



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

Propuesta de mejora en el proceso de clima laboral en la empresa Croydon de Bucaramanga Santander

AUTORES

Javier Gamboa Portilla 1098742217
Raúl Arturo Flórez tapia 77091273
Johan Sebastián Hernández Pabon 1098721254

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
FECHA DE PRESENTACIÓN 04-12-2019**



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

Propuesta de mejora en el proceso de clima laboral en la empresa Croydon de
Bucaramanga Santander

AUTORES

Javier Gamboa Portilla 1098742217
Raúl Arturo Flórez tapia 77091273
Johan Sebastián Hernández Pabon 1098721254

Trabajo de Grado para optar al título de
Administradores de empresas

DIRECTOR

Alba Patricia Guzmán Duque, Ph.D.

GICSE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
FECHA DE PRESENTACIÓN 04-12-2019**

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Este trabajo grado es dedicado a DIOS por ser nuestro guía, darnos el conocimiento para la realización del mismo.

A nuestra familia por su apoyo incondicional.

A nuestra directora Alba Patricia Guzmán Duque, Ph.D. por aportarnos su conocimiento, por guiarnos y por su apoyo para la realización del proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES	13
2. MARCO REFERENCIAL.....	17
2.1. MARCO TEORICO	17
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	19
2.3. MARCO LEGAL	20
3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	21
3.1. METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO.	21
3.1.1 MATRIZ DE INVOLUCRADOS.....	21
3.1.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.	22
3.1.3 ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	23
3.1.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.	23
3.1.5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.	24
3.1.6 DOCUMENTO TÉCNICO.	24
3.1.7 HILO CONDUCTOR.....	25
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	25
3.3. MATRIZ DOFA	27
3.4. MATRIZ MEFI.....	28
3.5. MATRIZ MEFÉ	29
3.6. MATRIZ PCI	30
3.7. MATRIZ POAM	31
3.8. FUERZAS DE PORTER.....	32
3.9. ENCUESTA	32
3.10. ACCIONES DE MEJORA PARA EL PROCESO DE CLIMA LABORAL.	41
4. CONCLUSIONES	45
5. RECOMENDACIONES	46

<u>6.</u>	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>47</u>
<u>7.</u>	<u>ANEXOS</u>	<u>49</u>

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización y la competencia mundial que hoy en día existe, las empresas y su preocupación por el bienestar de sus trabajadores que sigue aumentando, por tal razón el ambiente laboral y los incentivos que desarrollen los empleados como factor que ayude a determinar a su satisfacción, de tal forma que el talento humano se encuentre incentivado y motivado en su ambiente laboral, lo que se convierte en compromiso y productividad.

La importancia de destacar de las organizaciones sin importar su razón social, se debe administrar y valorar el capital humano que esta de forma efectiva, ya que se conoce que el talento humano es el principal factor para el éxito en la organización, además de ser ventaja a nivel competitivo y poder lograr las metas u objetivos.

La metodología a implementar será de tipo descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo donde se realizara una encuesta a todos los trabajadores de la empresa Croydon de Bucaramanga Santander donde se plantea como fin general un plan de mejora en el proceso de clima laboral de la empresa con el fin de generar un excelente desempeño laboral, productividad y desarrollo organizacional.

En conclusión se puede decir que si existe la influencia con el clima laboral y los incentivos laborales, ya que dichos incentivos proporcionan motivación a los empleados y su relación con el entorno que los rodea (León, 2015).

PALABRAS CLAVE. Clima laboral, empresa, estrategias, propuesta, talento humano.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de implementar re direccionamientos al interior de las empresas cada vez es más común, el avance de tecnología, de las comunicaciones y la información marcan la tendencia a que también se busque el desarrollo de las personas que puedan cumplir con la demanda de cumplir en la organización competitivamente. Las organizaciones son representadas por las personas donde se trabaja por un fin común, es allí donde el clima laboral se incluye como factor diferenciador.

Los objetivos y metas de las empresas no solo funcionan bajo el rol de ventas, pues echar un vistazo al interior es fundamental para determinar que sucede y si hay que mejorar aspectos claves. También es importante señalar que en el clima laboral el trato con los directivos o superiores son fundamentales para la organización debe ser un vínculo y no un problema para el desempeño al interior. Actualmente este elemento es parte de las estrategias de acción en la empresa.

Las exigencias del mercado, los avances de las tecnologías y ahora el interés del talento humano quien toma mayor auge, principalmente en el ámbito empresarial; es la determinación por la cual se deben abordar estas investigaciones sobre las conductas de las personas en la industria, apoyándose de la psicología como eje para los temas relacionados, tales son el comportamiento empresarial, la motivación, el bienestar laboral, la relaciones interpersonales, satisfacción laboral, liderazgo, trabajo en equipo, condiciones laborales, entre otros.

La presente investigación titulada: Propuesta de mejora en el proceso de clima laboral en la empresa Croydon de Bucaramanga Santander, permitió analizar y observar que falencias se presentan en la empresa y que intensidad de aplicabilidad tiene en la misma; por ende para fortalecer las actividades laborales como sinónimo de cambio para los colaboradores de esta organización. Una vez que se pueda mejorar el desempeño laboral en la empresa por medio del clima laboral, estas estrategias deben partir de los directivos como enseñanza y modelo para la preparación de nueva cultura empresarial. De tal modo que las personas dentro de la empresa generen buen ánimo y actitud frente a los demás.

El clima laboral actualmente es una problemática que aqueja a las organizaciones, por tal razón la preparación profesional en el campo laboral es una de las mayores exigencias para este mundo globalizado, puesto que la humanidad enfrenta mayores desafíos. Las empresas en Colombia, especialmente en Santander juegan un papel importante en la formación de los profesionales, sin embargo el clima que vive allí dentro es un obstáculo que dificulta las actividades laborales.

La investigación realizada es un proponente para dar descubrimiento a la alianza del clima laboral y desempeño laboral de la empresa Croydon. En vista de que el clima laboral es importante para el ámbito laboral relacionándolo directamente de forma negativa o positiva con el desempeño.

El contenido de este documento está plasmado en primera instancia los objetivos de la propuesta, en donde por medio de bases teóricas se buscó la problemática de las empresas a nivel mundial, en Colombia y en Santander sobre el clima laboral que sirvieron como perfil para analizar a la empresa Croydon estableciendo su situación actual. De esta forma se plantearon medidas para presentar una propuesta de mejoramiento recogiendo datos de los empleados y de la empresa y poder establecer un plan de mejora. Por último se analizaron los resultados y se plantearon recomendaciones y acciones de mejora para que la empresa las ponga en practica y poder satisfacer y solucionar sus problemáticas.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Hoy en día los mercados laborales necesitan que las organizaciones mejoren las prácticas del talento humano de tal forma que contribuya al fortalecimiento en la cultura organizacional, reclutando y reteniendo ese capital intelectual que ayude al crecimiento y al desarrollo de los empleados y el bienestar de los mismos. Esto es favorable para la empresa ya que ayuda atraer talento calificado que mejore el éxito de la empresa, además de que busque crecer, evolucionen y se potencialice el desarrollo y oportunidades en la organización tanto de forma personal como profesional (Perez, 2016).

Actualmente las empresas atraviesan por cambios que se producen en su ambiente y han buscado las practicas como gestion del talento humano, sin embargo las problematicas a las cuales se enfrenta en un mercado laboral donde es mayor la oferta y cada dia incrementa las inversiones en el personal y los criterios para la selección son flexibles y menos estrictos. La sociedad y el conocimiento que se desenvuelve hoy en día (Jesús, 2016) por lo cual se caracteriza por los entornos dinámicos y competitivos. La innovación y el conocimiento se convierten en los recursos de la economía lo que se demuestra en los estudios y estrategias de negocios y sus recursos fundamentales para existir una firma o corporación a largo plazo.

Según (Saavedra, 2017) en todas las empresas, lugares y momentos las personas hablan rumores sobre las cosas que de pronto no existen. Cuando los empleados se encuentran inconformes con alguna situación en la empresa automáticamente hablan u opinan, lo que puede ocasionar problemas y perdiendo la veracidad de la información creando una cadena que difícilmente pueda terminar. En ese momento las decisiones a tomar deben ser correctas pues los problemas siempre existirán lo que importa es tener la solución.

Otra problemática (Sierra, 2015) particular pero que afecta muy significativamente a la empresa es la desconfianza que se entabla entre directivos y subordinados, ya que al no generar ningún tipo de confianza dificulta que el empelado se empeñe y produzca interés al trabajo. De igual forma se presenta cierta presión sobre sus capacidades llegando hasta el momento de cuestionarlas. También hay que ser claros que el dinero como sinónimo de salario llega a generar inconformidades

En este orden de ideas hay aspectos que deben recibir una mejor importancia como lo es la satisfacción laboral cuya objetivo es principal para que las organizaciones obtengan mejores resultados en el capital humano. Ya que el trabajo desempeñado es fundamental

para lograr los objetivos empresariales y mejorar clima laboral. Además hay que tener en cuenta las percepciones de los trabajadores ya sean positivas o negativas que influyen en la satisfacción; esos factores son los responsables de la productividad, comportamiento y motivación y son responsables del ambiente laboral. (Peña, 2015)).

Las conductas de los empleados según (Díaz, 2015) pueden tener influencia en las actitudes de las labores de la empresa. La comunicación juega un rol importante ya que de ella se depende para que se dirija de forma correcta a alguien expresando lo que se piensa para después llegar a unos acuerdos que beneficien la organización. La motivación también hace parte del clima laboral pues si no existiera el mal desempeño se presentaría. Muchas personas lo toman como un sentido de necesidad para comprometerse con el trabajo.

Las variables del bienestar laboral con los empleados en sus trabajos y la calidad de vida afectan el desempeño. Actualmente el ambiente laboral de las empresas es relevante a la productividad generada por los mejoramientos continuos y los comportamientos que se generan en la organización. (Rivera, 2018).

Según (Herazo, 2017) las características de cada empleado como su personalidad, vida familiar, estado anímico, motivaciones, valores, expectativas y actitudes influyen entorno al clima laboral como en si mismo; un trabajador siempre busca un objetivo para que sea concebido gracias a la empresa y el clima laboral. Además los equipos de trabajo influyen para la formación de relaciones interpersonales sanas dentro de la empresa, estos factores afectan al clima organizacional y su estructura. Los procesos de comunicación son importantes para conseguir los objetivos y se pueda crear mejores vínculos con los compañeros de trabajo.

