

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL
MATERIALES LTDA - AÑO 2012**

**CLAUDIA MILENA AGUDELO
LUCERO RIVERA FRANCO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ZARZAL
2012**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL
MATERIALES LTDA - AÑO 2012**

ASESORIA EMPRESARIAL

**CLAUDIA MILENA AGUDELO
LUCERO RIVERA FRANCO**

Director
ROBERTO LUCIEN LARMAT

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ZARZAL
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Director de Tesis

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotras en cada paso que damos, por habernos dado salud para lograr nuestros objetivos.

A mi madre

por ser una mujer luchadora en la vida, porque me enseñó que a pesar de los obstáculos hay que ser fuerte, por haberme apoyado en todo momento, por su consejos, sus valores, por su motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien pero mas que nada por su amor incondicional.

A mi familia

Hermanos, sobrinos por estar siempre allí apoyándome en todo momento y a mi bebe que esta por nacer que de ahora en adelante será el motorcito de mi vida y de todas mis metas propuestas.

LUCERO RIVERA FRANCO

A mi tía María Agudelo

Porque a falta de mi madre cumplió bien con la labor que Dios le encomendó de criarme y darme todo el amor que yo necesitaba, porque fue madre y padre, me dio su ejemplo, inculco valores para ser quien soy hoy.

A ella porque fue el pilar de mi vida y a pesar de todas sus obligaciones siempre tuvo tiempo para mí.

A mi hijo Juan Estaban

Porque llego a mi vida para ser mi compañía y se convirtió en una razón más para seguir adelante y culminar mis objetivos.

CLAUDIA MILENA AGUDELO

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes por impartirnos formación de alta calidad, especialmente al profesor Roberto Lucien Larmat, nuestro Director de Tesis, por su gran apoyo y motivación, paciencia, por sus sabios consejos para la realización de nuestra tesis, a Julián González por su apoyo en su momento.

Al Grupo Empresarial Materiales Ltda., por abrirnos sus puertas para realizar el trabajo.

Han sido muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestras vidas. Algunas están aquí con nosotras y otras en nuestros recuerdos y en nuestros corazones, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte nosotras, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	13
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA	14
1.1 RESEÑA HISTORICA	14
1.2 COMPONENTES DE LA EMPRESA	16
1.2.1 Misión	16
1.2.2 Visión	17
1.2.3 Valores Corporativos	17
1.3 IDENTIFICACION DE PRODUCTOS QUE POSEE LA EMPRESA	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.1 ANTECEDENTES	19
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	19
3. JUSTIFICACION	21
4 OBJETIVOS	22
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	22

5.	MARCO TEÓRICO	23
5.1	QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL	24
5.2	FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
5.3	DIFERENCIA ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL	30
5.3.1	Clima	30
5.3.2	Cultura	30
5.3.3	Clima organizacional	30
5.3.4	Cultura Organizacional	31
5.4	CLIMA ORGANIZACIONAL	31
5.4.1	Medición del Clima Organizacional	32
5.5	TEORIAS ORGANIZACIONALES	34
5.5.1	Teoría Clásica	34
5.5.2	Teoría Neoclásica	35
5.5.3	Teoría Moderna de la organización	36
5.5.4	Teoría de Maslow	37
5.5.5	Teoría de Mayo	38
5.5.6	Teoría de los factores de Herzberg	38
5.5.7	Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	39
5.5.8	Teoría de campo de Lewin	39
5.5.9	Escala de Thurstone	42
5.5.10	Escala de Bogordos	43
5.5.11	Escala de Osgood	44

5.5.11	Escala de Likert	45
6	METODOLOGIA	50
6.1	METODO DE ANALISIS	50
7	DIAGNOSTICO	54
7.1	ESTRUCTURA GRUPO EMPRESARIAL MATERIALES LTDA.	54
7.2	CARGOS	56
7.3	EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	57
7.4	TABULACION Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	59
7.4.1	Factores de evaluación	59
8	PLAN DE ACCION	100
8.1	FACTOR A INTERVENIR: LA COMUNICACIÓN	100
8.2	FACTOR A INTERVENIR: LOS ESTILOS DE DIRECCION	102
8.3	FACTORES A INTERVENIR: RELACIONES INTERPERSONALES	103
8.4	FACTORES A INTERVENIR: SENTIDO DE PERMANENCIA	105
9	ANALISIS COSTO BENEFICIO	107
9.1	COSTO PLAN DE ACCION	108
9.2	PROYECCIONES	109
9.3	RELACION COSTO BENEFICIO	110
9.4	CAPM	111

