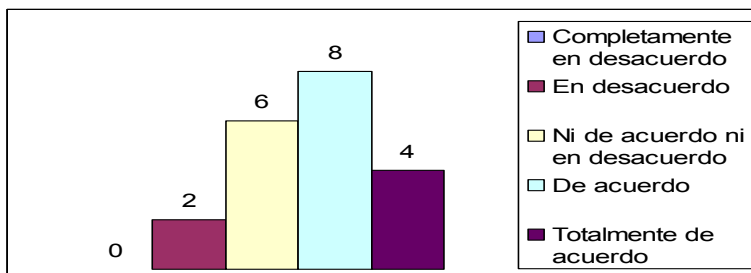
1. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa



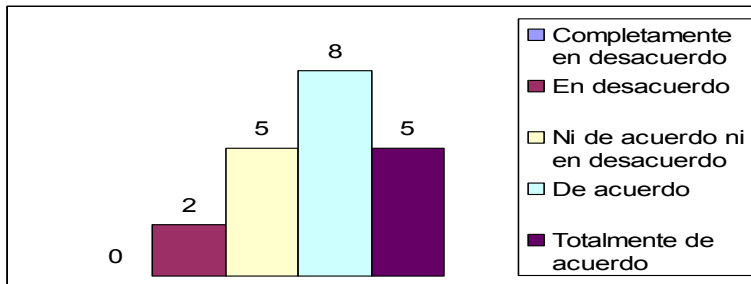
2. La empresa me reconoce cuando realizo un buen trabajo



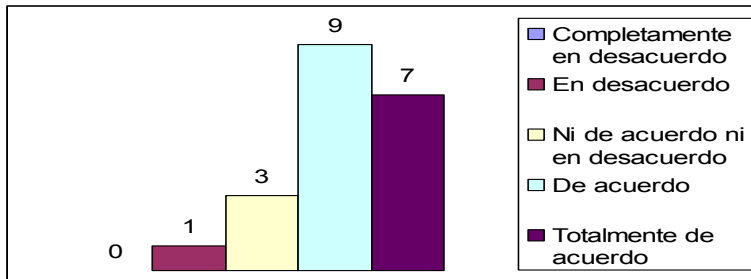
3. La empresa brinda estabilidad laboral



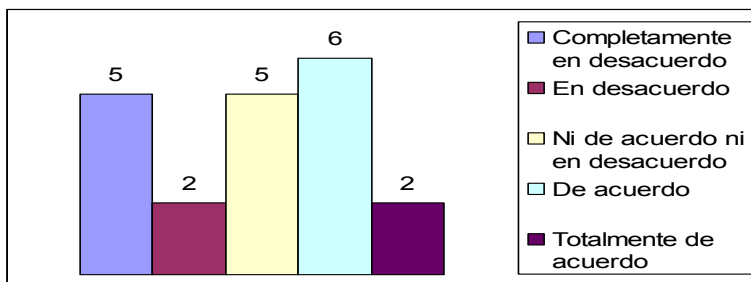
4. Considera que la empresa lo motiva



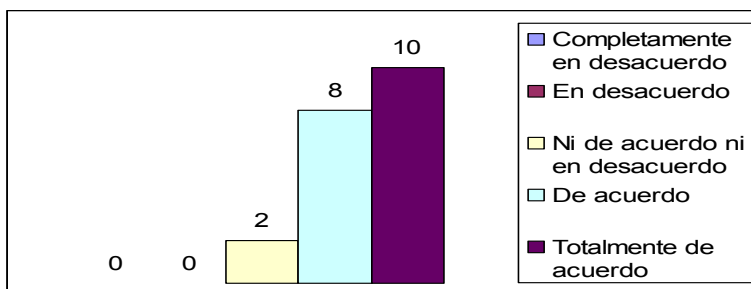
5. Su opinión es tomada en cuenta para tomar alguna decisión



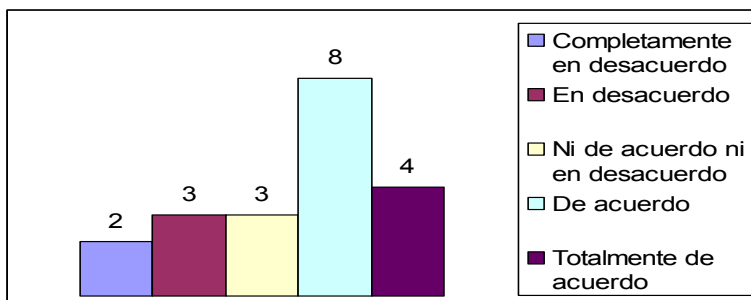
6. Al cometer algún error le llaman la atención delante de sus compañeros