(Paz, 2015) se refiere a otros factores que afectan al clima laboral como la formación, promoción y seguridad en el trabajo. Señalando que es importante que los factores alternos que coexisten al clima laboral influyan drásticamente en la percepción del clima, además puede llegar a ser deficiente si no se considera como un asunto de importancia y no crear empresas mediocres que no se preocupen por su personal.

Por tal razón se plantea el problema de la investigación: ¿Qué efecto tendría la formulación de una propuesta de mejora al proceso de clima laboral en la empresa Croydon?

1.2. Justificación

El clima laboral en las empresas nace en el enfoque sistémico, por lo cual el personal de la empresa se influencia por los factores de la organización que afectan las situaciones

personales y grupales e influyen las percepción de los entornos laboral. El clima en las empresas se da por las interacciones de las características personales y organizacionales. Estos estudios despiertan gran interés en los últimos años donde el clima afecta las organizaciones en sus actitudes y conductas personales e inciden en la eficiencia y eficacia de la empresa.

Debido a que las empresas (Cervantes, 2018)son un modelo que cuenta con aspectos que llegan a ser modificados de forma interna; lo que nunca puede cambiar es el ambiente dentro de la organización. Para que una empresa funcione correctamente es importante que siempre prevalezca el ambiente laboral en armonía, además hay que tener en cuenta los aspectos psicológicos, pues estos pueden llegar afectar el desempeño de los empleados, sus conductas y comportamientos ya que están relacionados con las percepciones en el trabajo implicando las relaciones con su entorno.

El ambiente laboral es el resultado de elementos determinados de forma objetiva caracterizados por su estructura y diseño empresarial. Los procesos que lo hacen funcionar son sociológicos, psicológicos y de percepciones que los empleados llegan a manifestar; en otras palabra lo que el clima pretende es intervenir sobre las percepciones de los empleados y de su entorno manteniendo la armonía y las interacciones que llegan a tener.

Según (Hernandez, 2015) las necesidades de las empresas para efectuar mejoras y cambios debido a las influencias por transformar el ambiente, dichos cambios vienen acompañados por diferentes cambios en las actitudes y cambios en las conductas. Es de ahí que es importante que cada vez se realicen más estudios sobre el clima, con el fin de identificar qué tipo de actitudes y conductas ejercen sobre el personal y de esta manera diagnosticar dichas actitudes para modificarlas si es necesario.

El clima es laboral (Villanueva, 2018)es un determinante factor que influye de manera positiva a la productividad de los empleados y en la empresa. Al momento de analizar el clima laboral se conocen las situaciones positivas o negativas que puedan existir. Esto permite aplicar parámetros correctivos para crear un clima armónico. Este ambiente es favorable en todos los sentidos y aplicarlo en todas las áreas será un avance para que la empresa sea más exitosa.

Por tal razón hay una relación constante entre el clima laboral y las conductas de los trabajadores de tal forma que sea determinante para la conducta de la organización, de ahí dependerá la eficacia de las tareas. En conclusión el clima incide en los resultados de las organizaciones (Silverio, 2015).

1.3. Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

Proponer un plan de mejora en el proceso de clima laboral de la empresa Croydon de Bucaramanga Santander

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar la situación actual de la empresa Croydon en el proceso de clima laboral.
- Utilizar un instrumento para la recolección de información en la empresa.
- Analizar los resultados obtenidos para sugerir un plan de acción para la propuesta de mejora en dicho proceso.

1.4. Estado del arte / antecedentes

El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación.

Este informe enfoca la relación de clima empresarial y la satisfacción a los empleados en las empresas del país, primordialmente en el centro de salud. Se utilizó una metodología de forma cuantitativa aplicando los análisis de principales factores para poder verificar el modelo de instrumento a utilizar. De igual forma por medio de las ecuaciones se analizaron las relaciones mencionadas. El principal objetivo es mejorar los resultados que anteriormente se encontraron similares a otros estudios donde se propusieron modelos generales a las organizaciones para poder implementar estrategias enfocando la gestión del recurso humano. En conclusión los resultados obtenidos de este estudio es la relación entre los constructos por medio de instrumento para medir y facilidad de aplicación. Además el talento humano se gestionó de manera más eficiente en el tipo de organizaciones.

Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad.

El clima laboral es una de las características básicas que los trabajadores deben poseer en sus procesos y estructuras del mundo laboral, es importante que se radique la conducta y las percepciones que se tengan al respecto. Estas dependerán en cierta medida de las actividades y experiencias que cada empleado tenga. Por tal razón CO refleja las características e interacción del personal con la organización. Este diseño descriptivo para una muestra de 92 empleados de la empresa, en donde operarios son 81, y 11 son administrativos. El diseño transversal pudo establecer los siguientes resultados. La percepción de los empleados en la organización sin importar el nivel jerárquico, del tal modo que esté ligado a los compromisos que actualmente . el objetivo de esa investigación fue establecer que el clima laboral es importante y superior a las condiciones que impone la empresa.

Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado Walter L.

El estudio aporta a valorar las relaciones que hay entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Por tal razón se trabajo con una muestra de 45 empleados de una Microempresa del sector privado con un diseño correlacional entre las variables. Para el perfil de la organización se trabajó con la escala de Likert, y para la satisfacción de trabajo se aplicó teoría de Warr. Los resultados que se obtuvieron indicaron que existe ciertas relaciones pero no significativas con las variables, sin embargo el reconocimiento y flexibilidad si hay relaciones fuertes con las satisfacción laboral. De igual forma se encontraron significativas diferencias entre las mujeres y los hombres, en las áreas de trabajo y de instrucciones y el personal evaluado. Por tanto se concluyo de que el clima laboral si emite relación con la satisfacción del empleado, a partir de ahí es importante reconocer el clima laboral como factor influyente de la productividad de la empresa y del reconocimiento y flexibilidad de las dimensiones más significativas.

Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá.

La finalidad de este estudio es poner en característica el clima laboral de las organizaciones tecnificadas productoras de leche en el departamento de Boyacá, específicamente en la provincia de Tundama, buscando contribuir a proporcionar mejores estrategias para el talento humano que ayuden al ambiente empresarial en las veredas o fincas que se dedican a la producción de leche. La investigación adjunto además a los

pertenecientes al gremio de FEBEGAN (Federación de ganaderos de Boyacá), teniendo en cuenta los sistemas como doble ordeño, praderas, prácticas ganaderas, venta de leche y la producción de leche superior a 12 litros. La metodología seguida fue de tipo exploratoria y el análisis de tipo descriptivo con enfoque mixto. El instrumento construido y validado en una prueba piloto arrojó que hay alto grado de vinculación de las variables. Se analizó y se concluyó que hay afinidad el clima laboral en las fincas en las 6 respuestas planteadas de tipo Likert. Por último se establecieron tácticas que ayuden a estimular el clima laboral de las organizaciones productoras de leche boyacenses.

Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones Cem.

Este estudio tuvo como fin analizar las variables que afectan el clima empresarial en la compañía CEM, esta investigación de tipo descriptiva, con fuentes de antecedentes de estudios sobre el clima laboral y un marco teórico sobre motivación, liderazgo, comunicación, y toma de decisiones. La muestra fue de 57 empleados, 8 administrativos y 49 de la parte operativa. Se aplicó la encuesta para la recolección de información con una escala de respuesta “excelente” a “malo”. Los resultados se dieron a conocer mediante gráficas de pastel, donde se dio la conclusión que el clima laboral es favorable y se recomienda motivar más a los empleados utilizando el plan de incentivos que tiene la empresa.

El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán.

Al realizar un estudio de tipo descriptivo con el fin de identificar el clima organizacional de los trabajadores del área administrativa del hospital, estableciendo un plan de seguimiento. La muestra fue de 29 empleados, siendo 16 sexo femenino y 13 personas sexo masculino. La técnica aplicada fue la encuesta, llamada “Diagnóstico del Clima organizacional, en conocimiento del Ministerio de Salud Pública”. Los resultados de esta investigación se estableció que el ambiente laboral es favorable y prima la excelente comunicación, las relaciones interpersonales generando un fortalecimiento empresarial.

Diagnostico al clima laboral del Hospital Luis F. Nachón. Xalapa México.

El hospital de esta investigación ubicado en la ciudad de Xalapa es uno de los principales centros prestadores de salud a la población. Cuenta con una amplia plantilla de personal, para lo cual decide implementar un modelo de análisis para el desarrollo organizacional. Por tal razón surge la pregunta sobre las dimensiones en que se abarca el clima

organizacional al hospital regional. Para tal objetivo se diseñó un estudio transversal de forma descriptiva para poder observar la muestra de 880 empleados activos al momento de recolectar la información. El instrumento de medición propuesto para recolectar la información, con lo cual se pudo concluir que los directivos no contribuyen al crecimiento personal y profesional, igualmente no existe ninguna retribución por parte de los jefes para reconocer el desempeño y rendimiento de los empleados.

Propuesta de clima organizacional para la industria farmacéutica Santiago De Cali.

El recurso humano es uno de los determinantes en las empresas dado que agrega valor a los servicios y productos de las mismas, además la alta competitividad de las industrias busca mejorar sus factores internos tal como lo es el clima laboral en donde mantener motivado, productivo y comprometido conlleva a mejorar el desempeño de los empleados y de esta forma puedan aportar a los cumplimientos de los objetivos estratégicos de la empresa. Este estudio se diseñó a través de la medición del clima para la industria farmacéutica basándose en la teoría, análisis e investigaciones para el contexto farmacéutico el cual se compone de 9 factores, 42 reactivos y 3 dimensiones presentándose los resultados de la investigación, evidencias, metodología y evidencias que permiten validar el instrumento.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teorico

(Rivera, 2018) dice que al momento de medir el clima de una organización, donde no se busque atribuir responsabilidades ni a los empleados ni a la organización. El verdadero objetivo es poder analizar bajo qué condiciones son necesarias para poder existir un clima laboral, sobre cuales resultaran conclusiones fuertes y débiles en la empresa. Por lo cual acertar a la planificación que permita el tiempo reconvertir las debilidades en oportunidades o posiblemente en fortalezas que ayuden al clima laboral. Los parámetros de evaluación del clima laboral donde la empresa y su actividad económica inciden en la cultura organizacional y sus variables para el clima organizacional. Es posible considerar cuatro tipos de parámetros sobre los cuales se toma el clima laboral; el liderazgo que influencia de tal forma que las personas desee alcanzar los objetivos empresariales y personales.