10	CONCLUSIONES	112
11	RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFIA	116
	ANEXO	117

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	55
Figura 2. Grafica pregunta No. 1	60
Figura 3. Grafica pregunta No. 9	61
Figura 4. Grafica Pregunta No. 16	62
Figura 5. Grafica de la pregunta No. 2	64
Figura 6. Grafica de la pregunta No. 10	65
Figura 7. Gráfica de la pregunta No. 17	66
Figura 8. Grafica de la pregunta No. 24	67
Figura 9. Gráfica de la Pregunta No. 3	69
Figura 10. Grafica de la pregunta No. 11	70
Figura 11. Grafica de la pregunta No. 18	71
Figura 12. Grafica de la pregunta No. 25	72
Figura 13. Grafica de la pregunta No. 4	74
Figura 14. Gráfica de la pregunta No. 12	75
Figura 15. Grafica de la pregunta No. 19	76
Figura 16. Grafica de la pregunta No. 26	77
Figura 17. Grafica de la pregunta No. 5	79
Figura 18. Gráfica pregunta No. 13	80

Figura 19. Gráfica de la pregunta No. 20	81
Figura 20. Gráfica de la pregunta No. 27.	82
Figura 21. Gráfica de la pregunta 6.	84
Figura 22. Gráfica de la pregunta No. 21	85
Figura 23. Gráfica de la pregunta No. 28	86
Figura 24. Gráfica de la pregunta No. 30	87
Figura 25. Gráfica de la pregunta No. 7.	89
Figura 26. Gráfica de la pregunta No. 14.	90
Figura 27. Gráfica de la pregunta No. 22	91
Figura 28. Gráfica de la pregunta No. 8	93
Figura 29. Gráfica de la pregunta No. 15.	94
Figura 30. Gráfica de la pregunta No. 23	95
Figura 31. Gráfica de la pregunta No. 29	96
Figura 32. Resultados de factores	98

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Tabla 1. Productos que ofrece el Grupo Empresarial Materiales Ltda	17
Tabla 2. Resultados del factor relaciones interpersonales	63
Tabla 3. Resultados del factor estilos de dirección.	68
Tabla 4. Resultados del factor Sentido de Pertenencia.	73
Tabla 5. Resultado factor Retribución	78
Tabla 6. Resultado Disponibilidad de recursos	83
Tabla 7. Resultados estabilidad y crecimiento	88
Tabla 8. Resultados claridad y coherencia	92
Tabla 9. Resultados Comunicación	97
Tabla 10. Presupuesto Factor a Intervenir: La comunicación	101
Tabla 11. Presupuesto Factor a Intervenir: Los estilos de dirección	103
Tabla 12. Presupuesto Factor a Intervenir: Relaciones interpersonales	104
Tabla 13. Presupuesto Factor a Intervenir: sentido de pertenencia	106

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en las organizaciones modernas se hace necesario realizar análisis de clima organizacional pues este es un tema al que no se le ha prestado la importancia que merece y puede traer como consecuencia problemas graves para las empresas.

Es por esto que se realizó el análisis del clima organizacional en la empresa Materiales Ltda. En la cual se venía presentando una alta rotación del personal y una falencia en la comunicación interna, viéndose afectada en todo su entorno.

Teniendo en cuenta esto se analizaron los factores que inciden en sus diferentes áreas para conocer en qué condiciones se encuentra el clima organizacional del Grupo Empresarial Materiales Ltda.

En la primera parte se mencionó una breve presentación de la empresa. Luego se identificaron los factores de incidencia en el clima.

Seguidamente se plantearon conceptos teóricos sobre lo que significa clima organizacional, para posteriormente escoger la metodología a utilizar en donde se realizó una encuesta a los empleados de la empresa con una serie de preguntas relacionadas con el clima organizacional que permitió conocer las percepciones de los individuos frente a su trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos en la intervención de cada factor se propuso un plan de acción para tomar los correctivos en las áreas a mejorar.

Por último se realizaron conclusiones dirigidas a la empresa basada en el resultado de cada factor estudiado para facilitar que la empresa identifique sus falencias y haga los cambios pertinentes.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Razón Social: MATERIALES LTDA.

Tipo de Sociedad: LIMITADA

Ubicación: CRA 25 No.94-63 TULUÁ, VALLE DEL CAUCA

Zona de influencia: CIUDAD DE TULUÁ Y MUNICIPIOS ALEDAÑOS

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

MATERIALES LTDA., es una empresa dedicada al comercio y distribución de materiales de construcción de excelente calidad, fue fundada en 25 de febrero del año 1986 en la ciudad de Tuluá en el Valle del Cauca, nace como respuesta a las necesidades de ese entonces y a las oportunidades presentadas en el entorno para la construcción, además del aprovechamiento de la ubicación del municipio.

Con la obtención de un capital de \$8.000.000 se inició el montaje de la empresa por un grupo de comerciantes interesados en el área de construcción.

- Silvia Urbano Rosas
- Susana Urbano Rosas
- Jorge Armando Russi Rojas
- Carlos Julio Urbano Rosas
- María Claudia Urbano Rosas
- Marlene Urbano de Oliveros
- Inés Urbano Rosas

Accionistas que iniciaron y continuaron con el crecimiento del negocio adquiriendo todo lo necesario para su funcionamiento y con el propósito de diferenciarse de las demás empresas de materiales de construcción ya existentes en el mercado y posicionarse en la ciudad como una de las mejores en excelencia y calidad.