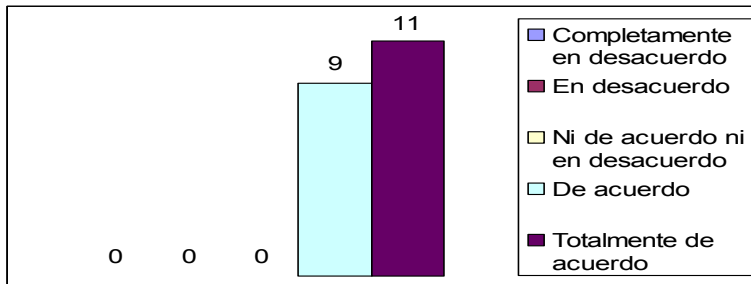
7. Me siento motivado para apoyar a la empresa si esta pasara momentos difíciles



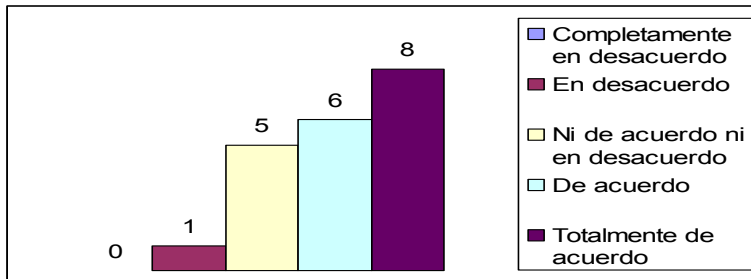
8. Me queda claro el contenido de mi recibo de nomina



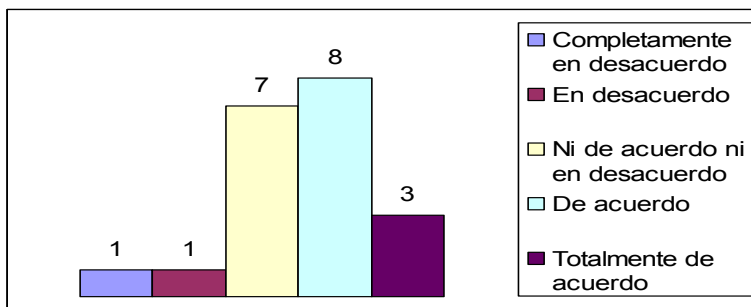
9. Considero que las actividades que realizo para la empresa son importantes