La motivación cuyo proceso mediante el cual las aspiraciones y necesidades sean factor de alcanzar las metas individuales y grupales. La reciprocidad donde la empresa y el trabajador sean importantes para ambas partes y por último la participación donde se pueda contribuir en las decisiones tomadas para lograr los objetivos y metas de la empresa. Estos parámetros permite que se pueda integrar los departamentos y se pueda direccionar lo grupos de trabajo con el fin de analizarlos y contribuir a la mejora de la empresa.

El clima laboral y la satisfacción laboral son diferentes pero relacionados de cierta manera. En primer lugar de acuerdo a la información relacionada con las instituciones, y satisfacer laboralmente percepciones y conductas de los individuos (Fructoso, 2015). El clima laboral es un concepto de manera cotidiana que se basa en las características que la organización está conformada y se diferencia de otra. Tales características son permanentes y relativas al tiempo que llevan en el mercado y que influyen en las personas.

Por otro lado (Giraudier, 2018) define el clima organizacional como subdivisiones que llegan a ser incluidos en el modo que la empresa enlaza con sus empleados y su ambiente. Y la satisfacción laboral como conjunto de actitudes que se desarrollan en la persona con su situación de trabajo y pueden referirse a las medidas en que el trabajador está constituyendo su trabajo personal.

El clima laboral por Cornell es las expectativas y las interpretaciones que tiene todo el personal en sus tareas actividades laborales. Cada persona y grupo de trabajo son los encargados definir las actitudes ya sean positivas o negativas y de esto depende el clima.

El clima es el carácter de una empresa y tiene una serie de factores que se deben analizar cómo:

- Identificar las necesidades, actitudes del personal.
- Hacer un estudio hacia las personas para observar las estrategias, acciones de mejora.
- Analizar el objetivo económico que enfrenta la empresa en término de decisión política.
- Estudiar la historia de la empresa su misión, visión, los objetivos, valores corporativos.
- Hacer un seguimiento y evaluación de desempeño a todo el personal de la empresa.

Estos factores son importantes que se tengan en cuenta en la organización para que se pueda lograr un objetivo común y maximice la productividad. Por consiguiente el clima laboral debe referirse a la calidez interna de la empresa, las características y como lo perciben las personas que tiene gran incidencia con el tiempo sobre la actitud, comportamiento y motivación del recurso humano. (Sarmiento, 2015).

(Gerard, 2016) Plantea que conocer a las empresas solo por el interés económico de producir bienes y servicios; sin darle prioridad a los factores internos que son completamente competentes para el desarrollo de sus actividades, es casi seguro que la empresa fracase. Es ahí donde el clima laboral como líder para sanar las dificultades de los empleados y poder mejorar sus características laborales son eficientes a la hora de impartir estos como capital humano, las experiencias laborales hoy en día merecen más que educación y capacitaciones.

(Ospina, 2018) La motivación es imprescindible e importante, por tal razón se debe trabajar todos los días para poder garantizar el ambiente laboral en las organizaciones. Este valor agregado genera que cada individuo se sienta satisfecho consigo mismo y con su entorno, y como consecuencia le brinde a la empresa un buen desempeño; por tal razón la gestión del talento humano aporta a mejorar y ampliar las posibilidades.

2.2. Marco Conceptual

Motivación

(Samanes, 2017) indica que el énfasis y la voluntad de los empleados para poder realizar tareas que indiquen esfuerzo para el logro de metas institucionales se condiciona por las necesidades de los individuos estando internos para que los resultados sean atractivos. Existen variedad de motivaciones en los cuales los factores y las circunstancias la determinan. Sin embargo hay 3 tipos de motivaciones, la intrínseca se refiere a la satisfacción que siente la persona producto de la realización de sus tareas. La motivación extrínseca es el resultado de su desempeño durante los procesos. Y por último la motivación trascendente o a nivel grupal en la sociedad, estos comportamientos no se basan de forma intrínseca, sino que se dé por terceros que logran obtener un beneficio positivo o negativo.

Satisfacción

La satisfacción es la fuerza que hace impulsar al trabajador bajo sus conductas y actitudes, por las cuales se determina que características tienen en el puesto de trabajo y además las expectativas y percepciones del empleado. (Salessi, 2016) hace referencia la satisfacción laboral como vínculo con el clima laboral. A través de los factores que existen en el ambiente organizacional. El comportamiento de los individuos recae directamente sobre los logros que se obtienen enfocadas a su satisfacción laboral.

Trabajo en equipo

(Duran, 2017) menciona que existen nuevas exigencias de parte de las empresas cuando se busca un mejor futuro a los trabajadores, el trabajo en equipo es la forma en que se integran los individuos para facilitar sus tareas y cooperar bajo fines comunes basados en las normas del funcionamiento. El compromiso es una de las características que realmente es clara bajo este concepto, ya que se busca la consecución de los procesos en la empresa.

Actitudes

(Briñol, 2016) indica que bajo las disposiciones de los empleados a tener comportamientos en determinada forma bajo las características de la personalidad. Las actitudes laborales, se predisponen individualmente en sus puestos de trabajo, que condiciona los elementos a veces sean innatos o bien sean adquiridos. Tales actitudes pueden ser positivas o negativas ocasionadas por distintos factores en la empresa. Las

negativas representan la falta de adaptación laboral y se refleja directamente en la falta de productividad e insatisfacción del trabajo. Hay que mencionar que las decisiones tomadas bajo estos factores influyen en el éxito de la empresa.

Condiciones de trabajo

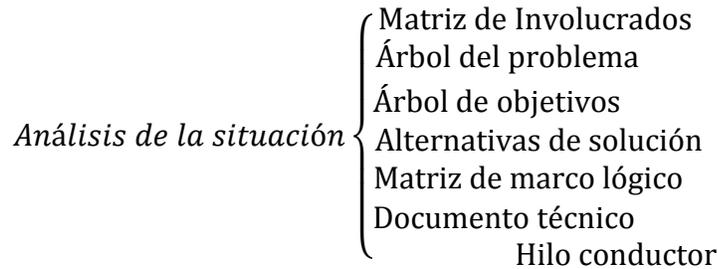
(Guzman, 2017) menciona que la infraestructura y las condiciones físicas de los empleados forman parte del conjunto en el cual se pueda satisfacer de un sistema organizacional agradable para cada uno de los empleados. No solo se basa en las motivaciones de los individuos y de sus condiciones personales. El entorno juega un papel importante para la productividad y rendimiento de cada actividad tales como la temperatura, el ruido, la higiene, iluminación y confort en general. Posiblemente las empresas pequeñas no tengan los recursos para establecer estos mecanismos, sin embargo es importante difundir una sana convivencia y tratar de vincular herramientas que ayuden a mejorar las condiciones que favorezcan el trabajo en las empresas y se pueda generar un sano ambiente.

2.3. Marco Legal

- Decreto 1567 de 1998: "Crea el plan de Estímulos, los programas de Bienestar y de Incentivos".
- Decreto 1227 de 2005: "en desarrollo del artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998: Se debe tener un nivel de vida laboral adecuado a través de los siguientes programas se logra: Medición el clima laboral, evaluación de estrategias de intervención."
- Decreto 1 083 de 2015: "Único Reglamentario del Sector de Función Pública, capacidad laboral general para el empleo público en el nivel jerárquico".
- Ley 100, Artículo 161: "asegurar un ambiente laboral sano, que prevenga los riesgos laborales y enfermedades profesionales, mediante la norma SG-SST y seguridad social."

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

3.1. Metodología del Marco lógico.



3.1.1 Matriz de Involucrados.

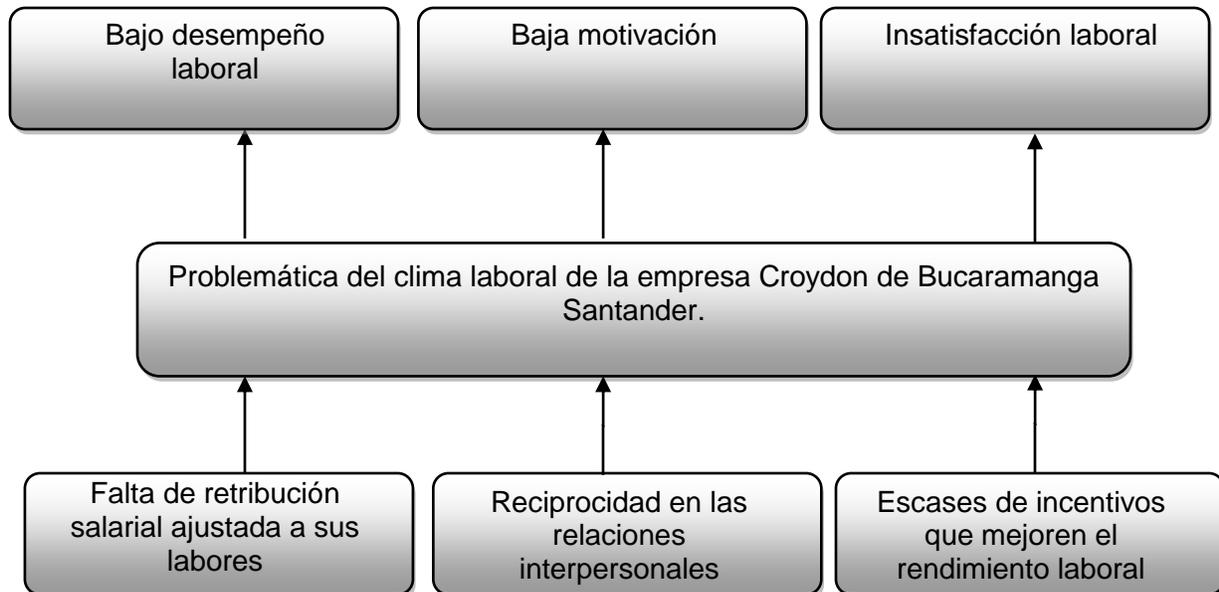
Tabla 1. Matriz de involucrados

GRUPOS	INTERESES	APORTES FAVORABLES	APORTES DESFAVORABLES
INVESTIGADORES	Adquirir nuevas experiencias en las investigaciones como fuente de conocimiento. Culminar los objetivos establecidos por la institución para obtener el grado de profesionales.	Estimulación para la aplicación de conocimientos durante la carrera Conocer la situación de la empresa en Santander actualmente en el mercado	Falta de investigaciones futuras que estén a la vanguardia de la situación actual
EMPRESA CROYDON	Conocer los procesos del clima laboral en la empresa Croydon en Bucaramanga. Que actores se encuentran afectados por la falta del clima laboral	Mejoramiento de la productividad en la empresa Nuevas experiencias para los trabajadores Alcance de sus objetivos empresariales	Ignorar la importancia del talento humano en la empresa Falta de planes empresariales en los que no se vincule el clima laboral

La matriz de involucrados establece los grupos, los intereses y los aportes que hacen los investigadores y la empresa croydon en la realización del proyecto.