Los habitantes tulueños acogieron la empresa por sus buenos productos y su calidad, además de su excelente manejo administrativo que hizo que la empresa se fortaleciera cada vez más y surgiera la necesidad de ampliar sus instalaciones en las que venía trabajando, además de contratar nuevo personal para suplir la

demanda cada vez más creciente; pues su reconocimiento abarcó los municipios vecinos y estas personas llegaban a comprar a Tuluá, debido a sus buenos precios y variedad en los productos.

Con la experiencia que habían adquirido, algunos de los socios deciden fundar una sucursal llamada ACABADOS Y MATERIALES LTDA, fundada en la ciudad de Tuluá en el año de 1998 , la cual obtuvo ayuda de Materiales Ltda., para su crecimiento y fortalecimiento.

Así con el conocimientos del producto, de los canales de distribución y el mercado al cual se dirige la empresa, deciden en el año 2000 fundar otra sucursal llamada ACABADOS GUADALAJARA LTDA en la ciudad de Guadalajara de Buga, al tener tanto reconocimiento y posicionamiento en el mercado deciden fortalecerse aún más con la iniciación de otra empresa, ACABADOS PALMIRA LTDA en diciembre del año 2003.

Siendo Materiales Ltda. Una empresa distribuidora y sala exclusiva de productos CORONA, y por políticas de esta empresa no podía vender otra marca de pisos y paredes que vendían las sucursales. Por esta razón en el mes de abril del año 2004 se crea una empresa asociada con el nombre de IBERCENTRO LTDA, la cual empieza a trabajar con una marca de cerámicas con precios más accesibles a estratos socio económicos más bajos, ofreciendo productos de excelente calidad y garantía.

Con esta nueva empresa la sucursal Acabados Palmira pasa a ser asociada de Materiales Ltda. Y sucursal de Ibercentro Ltda. Conformando el Grupo Empresarial MATERIALES LTDA.

El crecimiento de MATERIALES LTDA surge por la gran fortaleza que obtiene la empresa al volverse en el año 2001 en el principal y único distribuidor de revestimientos y porcelana CORONA, en la ciudad de Tuluá, hecho que la convierte en exclusiva y mayorista en la ciudad, por lo tanto, sus empresas asociadas y sucursales teniendo este punto a favor lograban mayor prestigio y mayores ventas, además con la apertura de una nueva línea de la compañía colombiana de cerámicas denominada IBÉRICA.

Con el fin de mejorar la calidad en atención y servicio de sus clientes, además de suplir las necesidades del mercado se funda en Agosto del año 2005 IBERCENTRO ZARZAL, sucursal de IBERCENTRO LTDA, ubicada en el

municipio de Zarzal, esta empresa sería utilizada como un canal de distribución más directo para los clientes de la zona norte del valle, pero igualmente generaría crecimiento y desarrollo al Grupo Empresarial, ya que en este municipio no se contaba con una sala de exhibición de estos productos.

En el año 2006 Materiales Ltda., decide liquidar a su sucursal ACABADOS Y MATERIALES LTDA, ubicada en la ciudad de Cali, pues ésta no contaba con un local bien ubicado y adecuado para la venta de este tipo de productos, y por esta razón sus ventas fueron disminuyendo cada vez más hasta el punto de no suplir sus propios gastos, algunos de los empleados de esta sucursal pasaron a hacer parte de la empresa Asociada Acabados Palmira Ltda.

En el año 2008 El grupo empresarial Materiales Ltda. decide liquidar la sucursal Ibercentro Zarzal, debido a cambios internos en su estructura organizacional, en donde Materiales e Ibercentro cuentan cada uno con un gerente. En abril de año 2009 deciden cerrar la sucursal Acabados Palmira sucursal de Ibercentro Ltda. Y la sucursal acabados Guadalajara queda fuera del grupo empresarial Materiales Ltda.

Así Materiales Ltda. ha prestado sus servicios continuamente por 20 años alrededor de los cuales ha vinculado un mayor número de empleados conformado por personal masculino y femenino, los cuales integran las diferentes secciones de la estructura orgánica de tipo funcional.

1.2. COMPONENTES DE LA EMPRESA

La misión y visión de Materiales Ltda., se realizó con base en conversaciones hechas con el personal y directivos de la empresa, sin existir anteriormente un documento formal que de soporte del direccionamiento de la empresa.

1.2.1 Misión. MATERIALES LTDA. Tuluá mediante la comercialización de materiales de construcción de excelente calidad, con la tecnología e infraestructura adecuada, generará la plena satisfacción y el bienestar del cliente, el empleado y los accionistas así como el progreso de la comunidad generando empleo y desarrollo al país.