10. Recibo mi sueldo a tiempo y sin errores

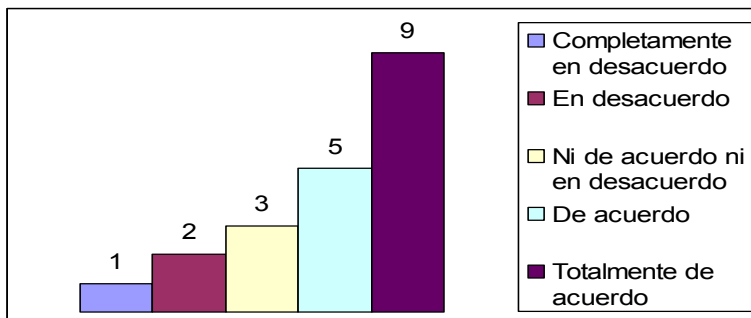


11. La empresa se preocupa por mi

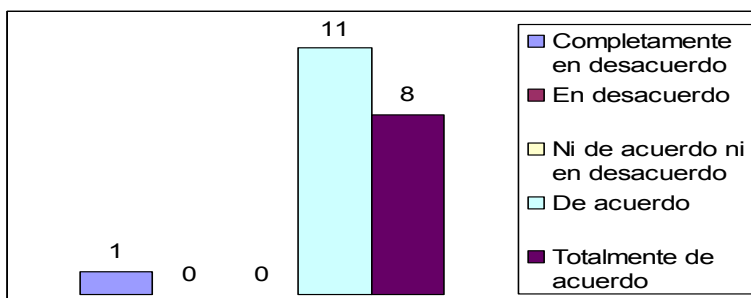


Liderazgo

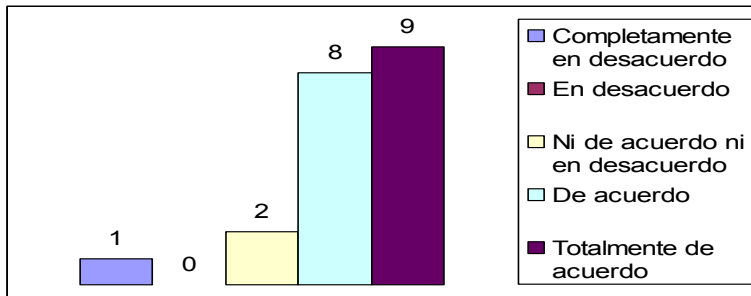
1. Su jefe enseña dando el ejemplo en el cumplimiento de reglas



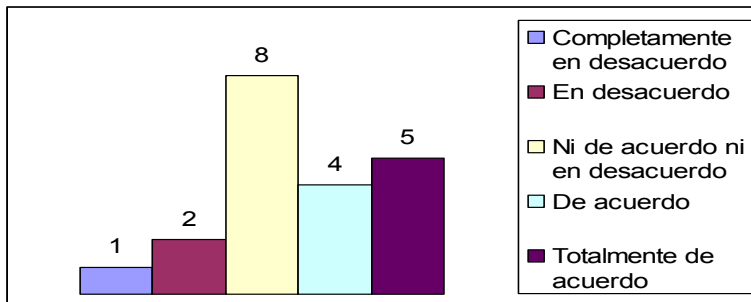
2. Su jefe le da libertad para hablar con él



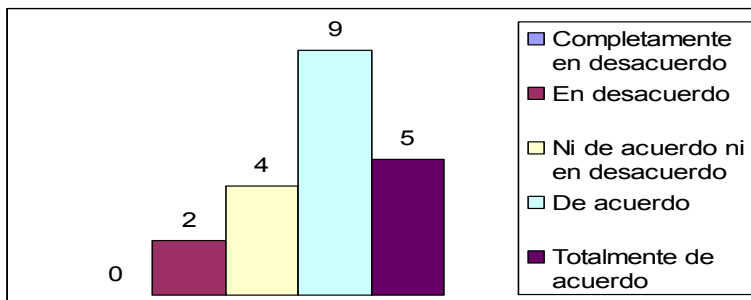
3. Su jefe le da confianza para que usted le informe sobre los asuntos que no funcionan en su trabajo



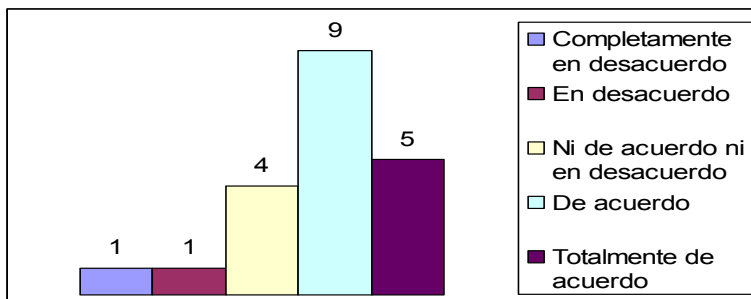
4. Tu jefe te felicita cuando realizas bien una actividad



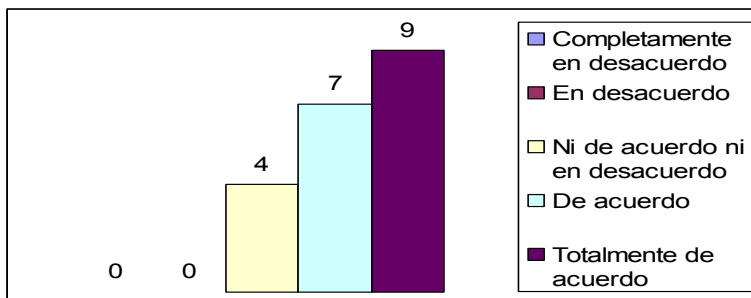
5. Su jefe lo motiva para realizar su trabajo