3.1.2 *Árbol de problemas.*

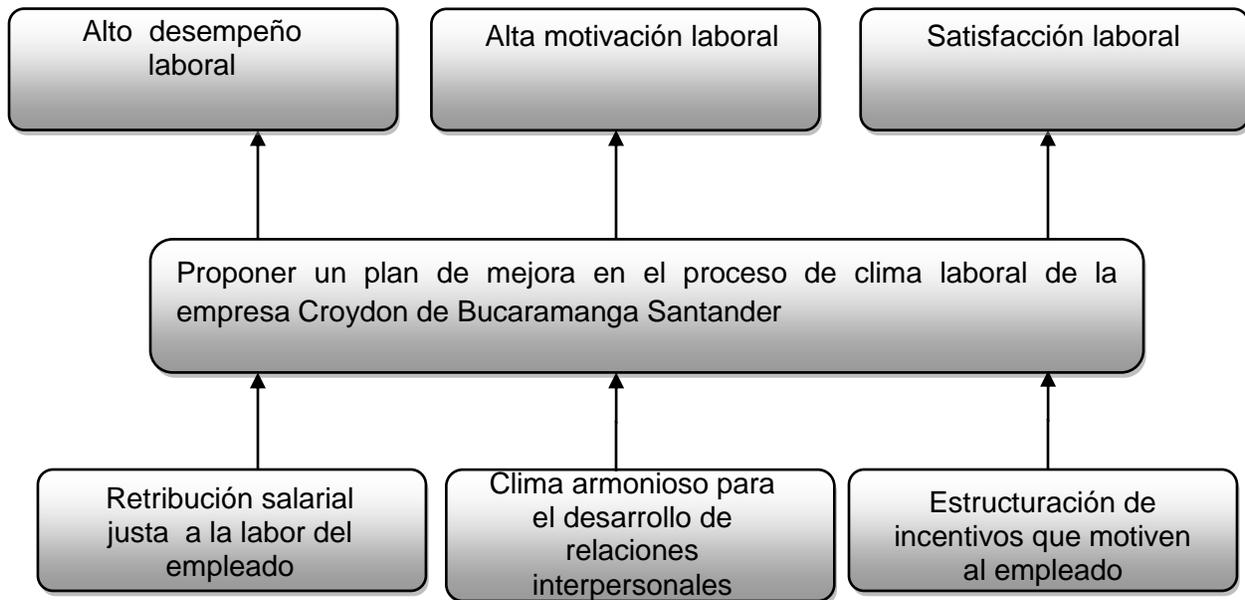
Figura 1. Árbol de problemas



Tal como se mencionó en la problemática, hay diversos factores que influyen en el buen desempeño del clima organizacional de una empresa, en la empresa Croydon el desempeño laboral se ve afectado ya que no hay una retribución salarial justa que cumpla con las expectativas de las laborales realizadas; es por esto que de igual forma la motivación también se ve afectada. Por otra parte las malas relaciones interpersonales son un obstáculo para la satisfacción laboral, ocasionando un efecto contrario (insatisfacción), quien acompaña de un mal manejo de incentivos es un problema abismal para el recurso humano de cualquier empresa.

3.1.3 *Árbol de objetivos.*

Figura 1. Árbol de objetivos



Al igual que los objetivos de la investigación, el árbol de objetivos, plantea una serie de herramientas que ayudan a fortalecer las dificultades por la empresa Croydon pueda estar atravesando. De forma general lo que se pretende es revertir los problemas en soluciones, es decir, si al tener un salario justo los empleados sentirán una motivación por realizar sus labores, mejorando su desempeño y la productividad de la empresa. Al igual que con los incentivos de demás factores, si se mejoran se podrán volver más realistas los objetivos que plantea la empresa a futuro.

3.1.4 *Alternativas de solución.*

Se formulan planes de acción o estrategias al proceso del clima laboral y la certificación de la empresa Croydon de Bucaramanga Santander. En donde se pretende elaborar un diagnóstico que establezca la situación actual de la empresa referente al proceso de clima laboral. Una vez constatado se procederá a elaborar un plan de mejora, que mediante estrategias se busca mejorar la situación interna de la empresa, además de las condiciones personales y profesionales que cada empleado debe superar tales como la motivación, la productividad, el ambiente y sus deseos de autorrealización.

3.1.5 Matriz de marco lógico.

Tabla 2. Matriz de Marco Lógico

Nivel	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Proponer un plan de mejora en el proceso de clima laboral de la empresa Croydon de Bucaramanga Santander.	Competitividad empresarial. Desempeño laboral. Mejorar el clima laboral.	Verificación de La rentabilidad de la empresa y evaluación de desempeño de los empleados.	La empresa competitiva en el mercado.
Propósito	Mejorar el clima laboral en la empresa Croydon.	Acciones que conlleven al planteamiento de la propuesta de mejora.	Desempeño laboral y motivación de los trabajadores. Productividad de la empresa.	Influencia de factores externos como la competencia en el mercado
Componentes	Fijar acciones para la propuesta de mejora	Expansión en el mercado y públicos objetivos.	Implementación del trabajo de investigación.	Mejorar las capacidades del recurso humano
Actividades	Identificar la situación actual de la empresa Croydon.	Realización de la encuesta	Ejecución de los objetivos planteados.	Propuesta de mejora aceptada por la empresa Croydon.

Fuente: (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005)

3.1.6 Documento Técnico.

La obtención de la información a través de la encuesta aplicada a los trabajadores permite observar la situación actual de la empresa Croydon en el proceso del clima laboral y así proponer un plan de mejora para dar solución oportuna a los problemas existentes en dicho proceso. Se dará a conocer el trabajo realizado a la empresa como aporte para generar cambios que lleven a la productividad, desempeño laboral y la competencia buscando la certificación de la organización.

3.1.7 Hilo Conductor.

Tabla 3. Hilo conductor

ACTIVIDADES	TIEMPO (MESES 2019)						PRESUPUESTO
	1	2	3	4	5	6	
Reuniones con la directora							\$0
Visita e Identificación de la situación actual de la empresa Croydon.							\$1.000.000
Utilizar un instrumento (encuesta) para la recolección de información en la empresa y análisis de los resultados obtenidos.							\$1.000.000
Propuesta de mejora en el proceso de capacitación.							\$1.600.000
Entrega documento final.							\$1.130.000

Este análisis permite detallar las actividades a realizar en el trabajo con relación al tiempo y al presupuesto.

3.2. Descripción de la empresa



Esta es una empresa de origen Colombiano que se remonta hacia el año 1937. Esta empresa es especialista en fabricar calzado para toda la familia. Cada punto de venta Croydon cuenta con ofertas en botas, zapatos y zapatillas con los mejores precios del país. La empresa cuenta con una línea amplia de marca, las cuales ofrecen a sus clientes variedad de opciones. Croydon ofrece calzado para toda ocasión, formal, informal o causal; con la mejor oferta del mercado y la mejor calidad. Existe una línea popular la cual

es la Discovery dirigida al público juvenil, también se tiene la línea Evolution que es mas deportiva y para cualquier público. De igual manera las líneas Gomosos, la Mancha, Colegial...y muchas más. En Croydon podrá encontrar cualquier tipo de calzado perfecto para cualquier ocasión a los mejores precios y con diseños modernos.

Política de calidad

Croydon Colombia S.A parte de su política en satisfacer necesidades y superar expectativas a sus usuarios, buscando mejora continua para todos los procesos de diseño y desarrollar nuevos productos, también mejorar sus estándares de calidad para brindarle al cliente mayor confianza en el producto

El cumplir los objetivos se basa en analizar y considerar las oportunidades y riesgos que se lleguen a presentar; por tal motivo se analiza y evalúa la implementación de acciones para crear oportunidades a los procesos productivos y comerciales



3.3. Matriz DOFA

	DEBILIDADES Obligaciones financieras Cuentas por cobrar Inventario de materia prima Maquinaria Infraestructura Flujo de caja	FORTALEZAS Personal Capacitado Liderazgo Capacidad productiva Calidad del producto Capacidad de distribución Flexibilidad de la producción Incentivos a empleados Misión
AMENAZAS Posicionamiento de los competidores Participación de la competencia en el mercado Aumento en los impuestos Nuevos competidores Productos sustitutos Lealtad del cliente hacia otras marcas Infraestructura vial	ESTRATEGIAS DA Creación de programas para pagos con beneficio de descuento por pronto pago de obligaciones financieras Programas para recuperación de cartera que permitan invertir en publicidad para reafirmar el posicionamiento en el mercado Reducción de inventario de materia prima a través de herramientas Lean Manufacturing que permitan tener mayor liquidez haciendo frente a la competencia Desarrollo de plan de actualización tecnológica que permita alcanzar estándares más altos de calidad	ESTRATEGIAS FA Realizar seguimiento a los programas de capacitación e incentivar a los empleados con mejor rendimiento para que aumenten sus conocimientos en actividades clave de los procesos Utilizar el Benchmarking para estipular estándares más altos de calidad y aumentar la participación en el mercado Dar a conocer las ventajas de flexibilidad de la producción a los clientes mayoristas y de esta manera hacer frente a los competidores Fijar la misión en diferentes áreas de la compañía para mejorar el compromiso de los colaboradores con la organización
OPORTUNIDADES Capacidad de compra de los clientes Innovación tecnológica Tendencias de moda Acceso a insumos Acceso a nuevos mercados Capacitaciones Acuerdos internacionales	ESTRATEGIAS DO Proponer programas de programación y entrega de materias primas que favorezcan al proveedor y a la organización A través de la recuperación de cartera realizar innovación tecnológica para el diseño y proceso de fabricación de los productos Utilizar los acuerdos comerciales vigentes del país para incursionar en nuevos mercados	ESTRATEGIAS FO Crear convenios con las diferentes entidades gubernamentales que permitan capacitar constantemente a los colaboradores con el objetivo de actualizar a la organización Realizar programas de incentivo que permita a los líderes de procesos conocer las tendencias de la moda en diferentes países para entregar diseños de vanguardia a los clientes primero que la competencia Reorganizar la disposición de maquinaria en la organización de manera que permita incorporar herramientas modernizadas que favorezcan la calidad del producto De la mano de la capacidad productiva inundar el mercado de producto en fechas especiales para acaparar la capacidad de compra de los clientes