1.2.2 Visión. MATERIALES LTDA. Pretende en los próximos años ser reconocida como la empresa líder en el centro del Valle del Cauca y posteriormente en todo el departamento, con la comercialización de materiales de construcción mediante productos y servicios de excelente calidad, igualmente estará atenta a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para colocarlas al servicio del cliente con eficiencia y oportunidad.

1.2.3 Valores corporativos. Los grupos de referencia en los que se basa el presente estudio, para lograr su propia satisfacción son: El estado, con pagos oportunos de impuestos, La sociedad, generando responsabilidad social, El cliente, ofreciendo negocios transparentes, Los colaboradores, con principios de respeto y participación, Los Accionistas, ofreciendo y generando una rentabilidad justa, Ofreciendo a todos valores como:

- **Integridad:** MATERIALES LTDA. tiene como valor principal la integridad, un compromiso permanente con las normas éticas y administrativas que regulan el desarrollo de las actividades de la organización y su entorno.

1.3. IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS QUE POSEE LA EMPRESA

Al ser MATERIALES LTDA, sucursales y asociadas empresas de materiales de construcción, cuenta con más de 4000 productos que se subdividen en colores y tamaños, por lo que separa por marcas que representan líneas de productos por cada una, y por conjuntos que se asemejen.

El portafolio de productos que ofrece el grupo empresarial MATERIALES LTDA sucursales y asociadas en la actualidad está integrado de la siguiente manera.

Tabla 1. Productos que ofrece el Grupo Empresarial Materiales LTDA

PRODUCTOS	LÍNEA/ MARCA
Porcelana Sanitaria	Corona
Cerámicas (pisos, paredes, decorados)	Corona-Ibérica-Decora
Pinturas	Pintuco
Tejas, Tanques, Zinc	Eternit - Ajoever
PVC y Accesorios	Celta
Grifería y Accesorios para Baño y Cocina	Grival
Polvos	Corona- Diamante- Valle
Eléctricos, Hierro, Varios	

Fuente: Esta investigación

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES

El grupo empresarial Materiales Ltda., debido a que ha presentado muchos cambios en su estructura interna, actualmente está manifestando una alta rotación de personal, lo que ha ocasionado un debilitamiento en su estructura organizacional.

El personal no estaba preparado para los cambios que se presentaron a nivel de la gerencia, lo que ocasionó conflictos entre los mismos compañeros, repercutiendo esto en el buen desempeño de sus funciones, así como también exterioriza una mala imagen de la empresa en su entorno.

Debido al retiro repentino de dos de los principales socios, y la implementación de una empresa nueva dedicada a comercializar los mismos productos, se ha presentado una competencia fuerte no solo a nivel de ventas sino también por el personal que labora en ella, ya que ellos están ofreciendo mejores incentivos para que abandonen su labor en el Grupo Empresarial Materiales Ltda.

Por otra parte se ve afectada la empresa en el área de ventas, ya que el personal que entra nuevo desconoce mucho su funcionamiento, y no cuenta con el perfil indicado para los diferentes cargos, ocasionando una distorsión para los clientes que son antiguos en la sociedad.

Por esta razón se hace necesario realizar un estudio detallado de las falencias que están propiciando dicha situación.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tomando como referencia el concepto de clima organizacional, se determina que es necesario hacer un estudio detallado en el grupo empresarial MATERIALES LTDA., ya que a sus empleados les falta sentido de pertenencia con la empresa,

hay poca integración, se presenta egoísmo en cuestión de las funciones que desempeñan provocando que no se de trabajo en equipo, no hay una buena relación laboral, pues se desconoce el concepto de clima organizacional.

Lo planteado anteriormente puede llevar a que la empresa presente un ambiente laboral difícil, impidiendo una buena comunicación lo que a su vez genera bajo rendimiento. La empresa carece de estrategias que se ajusten a los acontecimientos para evitar el continuo retiro de sus empleados.

En esta situación es necesario estudiar su clima organizacional con la participación de todos sus miembros.

Por lo anterior en la presente investigación se dará respuesta a este interrogante.

¿En qué condiciones se encuentra el clima organización del grupo empresarial MATERIALES LTDA?

3. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional consiste en las percepciones que tienen los individuos acerca de la organización tiene relación directa con el rendimiento en el trabajo y el grado de motivación de sus participantes, ya que todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales.

El clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos del clima que provocan diferentes tipos de motivación.

Por lo tanto un estudio continuo del ambiente laboral permite identificar las falencias o puntos fuertes que este presenta; es importante relacionar a los trabajadores en dicho proceso, para que sientan que la organización se preocupa por sus necesidades y problemas. Así mismo este estudio permite obtener un indicio de los niveles de satisfacción en la empresa, mejora la comunicación en todas las direcciones desde el momento en que inicia hasta el punto final donde se comentan opiniones con respecto a su entorno laboral, permite determinar las necesidades de capacitación y muestra los cambios que se deben realizar para obtener un clima organizacional favorable en todos los niveles de la empresa.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Conocer en qué condiciones se encuentra el clima organizacional del grupo empresarial MATERIALES LTDA.