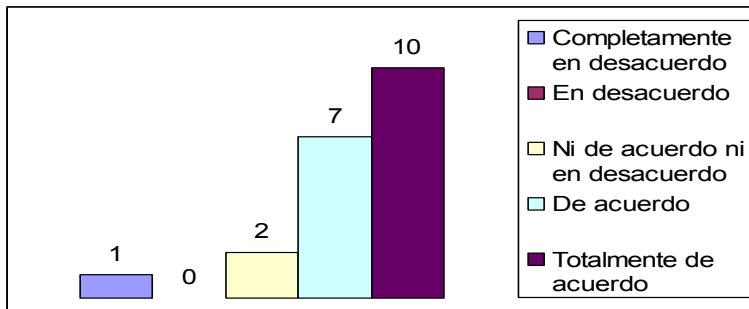
6. Tu jefe planea adecuadamente tus actividades de trabajo



7. Te sientes apoyado por tu jefe inmediato

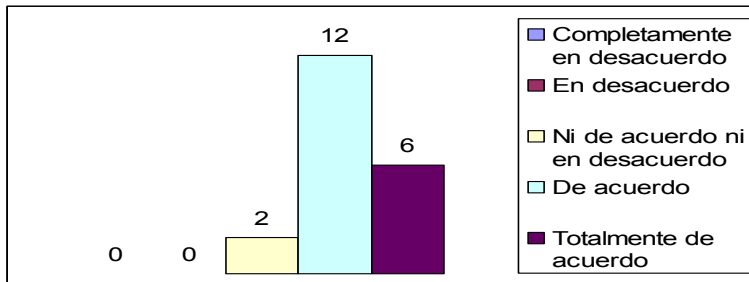


8. Consideras que tu jefe inmediato es un buen líder

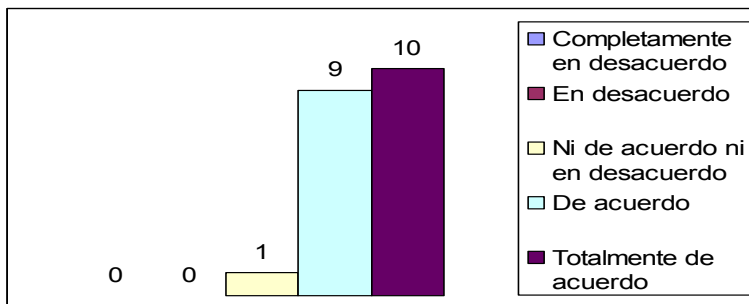


Trabajo en equipo

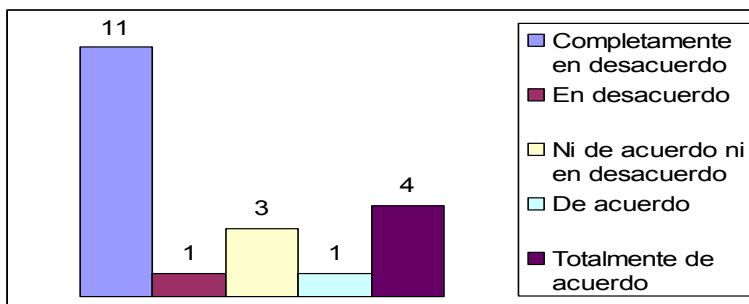
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones



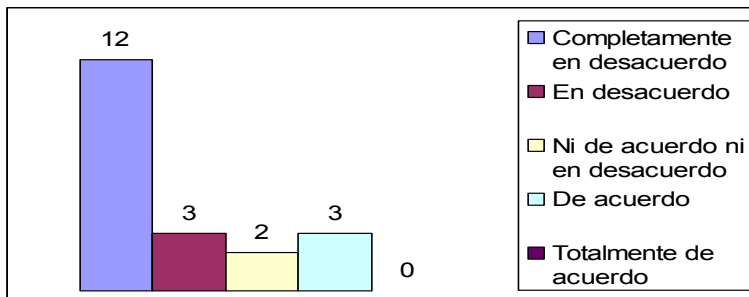
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo



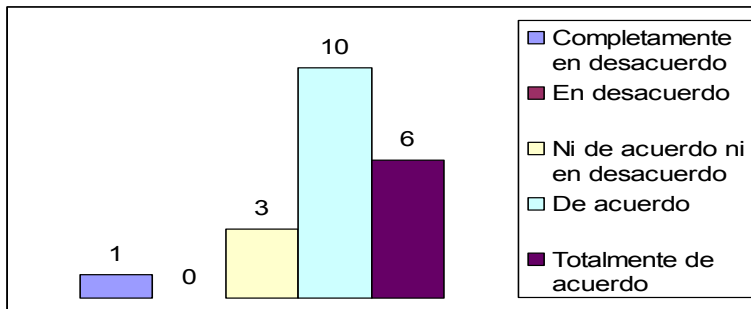
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo



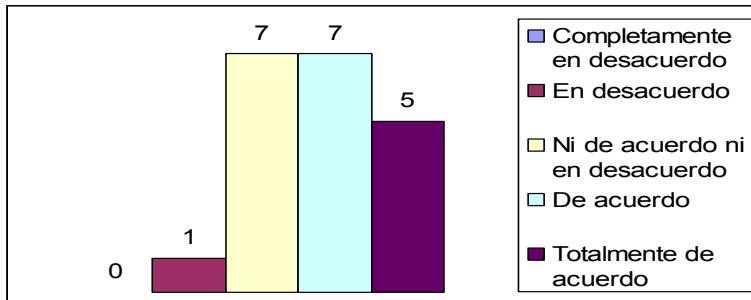
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo



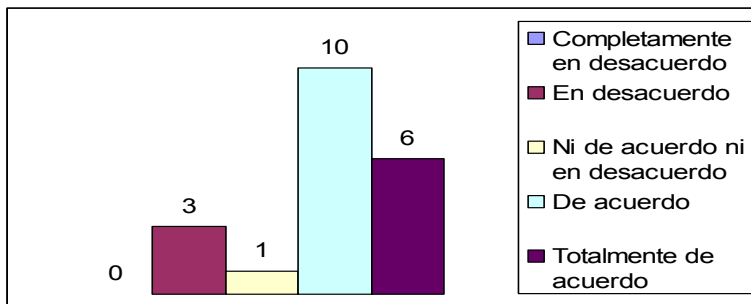
5. El grupo de trabajo valora mis aportaciones



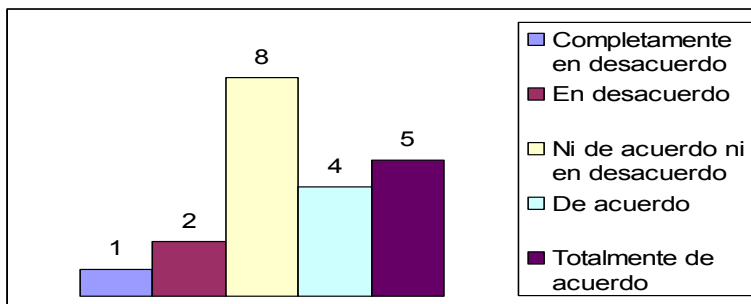
6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo



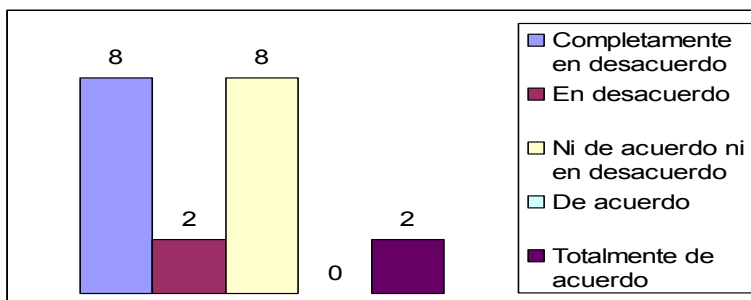
7. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo



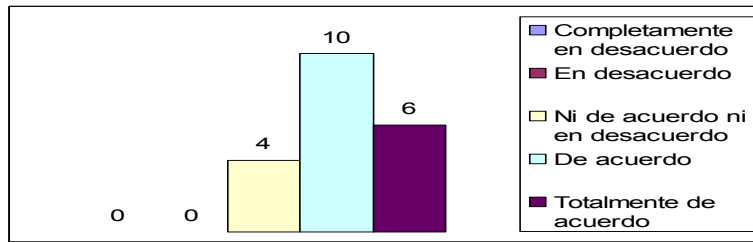
8. Las órdenes impartidas por el jefe son autoritarias



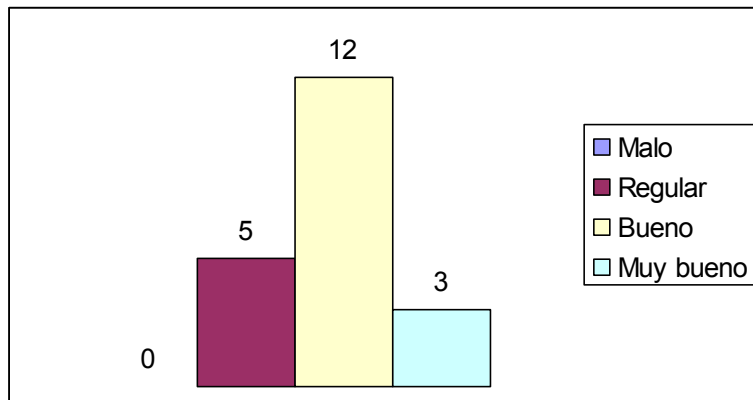
9. El jefe desconfía del grupo de trabajo