Fuente: Croydon Web

Croydon cuenta con una excelente calidad en sus productos lo cual ha generado que se creen aperturas económicas a nivel internacionales, gracias a ese posicionamiento la empresa apoya a entidades gubernamentales y deportivas resaltando su afinidad como empresa colombiana, sin embargo se ve afectada por la competencia y los tributos fiscales que incrementan sus gastos, además se pudo constatar al majo interno no se le brinda la importancia que deberían, lo cual dificulta que se genere un buen clima laboral. Este aspecto debe ser tomado en cuenta como cualquier estrategia comercial que le brinde beneficio.

3.4. Matriz MEFI

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal capacitado	0,1	4	0,4
Liderazgo	0,07	3	0,21
Capacidad productiva	0,07	3	0,21
Calidad del producto	0,09	4	0,36
Capacidad de distribución	0,03	3	0,09
Flexibilidad de la producción	0,05	3	0,15
Incentivos a empleados	0,12	4	0,48
Misión	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
Obligaciones financieras	0,04	2	0,08
Cuentas por cobrar	0,03	1	0,03
Maquinaria	0,07	1	0,07
Inventarios	0,04	2	0,08
Infraestructura	0,05	1	0,05
Flujo de caja	0,02	1	0,02
Ambiente laboral	0,15	2	0,3
TOTAL	1	-	2,74

Con la matriz Mefi se pudo analizar que la empresa Croydon, presenta puntos favorables respecto a la ponderación de sus factores internos sobrepasando el umbral esperado; sin embargo consideran ciertos factores como fortalezas bajas y amenazas altas lo que en cierto modo dificulta el pleno desarrollo de sus labores. La puntuación de 2,74 es favorable, pero la empresa debe mejorar sus aspectos internos para mejorar el ambiente y su productividad.

3.5. Matriz MEFE

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Capacidad de compra de los clientes	0,08	3	0,24
Innovación tecnológica	0,09	3	0,27
Tendencias de moda	0,07	4	0,28
Facilidad de insumos	0,05	3	0,15
Nuevos mercados	0,07	4	0,28
Capacitación	0,1	4	0,4
Acuerdos internacionales	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
Posicionamiento de los competidores	0,05	3	0,15
% de participación	0,1	4	0,4
Aumento de impuestos	0,09	3	0,27
Competencia desleal	0,07	4	0,28
Productos sustitutos	0,09	3	0,27
Lealtad del cliente hacia otras marcas	0,1	3	0,3
TOTAL	1	-	3,41

En la matriz MEFE podemos encontrar que la empresa satisfactoriamente sobrepasa en gran medida el puntaje esperado, lo que conlleva a deducir que la empresa tiene las capacidades para mejorar su representación en el mercado y obtener una mejor posición, además, se considera que pueda adoptar los sistemas de clima laboral para que de esta forma no sea incierto las amenazas por no vincularlo como estrategias para su desarrollo.

3.6. Matriz PCI

MATRIZ PCI									
CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETITIVA									
posicionamiento en el mercado	4						5		
Competencia						2			3
Calidad del producto y del servicio.	5						4		
FINANCIERA									
Estructura y gestión financiera.	5						4		
TECNOLÓGICA									
Nueva Tecnología		3						3	
TALENTO HUMANO									
Importancia al talento humano.					3			3	
Motivación del personal						2			2
Satisfacción laboral						2			2
Clima laboral.						3			2
TOTAL	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	1,55	0,33	0	0	0,33	1	1,44	0,66	1

La matriz PCI demuestra que la empresa Croydon posee unas fortalezas altas, sin embargo se está viendo afectada por debilidades internas que dificulta el pleno desarrollo. Tales factores son los orientados al personal como la motivación, satisfacción y clima laboral. En donde la empresa hace poco énfasis y perjudica la empresa. No obstante es primordial que la empresa genere cambios internos que promuevan el mejoramiento de su personal. Adema se demuestra que cuantitativamente las fortalezas son superiores con 1,55 de total de factores lo que significa que la empresa debe seguir aumentando sus factores internos.

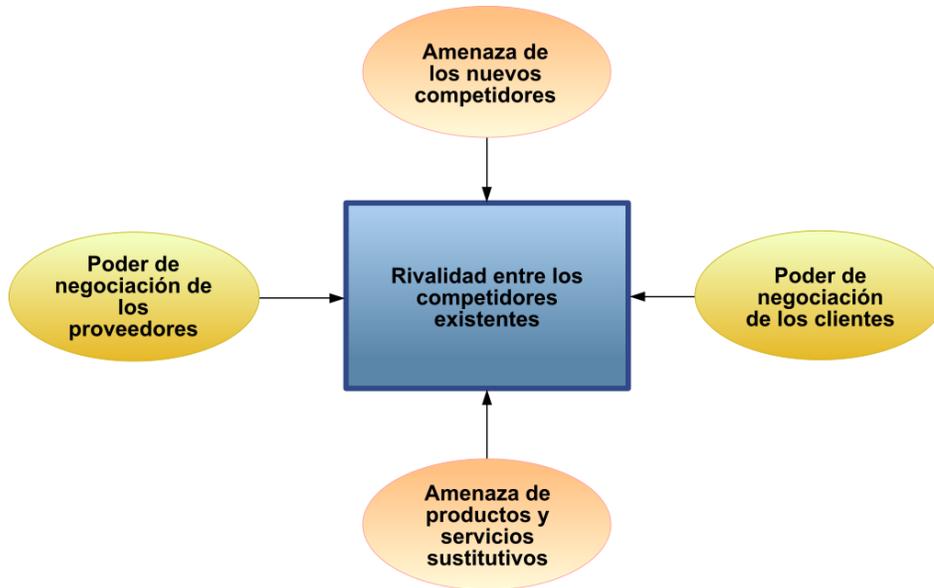
3.7. Matriz POAM

MATRIZ POAM									
ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICO									
Productividad y rentabilidad	4						5		
Capacidad financiera	4						5		
DEMOGRAFICO									
Segmentación de mercados.	4						4		
SOCIAL									
Satisfacción del cliente.	5						5		
TECNOLOGICO									
Nueva tecnología		3						3	
POLITICO LEGAL									
Políticas fiscales					3			3	
TOTAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	2,83	0,5	0	0	0,5	0	3,16	1	0

En la matriz POAM encontramos que la empresa gracias a su trayectoria, solides y gran aceptación por su mercado, cuenta con grandes oportunidades para seguirlo demostrando, sin embargo los nuevas políticas fiscales en la industria colombiana afecta que la empresa se desmotive por las nuevas regulaciones. No es impedimento para que la empresa deje de funcionar, pero este factor afecta a la mayoría de las empresas en el territorio nacional. Por ende se debe estar pendientes y proponer mejoras para que se apoye la industria colombiana., de igual forma la empresa en sus fortalezas obtiene el mayor puntaje con 2,83 de valor ponderado de los factores, lo cual significa que la empresa está siendo eficiente; sin embargo los factores internos presentan cierta insatisfacción por lo cual debe mejorar

La matriz PCI y POAM se analizaron en base de la cantidad de factores analizados divididos por la suma de cada uno. Lo cual se obtiene el valor ponderado y si valor cuantitativo

3.8. Fuerzas De Porter



CROYDON es una empresa con gran reconocimiento internacional, nacional y regional caracterizada por ofrecer producto de excelente calidad. Sus proveedores de materia prima son nacionales y bajo importaciones son escogidos por la calidad de sus productos; su competencia no están fuerte ya que croydon es una empresa que esta posicionada muy bien en el mercado, tal vez se podría decir que son competencia en la venta de calzad géneros, panamá, san Andresito algunos de estos locales que pueden vender a bajo costo el calzado. Productos sustitutos se podría decir que no tiene ya que la compañía ofrece una alta gama de líneas de calzado para niños, niñas, jóvenes y adultos. Croydon es una empresa con una tecnología de punta, con procesos estratégicos y productivos, personal capacitado enfocada a estar pendiente de los cambios que se presentan en el entorno y a prestar su mejor servicio con todos los clientes logrando su fidelización.