4.2 ESPECÍFICOS

- Identificar los factores de incidencia que se presentan en el clima organizacional de la empresa
- Examinar el ambiente laboral en el cual cada empleado realiza su trabajo dentro de la empresa
- Determinar qué tipo de clima organizacional existe en el grupo empresarial Materiales Ltda.
- Proponer el plan de acción adecuado para el clima organizacional de la empresa.

5. MARCO TEÓRICO

La elaboración de esta investigación se basará en conceptos teóricos planteados por diferentes autores acerca de algunos términos que se utilizarán en el transcurso de este trabajo.

El ser humano no vive aisladamente, si no en continua interacción con sus semejantes. Las interacciones entre organismos humanos difieren profundamente de las que existen entre objetos meramente físicos y no biológicos.

En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influyen sobre la actitud que la otra ira a tomar, y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguiría. Para Bernard, “La organización en un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de las organizaciones. Una organización solamente existe cuándo: 1. hay personas capaces de comunicarse y que 2. Están dispuestas a contribuir con acción, 3. Con miras a cumplir un propósito común”.¹

Una organización como tal no existiría sin la participación del ser humano y para que esta funcione de manera adecuada y pueda cumplir sus objetivos, sus miembros deben interactuar de manera conjunta.

Existe una gran variedad de organizaciones: industriales, comerciales, y de servicio, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos o hacia la producción o prestación de servicios, y cada una de estas dependiendo de su actividad ejerce una presión diferente en sus trabajadores, afectando su clima organizacional.

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill, pág.7

la organización. A su vez, el clima se ve afectado, por casi todo lo que sucede dentro de ella. Se trata de un concepto de sistemas.²

5.1 QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.³

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:⁴

- ❖ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ❖ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ❖ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

²CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill, pág.7-8

³ www.climaorganizacional.co Luis Martínez
lumag@a.monteria.cetcol.net.co

⁴ ibíd.

- ❖ El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ❖ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ❖ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:⁵

- ❖ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- ❖ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ❖ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándose en las consideraciones precedentes se podrá llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) que se analizara de manera detallada en el grupo empresarial Materiales Ltda.⁶

5.2 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

⁵ www.climaorganizacional.co Luis Martínez
lumag@a.monteria.cetcol.net.co

⁶ ibíd.

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles y no están facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación. ⁷

⁷ www.climaorganizacional.co Luis Martínez
lumag@a.monteria.cetcol.net.co

Nombre del objetivo	Descripción
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Nombre del objetivo	Descripción
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. ⁸
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

⁸ www.climaorganizacional.co Luis Martínez
lumag@a monteria.cetcol.net.co

Nombre del objetivo	Descripción
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, inclinada a culpar. ⁹

De acuerdo a lo anterior se puede decir que cada trabajador percibe su mundo de manera diferente definiendo de esta manera su adaptación al mismo, es por esto que la organización debe ocuparse en mayor medida no en los factores organizacionales existentes sino en la forma en que estos son percibidos por los miembros de la organización.

Para darle una mayor definición al concepto de clima organización se analizaran los siguientes aspectos.

5.3 DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El debate sobre cultura y clima organizacional radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto a qué estudiar sino al cómo estudiarla.

⁹ www.climaorganizacional.co Luis Martínez
lumag@a.monteria.cetcol.net.co

5.3.1 Clima. Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

5.3.2 Cultura Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia el sentido o propósito que tenía para el funcionamiento organizacional.

5.3.3 Clima organizacional. El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación.

5.3.4 Cultura organizacional. La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.¹⁰

Se ha podido observar que la cultura y el clima organizacional determinan el comportamiento de los empleados en una organización; compartiendo, lo que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Para efectos de esta investigación es fundamental conocer y analizar los factores que miden el clima organizacional en el grupo empresarial Materiales Ltda.

❖ **Métodos de mando:** Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

¹⁰ www.climaorganizacional.co Luis Martínez
lumag@a.monteria.cetcol.net.co

- ❖ **Fuerzas Motivacionales:** Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.
- ❖ **Proceso de Influencia:** Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- ❖ **Proceso de Establecimiento de Objetivos:** Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
- ❖ **Modos de Comunicación:** Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- ❖ **Proceso de Toma de Decisiones:** Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- ❖ **Proceso de Control:** Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.¹¹

5.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. 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,”¹² etc.

Se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.

¹¹ www.monografias.com. clima Paola Barroso

¹² www.monografias.com. Escalas del clima organizacional por Ana Judith Quevedo

Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

5.4.1 La Medición del Clima Organizacional. Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos. La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que “influye sobre...” (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un “interpuesto entre...” (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un “efecto de...” (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente, la estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización.

El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.

Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.

Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.