10. Sigo con gusto las decisiones de mi jefe



En general considera el clima organizacional de su empresa como:



6- Conclusiones

Conclusión

En general, la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas refleja que el clima de la organización es bueno y favorable para el desempeño del personal y desarrollo de la organización, por lo que es posible determinar que solo existen algunas áreas de oportunidad que pueden ser fortalecidas por la empresa mediante el seguimiento de algunas sugerencias que serán mencionadas mas adelante.

Esta investigación proporciona conocimiento sobre el clima de una organización de forma clara, lo cual provee de un aprendizaje que no se puede obtener a través de libros o fuentes similares, sino solo mediante prácticas como esta, que fomentan la puesta en practica de los conocimientos y habilidades adquiridos y desarrollados durante el estudio de la especialidad en administración de recursos humanos.

También se puede concluir a través de esta práctica que el grado de accesibilidad y de apertura de la empresa es alto debido a las facilidades que proporcionaron para la aplicación del instrumento en su personal.

7- Recomendaciones

A continuación son presentadas algunas propuestas encaminadas a sostener los aspectos del clima laboral de la empresa que son manifestados como favorables, así como algunas otras propuestas que tienen como intención establecer una mejora en las áreas de oportunidad detectadas.

Las propuestas son hechas sobre los datos arrojados por algunas de las preguntas con datos más significativos, y son presentados en primera parte de forma general y después por área.

En lo general:

Es recomendable aplicar el estudio nuevamente durante la temporada alta de ventas para tener información sobre el clima de la empresa tanto en temporada alta como en baja, para así emprender mejores planes de acción.

Otra recomendación es el presentar los resultados a la dirección de la empresa para posteriormente a esto, solicitar la aprobación del diseño de los planes de acción que deriven de los resultados que serán mostrados en la sección siguiente.

Estructura

- El dato más significativo del área en términos negativos se da en la pregunta 2 de esa sección, para la cual se sugiere establecer métodos mediante los cuales el trabajador obtenga de forma más fácil el obtener información para desempeñar sus funciones.

Comunicación

- En la pregunta numero 8 de esta sección se detecta una marcada indecisión de los trabajadores hacia el decir a sus jefes lo que piensan, para esta situación se sugiere que quienes tengan personal a cargo, le hagan saber mediante una conversación la importancia de la comunicación entre ellos.

Motivación

- En la pregunta 6 de esta sección se detecta una latente necesidad de dejar de llamar la atención a las personas delante de los demás, para incrementar la motivación de los trabajadores por parte de la empresa.
- En la pregunta 9 de esta sección se detecta una marcada conciencia por parte de los trabajadores sobre la importancia de sus actividades para la empresa.

Liderazgo

- En la pregunta 4 se detecta la necesidad de reforzar más al personal cuando realice bien sus actividades, mediante el reconocimiento de esto por parte de sus jefes.
- La pregunta 10 refleja una marcada percepción de liderazgo por parte de los trabajadores hacia sus jefes inmediatos.

Trabajo en equipo

- Las preguntas 2, 3 y 4 reflejan aceptación e integración entre los integrantes de equipos de trabajo, lo cual debe seguir siendo fomentado por la empresa para favorecer el mantener la situación.
- En la pregunta 9 de esta sección se manifiesta que los trabajadores perciben confianza de sus jefes hacia ellos.

Bibliografía.

- Davis, Keith. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: McGraw-Hill.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
- <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/tipos%20de%20clima%20organizacional.htm>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/
- Reyes Ponce Agustín; Administración de personal; Editorial Limusa, edición 30; 2000; México, D.F
- Chiavenato Idalberto; Administración de recursos humanos; Editorial McGraw Hill, Octava edición; 2007; México, D.F
- Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Administración de personal, relaciones humanas, Agustín Reyes Ponce, 2001, Editorial Limusa S.A. de C.V., México D.F.
- <http://www.monografias.com/trabajos10/arh/arh.shtml#rotacion>
- Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México.
- http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/las_personas_y_competitividad_1.doc