3.9. Encuesta

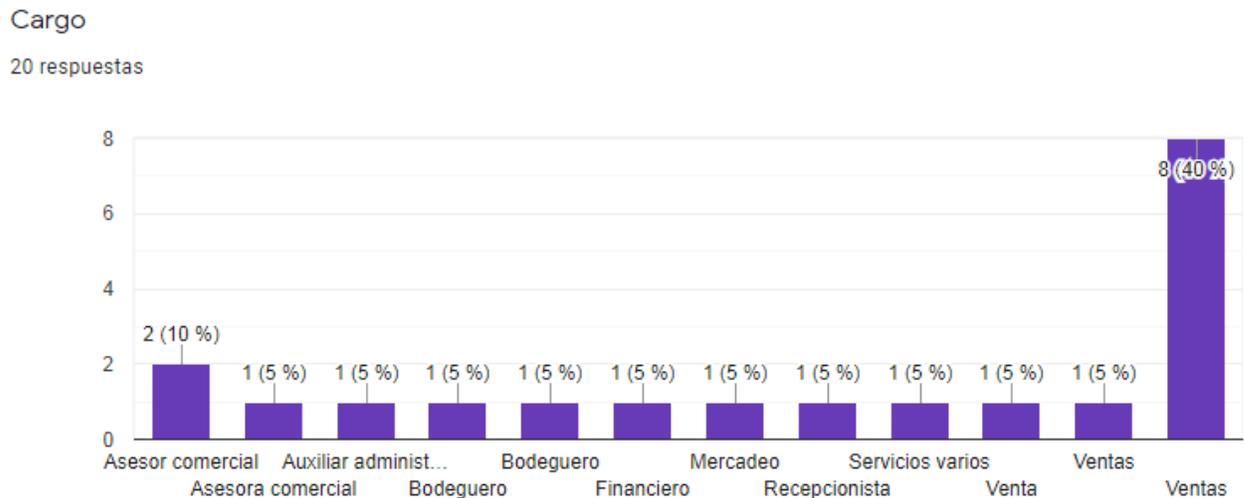
La metodología a implementada fue de tipo descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo con el método de análisis donde se logro observar la situación actual de la empresa con la técnica aplicada (encuesta) a todos los trabajadores de la empresa

Croydon de Bucaramanga Santander; donde se establece como objetivo general un plan de mejora en el proceso de clima laboral de la empresa con el fin de sugerir estrategias de mejora a este proceso y generar un excelente desempeño laboral, productividad y desarrollo organizacional.

La muestra fue 20 empleados. La empresa croydon en la sede de Bucaramanga cuenta con este total de trabajadores.

Preguntas

Figura 3. Cargo

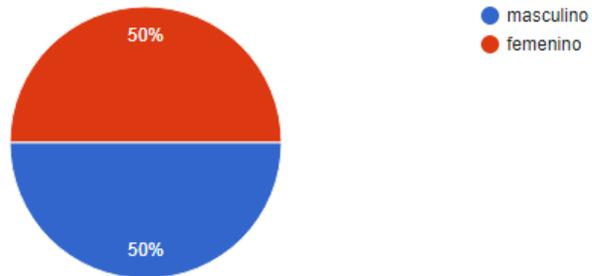


El total de encuestados en la empresa Croydon fue de 20 empleados donde su respectivo cargo es: el 40% son vendedores, 10% asesor comercial, 10% bodegueros, 5% auxiliar administrativo, financiero, mercadeo, recepcionista y servicios varios.

Figura 4. Genero

Género

20 respuestas

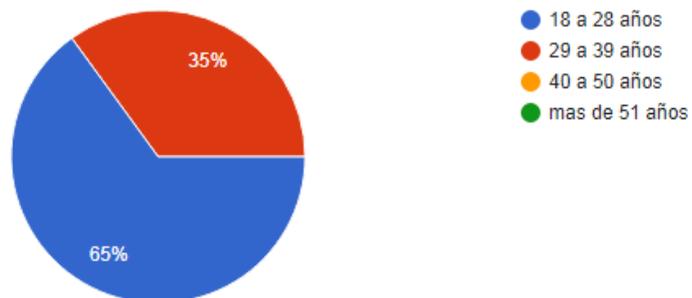


En la figura 4, se observa que los integrantes de la empresa croydon representa un 50% mujeres y un 50% hombres.

Figura 5. Edad

Edad

20 respuestas

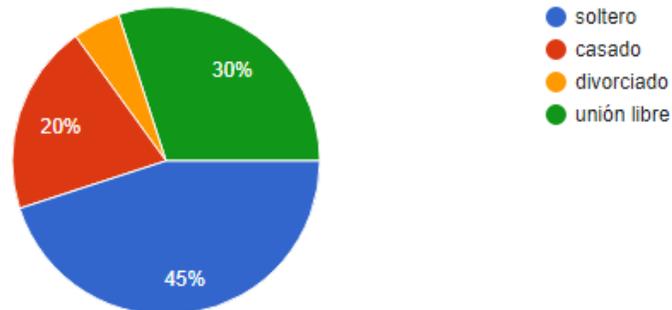


En la figura 4, la edad de los empleados de croydon representa un 65% personas de 18 a 28 años y un 35% de 29 a 39 años.

Figura 6. Estado civil

Estado civil

20 respuestas

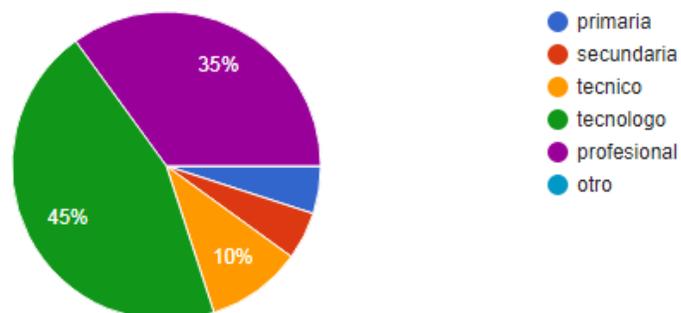


En la figura 6, el estado civil de los empleados de la empresa croydon es 45% solteros, un 20% casados y un 30% unión libre.

Figura 7. Nivel de estudios

Nivel de estudio

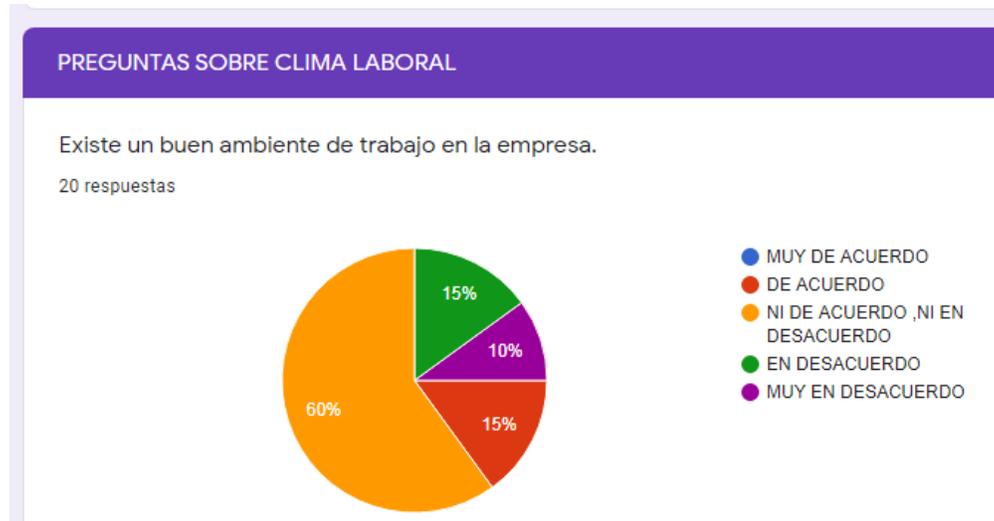
20 respuestas



En la figura 7, se observa que un 45% de los empleados es tecnólogo, un 35% es profesional, un 10% técnico lo que indica que la empresa cuenta con un personal calificado que presta el mejor servicio al cliente.

PROCESO DE CLIMA LABORAL

Figura 8. Existe un buen ambiente de trabajo en la empresa.

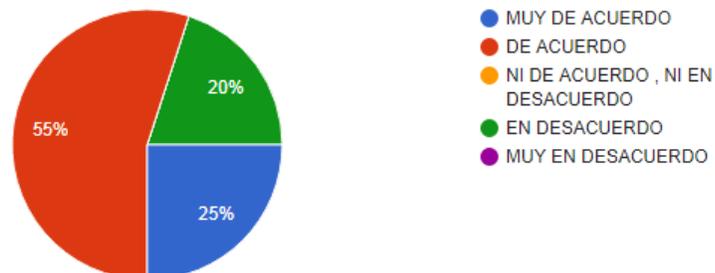


En la figura 8, se observa que el 85% de empleados está inconforme con el ambiente laboral en la empresa, debido a la falta de comunicación, motivación, incentivos lo que genera que el desempeño y la productividad se vea afectada. El ambiente laboral en una empresa es importante para que las relaciones interpersonales se fomenten y se pueda lograr de una manera más fácil y positiva los objetivos planteados.

Figura 9. Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos.

Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos.

20 respuestas



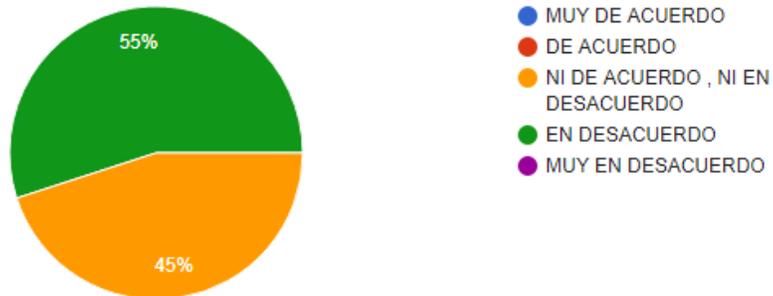
En la figura 9, el 80% de los empleados dice que se Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos. Esto conlleva a que la empresa cuenta con un personal

capacitado, que las personas son idóneas y dispuestas ayudarse entre sí lo cual tiende a maximizar los niveles de rentabilidad.

Figura 10. La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente.

La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente.

20 respuestas

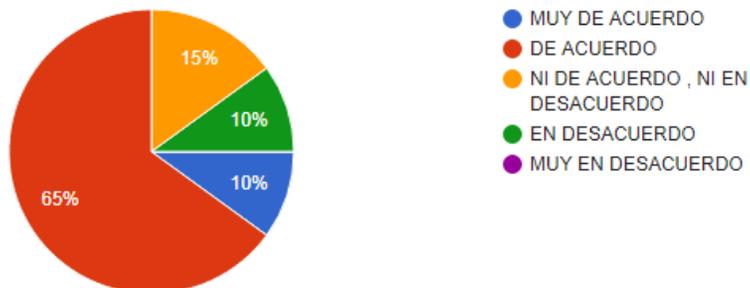


En la figura 10, el 55% de los empleados está en desacuerdo que la comunicación interna es permanente en la empresa. La comunicación interna en la organización tiene como fin la buena interacción entre los empleados, que estén con información clara, que todos vayan con un mismo rumbo o direccionamiento para que exista un excelente clima laboral y se cumplan todas las metas planteadas.