La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

Todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.¹³

5.5 TEORÍAS ORGANIZACIONALES

Las teorías de las organizaciones son los modos como los expertos han conceptualizado las organizaciones, existen diferentes maneras o puntos de vista de ver las organizaciones:

¹³ www.monografias.com. Escalas del clima organizacional por Ana Judith Quevedo

5.5.1 Teoría Clásica Esta teoría se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debería estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos. Hay cuatro ingredientes básicos en cualquier organización:¹⁴

- ❖ **Un sistema de actividades diferenciadas:** todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.
- ❖ **Las personas:** aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.
- ❖ **Cooperación hacia una meta:** la cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.
- ❖ **Autoridad:** se establece por medio de la relación superior -subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

La teoría clásica tiene el mérito de ofrecer la anatomía estructural de las organizaciones. Fue el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exhaustivo.

5.5.2 Teoría Neoclásica Nació en los 50 y comienzos de los 60. El nombre neoclásica connota una modernización a la teoría clásica.¹⁵

Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción laboral. Además esta

¹⁴ KOONTZ, Harold, y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global

¹⁵ KOONTZ, Harold, y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global

insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor absentismo. En conclusión los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente.

5.5.3 Teoría moderna de la organización. Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio.¹⁶

La teoría moderna afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

- ❖ **Individuos:** Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.
- ❖ **Organización formal:** está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.
- ❖ **Grupos pequeños:** los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.
- ❖ **Estatus y roles:** las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
- ❖ **Marco físico:** hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

¹⁶ ibíd.

Por otra parte es importante resaltar que: El medio de trabajo es un lugar de síntesis entre la familia y la vida social y permite al trabajador reafirmar su sentimiento de adhesión. Un miembro de la sociedad normalmente se identifica con un oficio o con una profesión, si es por ejemplo un plomero o un dentista y cuando pierde su empleo por un periodo de tiempo significativo pierde al mismo tiempo esa identidad social.¹⁷

Por el contrario, la persona que se encuentra empleada en una empresa muchas veces se queja de un trabajo sin importancia, está demasiado dividida y no soporta la pérdida de identidad que se da como consecuencia de ello. Uno de los objetivos primordiales de un programa de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo es precisamente el incrementar el significado a través de una infinidad de intervenciones en un gran número de elementos relacionados con la tarea y que se refieren a las cuatro dimensiones principales de la calidad de vida en el trabajo.

Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo La tarea es el elemento principal sobre el que se debe manifestar una intervención. Para enriquecer una tarea es necesario que la misma permita el uso de una variedad de capacidades y una mayor autonomía que implique una red de retroalimentación, además de permitir una cierta identificación con el producto o con la tarea y por último que tenga una mayor importancia.

El contexto físico. El contexto físico de la tarea debe tomar en cuenta el ruido, la temperatura, la iluminación, la limpieza y pureza del aire en el ambiente. La empresa debe manifestar una mayor conciencia social frente a la salud y seguridad de los trabajadores, además proporcionarles una determinada comodidad.

El contexto social El trabajador debe encontrar en la empresa determinado apoyo técnico, social y emotivo tanto por parte de sus patrones como de sus colegas. Dicho apoyo es esencial para la toma de decisiones y para el cumplimiento de la tarea.

¹⁷ KOONTZ, Harold, y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global

El entorno intraorganizacional La infraestructura de la organización debe estar provista de redes de comunicación adecuadas, de manera que el trabajador pueda obtener con facilidad la información necesaria para la toma de decisiones. El trabajador debe poder gozar de las posibilidades de formación, promoción o cambio y seguridad de empleo.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; se citarán las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

5.5.4 Teoría de Maslow. Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.¹⁸

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- ❖ *Fisiológicas*: son las esenciales para la sobrevivencia.
- ❖ *Seguridad*: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- ❖ *Filiación*: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- ❖ *Estima*: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- ❖ *Actualización*: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, "las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora"¹⁹

5.5.5 Teoría de Mayo. El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales

¹⁸ KOONTZ, Harold, y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global

¹⁹ KOONTZ, Harold, y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global

conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.ⁱ²⁰

5.5.6 Teoría de los factores de Herzberg. La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; "Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. "Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

"La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal"²¹. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

5.5.7 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor. Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que "el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad"²².

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

²⁰ ibid

²¹ CHIAVENATO. Op cit. Pag.130.

²² CHIAVENATO. Administración de las organizaciones

La teoría Y supone que “el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal”. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador.

5.5.8 Teoría de Campo de Lewin. En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: “(a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan”²³.

La motivación y la eficacia son factores que van de la mano y deben ser considerados por cualquier organización, no importa su naturaleza.

La motivación facilita la evolución de un sistema de valores y conocimientos personales, que es importante como mediación entre estímulo y respuesta.

La teoría de la motivación está interesada con que (contenido) y como (proceso) se energiza, dirige y sostiene el comportamiento. Las teorías no cognoscitivas subrayan el condicionamiento operante mediante el refuerzo positivo. Las teorías cognoscitivas subrayan las necesidades, los impulsos y las expectativas con orientación en la consideración consciente de la utilidad del esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. No obstante, al parecer la directa relación entre esfuerzo – desempeño – satisfacción se ve afectada por muchas variables, como capacidad, percepción del papel o puesto y sistemas de recompensa.²⁴

Las anteriores teorías coinciden en ver al trabajador como un ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción dentro de sus necesidades, para los administradores es muy importante determinar el clima en el que se encuentra la organización, mediante la combinación de procesos

²³ ibid

²⁴ CHIAVENATO. Administración de las organizaciones

intelectuales, fisiológicos y psicológicas que se dan en determinada situación. Ya que el conocer bien el clima organizacional es de vital importancia en el mundo productivo y de competitividad.

Se han propuesto diferentes clasificaciones de los factores del clima organizacional. A continuación se presentara algunos autores que interfieren en la evaluación del clima organizacional.

Halpin y Crofts, identificaron 8 factores²⁵

- ❖ Las valoraciones y sentimientos de la administración por su personal como individuos.
- ❖ El énfasis y presión para realizar el trabajo.
- ❖ La distancia emocional que existía entre el director y los subordinados.
- ❖ La percepción que recibían los individuos respecto a como se estaban satisfaciendo percibida de las relaciones sociales.
- ❖ La satisfacción percibida de las relaciones sociales dentro de la organización.
- ❖ El interés que manifestaba la organización por motivar al trabajador hacia las tareas.
- ❖ La percepción de los empleados en relación así se estaban limitando tan solo a aparentar la realización de un trabajo.
- ❖ El convencimiento de estar sobrecargados de trabajos laboriosos.

Forehand, propuso otra clasificación.²⁶

- ❖ Tamaño y estructura de la organización.
- ❖ Los patrones de liderazgo que siguen los supervisores.
- ❖ Las redes de comunicación utilizadas para transmitir mensajes.
- ❖ Los objetivos de la organización y la complejidad de todo el sistema.

Los Likerts, propusieron una tercera clasificación compuesta de seis variables.²⁷

- ❖ flujo de comunicación. ¿a qué grado están enterados los subordinados de la realidad organizacional? ¿a qué grado los superiores son sensibles a los mensajes? ¿reciben los subordinados la información suficiente para realizar bien su trabajo?

²⁵ HOOGETTS, Richard M, y STEVEN Altman, comportamiento en las organizaciones, pág. 377

²⁶ ibíd.

²⁷ ibíd.

- ❖ practicas de toma de decisiones. ¿participan los subordinados en el proceso de toma de decisiones? ¿se estar aprovechando los conocimientos de todo el personal en cada uno de los niveles existentes?
- ❖ interés por las personas. ¿formula la organización las actividades de trabajo de un modo sensato, mostrando un interés por el bienestar del individuo?
- ❖ influencia en el departamento. ¿tienen los supervisores de nivel bajo y los empleados que carecen los subordinados alguna influencia en su departamento?
- ❖ idoneidad tecnológica. ¿se adoptan con rapidez equipos y métodos perfeccionados?
- ❖ motivación. ¿trabajan con denuedo las personas de la organización, para alcanzar tanto recompensas intrínsecas como extrínsecas y los alienta la organización a esforzarse de esta manera?

Litwin y Stringer, resaltan 6 dmensiones²⁸

²⁸ ibíd.

- ❖ Estructura de la organización, el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos etc.
- ❖ Responsabilidad, el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confortación de sus decisiones.
- ❖ Riesgos, el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
- ❖ Recompensas, el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, en la substitución de la crítica y de los castigos por las recompensas.
- ❖ Calor y apoyo, el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la situación.
- ❖ Conflicto, el sentimiento de que la administración no toma diferentes opiniones o conflictos. es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

5.5.9 Escala de Thurstone La escala del psicólogo norteamericano Louis Thurstone (1887-1955), creada en 1928, es el primer método diseñado para medir actitudes. En esta escala los ítems deben tener distancias similares entre sí, o sea, es una escala de intervalos iguales.²⁹

Los pasos para construirla son los siguientes:

- ❖ Se formula una gran cantidad de ítems simples y directos. Deben cubrir todo el concepto. Debe haber desde ítems muy favorables hasta ítems muy desfavorables.
- ❖ Un conjunto grande de expertos ('jueces') separa a los ítems de acuerdo a cuán favorables o desfavorables son. Hay once categorías, desde 'muy favorable' (puntaje 11) hasta 'muy desfavorable' (puntaje 1), y cada juez ubica a cada ítem en una de ellas. Se espera que los jueces no permitan que su actitud interfiera en esta clasificación.
- ❖ Se calcula el promedio y la desviación estándar de los puntajes asignados por los jueces a cada ítem. A los ítems de gran desviación estándar se les supone ambiguos o multidimensionales y son eliminados.
- ❖ El promedio de puntajes asignados por los jueces a un ítem es el puntaje del ítem. De los ítems se eligen veinte a treinta para armar la escala. Sus

²⁹ ibíd.

puntajes deben cubrir la escala parejamente dejando, en la medida que sea posible, distancias similares entre ellos.