Figura 11. Dispone de los recursos necesarios para realizar su trabajo.

Dispone de los recursos necesarios para realizar su trabajo.

20 respuestas

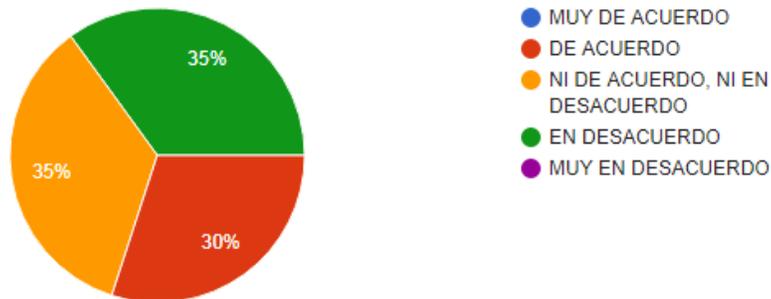


En la figura 11. El 75% de los empleados afirma que si cuentan con los recursos necesarios para realizar eficientemente su trabajo. La empresa se preocupa porque el personal tenga todas las herramientas y las bases para que realice de manera eficaz sus

tareas o funciones, de esta manera se mejora el desempeño laboral y se genera mayor productividad.

Figura 12. Las condiciones de su área le permiten desempeñar sus actividades con normalidad

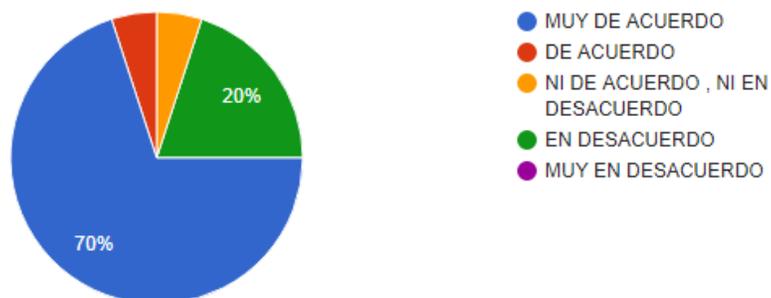
Las condiciones de su área le permiten desempeñar sus actividades con normalidad
20 respuestas



En la figura 13, un 35% está en desacuerdo, y un 35% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que las condiciones del área les permitan desempeñar las labores con normalidad; esta falencia se presenta porque no presentan una zona de descanso para almorzar, se siente la presión por la carga laboral y el área de trabajo no se ve tan limpia y ordenada.

Figura 13. Considera adecuados los criterios de evaluación del desempeño en la empresa.

Considera adecuados los criterios de evaluación del desempeño en la empresa.
20 respuestas



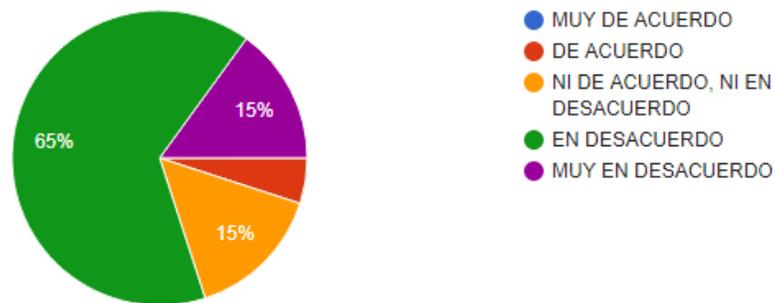
En la figura 13. El 70% de los empleados considera que son adecuados los criterios de evaluación del desempeño en la empresa. Esto permite que se conozca y se evalúe el

empleado, se dé un respectivo seguimiento y se planteen mejoras con el fin de tener un buen rendimiento, se mejoren procesos, la comunicación sea asertiva y se tomen las mejores decisiones para el funcionamiento de la empresa.

Figura 14. Se siente motivado por la empresa.

Se siente motivado por la empresa.

20 respuestas

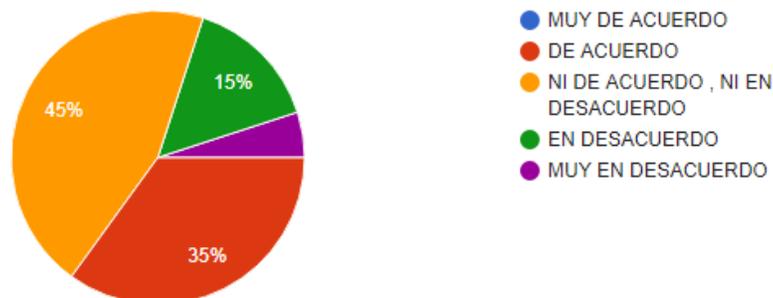


En la Figura 14, se evidencia que el 75% de los empleados no están motivados en la empresa esto se debe por la falta de incentivos, las condiciones laborales, las cargas laborales, porque la empresa no se preocupa por conocer las necesidades o expectativas del trabajador.

Figura 15. La empresa le brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

La empresa le brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

20 respuestas

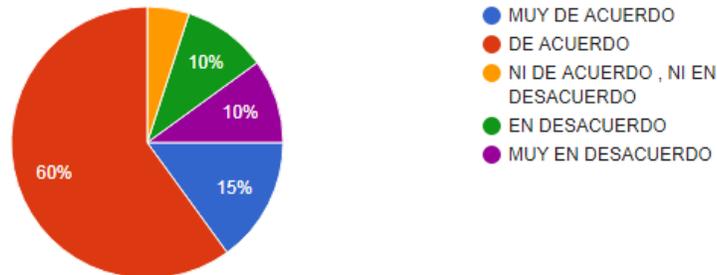


En la figura 15; un 45% de los empleados considera que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo que la empresa le brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente ya

que la mayoría de los empleados son profesionales o tecnólogos pero sin la ayuda de la empresa.

Figura 16. Su opinión es válida en la participación de toma de decisiones

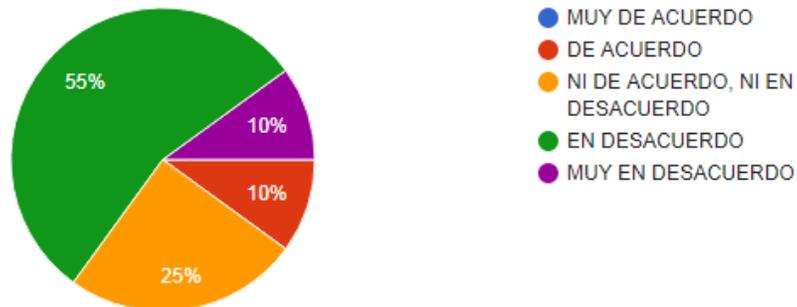
Su opinión es válida en la participación de toma de decisiones
20 respuestas



En la figura 16, el 60% de los empleados está de acuerdo que la opinión de ellos es válida en la toma de decisiones en una empresa, lo que se considera que si se tienen en cuenta su punto de vista para poder dar soluciones respecto a las necesidades que presente el trabajador.

Figura 17. Está satisfecho con el trabajo que realiza.

Esta satisfecho con el trabajo que realiza.
20 respuestas



En la figura 17, un 80% de los empleados no está satisfecho con el trabajo realizado esto puede ser por las cargas laborales, la falta de motivación, la falta de incentivos y la falta de preocupación por parte de la empresa hacia el trabajador para que crezca personalmente y profesionalmente; esto conduce a la baja productividad, desempeño y el alto nivel de rotación del personal.

3.10. Acciones de mejora para el proceso de clima laboral.

Para tener un buen clima laboral es necesario tener claras las necesidades de los empleados y así lograr la productividad, el posicionamiento en un mercado.

Mejorar la comunicación.

- La **comunicación** en la empresa es un elemento que contribuye a la creación y a mantener un ambiente armonioso para que los trabajadores estén con compromiso, sentido de pertenencia y generen el éxito de la empresa.

Implicar a los líderes

- La empresa debe asignar líderes y generarle las herramientas necesarias para que sean los encargados de dirigir, informar y transmitir todos los acontecimientos de la empresa a los demás trabajadores; a su vez informar a la organización sobre las inquietudes, inconformidades de los empleados con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales de manera eficiente.
- Los jefes de la organización deben escuchar a sus trabajadores, motivándolos, generar confianza y saber entenderlos, apoyarlos y fomentar el respeto para que las actitudes de todos sean positivas y cree un buen clima laboral.

Crear un ambiente de confianza

- Las mejores herramientas para lograr un ambiente armonioso es hacer celebraciones de reuniones entre jefe y los trabajadores donde prime la sinceridad, la transparencia, la coherencia de las palabras.

Escuchar a los empleados

- En la organización se presentan situaciones que aportan información y se ve el estado de ánimo del trabajador. Se debe prestar atención en la conversación con un empleado, evitando los prejuicios, con actitud positiva para una mejor relación.

Potenciar la formación

- Por medio de cursos **actividades formativas** se puede conseguir que los trabajadores se tracen metas y así ir adquiriendo nuevo conocimiento, nuevas

habilidades, nuevas destrezas con el fin de lograr un buen desempeño, un desarrollo personal y profesionalmente.

Fomentar la competición sana

- La herramienta para felicitar a los trabajadores de la empresa es mediante un plan de recompensa por las metas obtenidas. Es así como se debe motivar a los trabajadores y ofrecerles un reconocimiento por logros que cumplieron.

Capacitación

- El proceso de capacitación debe realizarse semestralmente para tener un personal capacitado con nuevos conocimientos y habilidades para que enfrenten los cambios del mercado actual y aporten a la empresa un valor agregado para generar una ventaja competitiva.

Motivación en el puesto de trabajo

El nivel de motivación en un nivel elevado contagiado por el ambiente laboral de forma positiva, genera que un empleado esté dispuesto a dar más de lo que se requiere y de lo que quiere en sus procesos laborales sintiéndose cómodo al poder dar y recibir. El primer paso debe ser revisar si se está cumpliendo con el plan de prestaciones y beneficios.

- La gerencia debe implementar beneficios que promuevan la motivación
- La imagen de la empresa se ve reflejada en los empleados, por tal razón debe de proponer mejoras al talento humano
- Reconocimiento de logros individuales y grupales de forma pública, además al esfuerzo y creatividad en las actividades que se tengan en la empresa.
- Escuchar las opiniones e ideas que los empleados puedan promover para mejorar falencias en la empresa.
- Promover una nueva estructura de salarios e incentivos acorde a las exigencias propuestas por la empresa

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo ayuda a fortalecer la cultura de la empresa, por tal razón las tareas que se realicen eficientemente son sinónimo de reconocer el desempeño del equipo de trabajo o departamental para que se promueva el ambiente y la sana competencia en la organización.

- Mejorar la identificación del empleado con su grupo de trabajo haciéndolo participe de actividades que involucren decisiones en la empresa.

- La rotación adecuada de los equipos de trabajo ocasiona que no se hagan las tareas de forma mecánica y se pueda fluir en más funciones
- Capacitar a líderes de los grupos de trabajo mejorando su nivel de productividad y desempeño en la organización
- Generar diferentes y más exigentes tareas a los grupos mas destacados con el fin de mejorar su productividad.
- Organizar actividades fuera de horarios con el fin de motivar y fomentar el compañerismo en los empleados.

Comunicación

La comunicación y el uso correcto de canales con el fin de mejorar los procesos informativos hacia los empleados de forma que se tenga conocimiento de cambios y proyectos en la empresa, además se busca el mejoramiento del aprendizaje.

- Los directivos deben garantizar las políticas de comunicación para evitar fugas y desviaciones de la información
- El uso de carteleras informativas ayuda a mejorar la comunicación, estableciendo las tareas y actividades de la empresa o puntos de venta
- Establecer un canal de comunicación para gestionar eventos, fiestas para las fechas especiales de cada empleado
- Emitir un boletín periódicamente con las observaciones y sugerencias por parte de los empleados y clientes.
- Integraciones como Focus Group y actividades lúdicas que permitan la integración e intercambio de ideas entre colaboradores y directivos.

Planes De Carrera Y Desarrollo

Establecer planes que a corto y largo plazo para que la organización fomente un ambiente de estabilidad, con el cual se puede cumplir los objetivos y metas que la empresa desea alcanzar.

- Definir los objetivos por cada departamento y conjugarlos con los organizacionales
- Analizar el plan de carrera y su viabilidad considerando los perfiles de cada grupo y departamento, considerando los obstáculos que se presenten a priori y posteriori.
- Brindar mejoras en los horarios para que los empleados desempeñen estudios con el fin de elevar su nivel académico

- Los panes deben implementar procesos de capacitación para que los colaboradores eleven su formación y experiencia en nuevos retos.
- Establecer plazos considerables para que se evalué los alcances obtenidos desde el momento de concebir el plan de carrera.

4. CONCLUSIONES

El clima organizacional es un factor clave para el desempeño de las empresas, el posicionamiento, la productividad, la competitividad; lo cual se busca constantemente el mejoramiento continuo.

Croydon cuenta con una excelente calidad en sus productos y un excelente servicio lo cual ha generado que se creen aperturas económicas a nivel internacionales, gracias a ese posicionamiento la empresa apoya a entidades gubernamentales y deportivas resaltando su afinidad como empresa colombiana. Además se pudo constatar al manejo interno no se le brinda la importancia que deberían, lo cual dificulta que se genere un buen clima laboral.

Actualmente el clima laboral de la empresa Croydon se ve afectado por la falta de motivación, reconocimiento de la empresa hacia el empleado. Un 85% de los trabajadores no se siente satisfecho con el ambiente laboral lo que produce un bajo rendimiento o desempeño laboral, disminuyendo los niveles de productividad.

La empresa no tiene estructurado un sistema de incentivos pecuniarios y no pecuniarios donde podría implementar bonos, regalos, viajes, reconocimientos, convenios con entidades para fortalecer los estudios que conlleven a realizar un desarrollo profesional y persona que permita ofrecerle al trabajador la motivación, las ganas la satisfacción por las labores realizadas; para que su desempeño laboral sea eficiente y así logre el cumplimiento de objetivos.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa implemente las acciones de mejora formuladas para que contribuyan al mejoramiento del clima laboral en la empresa Croydon. Es importante tener motivado, capacitado y satisfecho el recurso humano para que se maneje un entorno armonioso y se cumplan los objetivos organizacionales.

Es de vital importancia la capacidad de comunicación para que todos los trabajadores tengan la información clara, concisa, para así evitar rumores, críticas o generar un ambiente tenso. Se puede establecer una agenda de reuniones de feedback para hablar de los acontecimientos o información importante para hacer un proceso de evaluación, seguimiento y mejora continua.

Retener el recurso humano más idóneo y conocer el punto de vista de los empleados; las estrategias, las opiniones de ellos tenerlas en cuenta y divulgarla por si alguien más está afectado para poder dar solución oportuna a las inconformidades o falencias para generar un buen bienestar laboral. Es importante estar pendiente de los empleados, hacerlos parte de la organización ya que son el elemento clave del éxito empresarial.

Generar un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios, flexibilidad de los horarios de trabajo, ofrecerles unas condiciones de trabajo óptimas que generen la motivación, el rendimiento y el buen desempeño laboral para que el empleado se sienta reconocido, valorado por la empresa logrando aumentar la productividad y competitividad.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armenteros, A. L. I., Esperón, J. M. T., & Solís, F. R. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1).
- Beltrán, D. C., & Téllez, G. (2018). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá (Colombia). *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 65(1), 48-74.
- Briñol, P., Horcajo, J., Valle, C., & De Miguel, J. M. (2016). Cambio de actitudes a través de la comunicación.
- Cervantes, G. C. (2018). La Importancia del Clima de Trabajo en las Organizaciones. *EMPRENDICES*, 2.
- Díaz, M. (2015). el clima laboral como factor de motivacion . *untref*, 44-45.
- Duran, S. E., Crissien Orellano, J. E., Virviescas Peña, J., & García, J. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano.
- Fructoso, J. A. A., & Díaz, L. A. D. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2013. *In Crescendo*, 6(1), 90-102.
- Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
- García, A. M., Boix, P., Benavides, F. G., Gadea, R., Rodrigo, F., & Serra, C. (2016). Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias. *Gaceta Sanitaria*, 30, 87-92.
- Gerard, E. (2016). *El valor agregado de los empleados en las organizaciones*. Mexico: Prentice-Hall.
- Giraudier, M. (2018). *Cómo gestionar el clima laboral*. Manuel Giraudier.
- Gómez, M., & de González, M. S. (2018). Inteligencia emocional del gerente educativo y clima laboral en escuelas Bolivarianas Venezolanas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 3(5), 10-26.
- Guzmán, L. R. (2017). Condiciones de trabajo docente: aportes de México en un estudio latinoamericano. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 12(24), 18-27.
- Herazo, C. C. (2017). *Factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad*. Lima: P&A Group.
- Hernandez, E. (24 de 05 de 2015). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de La Estrella de Panamá: <https://www.laestrella.com.pa/economia/140524/clima-laboral-empresa-importancia>
- León, E. P. (2015). *Incentivos Laborales y Clima Organizacional*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Lucas, C. F. P., & Ureta, F. M. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28)

- Ordoñez, M., Espinoza, E., & Bermúdez, C. (2018). Evaluación de la percepción del clima laboral en estudiantes universitarios. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 212-218.
- Ospina, M. (2018). factores psicosociales y organizacionales que afectan la. *universidad de medellín* , 66.
- Paz, C. (2015). EL CLIMA LABORAL Y SU IMPORTANCIA. *Uncuyo fce* , 3.
- Paz, C. (2015). EL CLIMA LABORAL Y SU IMPORTANCIA. *Uncuyo fce* , 3
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 37-50.
- Perez, O. (2016). *5 mejores prácticas en gestión de talento humano*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/5-mejores-practicas-en-gestion-de-talento-humano>
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Santos, F., Oreste, J., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.
- Saavedra, M. (2017). Problemas internos en el ambiente laboral. *gestiopolis* , 2.
- Salazar, N. L. V., Martínez, C. P. B., & QUESADA, V. L. B. (2018). Análisis de clima organizacional para establecer estrategias que mejoren la efectividad en Súper Centro Comercial el Mirador. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1).
- Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla.
- Samanez, M., Stephani, H., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52.
- Sarmiento Romero, P. A., & Valero Silva, P. A. (2015). Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional.
- Sierra, M. (2015). El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, AV (Doctoral dissertation, Tesis de licenciatura). Guatemala: Universidad Rafael Landívar).
- Silverio., i. Y. (2015). *Clima laboral y manejo personal*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos107/clima-laboral-y-manejo-personal/clima-laboral-y-manejo-personal.shtml>
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Vera, M. L. V., Mero, J. M. G., Pinargote, G. K. R., & Bravo, M. M. G. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. *UNIANDES EPISTEME*, 5(3), 249-262.

7. ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTA.

ENCUESTA PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CROYDON DE BUCARAMANGA SANTANDER

Datos generales:

Cargo:

Género:

Masculino ___ Femenino ___ **Edad:** 18 a 28 años ___; 29 a 39 años ___; 40 a 50 años ___; mas de 51 años ___

Estado civil: soltero ___ casado ___ divorciado ___ unión libre ___

Nivel de estudio: secundaria ___ técnico ___ Tecnólogo ___ Profesional ___ otro ___

Las siguientes preguntas es con el fin de analizar la situación que vive actualmente la empresa; el tipo de respuesta se define así:

1. DE ACUERDO 2.MUY DE ACUERDO 3.NI DE ACUERDO , NI EN DESACUERDO 4. EN DESACUERDO 5.MUY DE ACUERDO

CUSTIONARIO	1	2	3	4	5
1. Existe un buen ambiente de trabajo en la empresa.					
2. Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos.					
3. La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente.					
4. Dispone de los recursos necesarios para realizar su trabajo.					
5. Las condiciones de su área le permiten desempeñar sus actividades con normalidad.					
6. Considera adecuados los criterios de evaluación del desempeño en la empresa.					
7. Se siente motivado por la empresa.					
8. La empresa le brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.					
9. Su opinión es válida en la participación de toma de decisiones.					
10. Esta satisfecho con el trabajo que realiza.					