Una vez construida, la escala se puede aplicar a un grupo de personas. Cada una elige los tres ítems que mejor expresen su actitud hacia el objeto. El puntaje de la persona será el promedio de los puntajes de los tres ítems que ha elegido. Se espera que los ítems elegidos sean contiguos. Si muchas personas eligen ítems que no lo son, la escala no es unidimensional.

5.5.10 Escala de Bogardus (Distancia Social) En una escala Likert, todos los ítems se consideran de igual fuerza al medir la actitud. Estar de acuerdo con un ítem da el mismo puntaje que estar de acuerdo con otro. En las escalas de Guttman, Thurstone y Bogardus, los ítems miden un mismo concepto con diferente intensidad.³⁰

La escala de distancia social, creada en 1925 por el sociólogo norteamericano Emory Bogardus (1882-1973) no mide actitud propiamente tal, sino la disposición a tener diversos grados de contacto con personas de otras razas, nacionalidades, posiciones políticas, preferencias sexuales, etc. Pero su facilidad para construir y aplicar justifica considerarla en este documento.

El ejemplo clásico de la escala de Bogardus es el de la actitud hacia grupos raciales:

- ❖ ¿Aceptaría que personas de esa raza entraran sólo como turistas a este país?
- ❖ ¿Aceptaría que vivieran en este país?
- ❖ ¿Los aceptaría como compañeros de trabajo?
- ❖ ¿Los aceptaría como vecinos en su calle?
- ❖ ¿Sería amigo de personas de esa raza?
- ❖ ¿Aceptaría que entraran a su familia casándose con un familiar suyo?

Se puede decir que los ítems de la escala de Bogardus son una expresión verbal de los valores de la dimensión. El ítem 1 es el valor menor, el ítem 2 es el valor siguiente, etc. Los ítems van aumentando en cercanía al objeto. Todos miden lo mismo, pero con diferente intensidad. La *escalabilidad* de los ítems hace suponer que si alguien acepta el último ítem va a aceptar todos los anteriores, y que quien no se acepta el primero no va a aceptar los demás.³¹

³⁰ BRUNET, El clima de Trabajo en las organizaciones

³¹ *ibid*

La escala de Bogardus tiene *reproducibilidad*: si se sabe con cuántos ítems estuvo de acuerdo una persona, se puede saber cuáles ítems aceptó y cuáles no. En este ejemplo, si alguien tiene puntaje 2, aceptó los dos primeros y rechazó los otros tres. Así se sabrá que dos personas con el mismo puntaje tienen las mismas respuestas.

Las respuestas 'sí' tienen un punto y las 'no' tienen cero punto. El puntaje de la persona es el número de ítems que aceptó.

5.5.11 Escala de Osgood (Diferencial Semántica) La escala diferencial semántica, creada en 1952 por el psicólogo norteamericano Charles Osgood (1916-1991), se construye formulando dimensiones que servirán para medir la actitud hacia un objeto, y definiendo para cada dimensión dos términos opuestos, comúnmente adjetivos.

En una escala Likert se presentan aseveraciones sobre un objeto; en una diferencial semántica se presenta el objeto y se mide la reacción que provoca mediante una serie de dimensiones bipolares.

Osgood crea esta escala para estudiar el significado de algunas palabras o términos; de ahí lo de 'semántica'. La flexibilidad de esta escala ha hecho extender su aplicación para medir actitudes, motivaciones, creencias, y fenómenos relacionados.

Por ejemplo, si se quiere medir actitud hacia los políticos, el formato puede ser:

Eficientes	Ineficientes
Deshonestos	Honestos
Simpáticos	Antipáticos
Inconsecuentes	Consecuentes

La persona debe marcar una casilla en cada fila. Cuanto más cerca esté de un extremo, más fuerte será su posición. Se usa un número impar de casillas para permitir una posición intermedia. Hay escalas en que cada columna de respuesta lleva una descripción: 'mucho', 'algo', etc.; es una práctica poco común.

A veces, en vez de casillas se presentan líneas que unen ambos extremos y la persona marca en un punto. Hay un padrón que subyace a las líneas para dar puntajes a las respuestas, pero quien contesta no lo ve.

Por la misma razón que en una escala Likert se mezclan ítems positivos y negativos, los extremos positivos se ponen a veces a la derecha y a veces a la izquierda. Se controla así la tendencia a contestar mecánicamente.

Los pares de adjetivos pueden ser el mismo adjetivo con un prefijo que señale lo opuesto (como en la tabla anterior), o pueden usarse pares de adjetivos (amistoso-agresivo), o simplemente repetir el adjetivo anteponiéndole 'no' (satisfactorio- no satisfactorio).

Cada persona recibe tantas hojas como objetos se han de evaluar. Por ejemplo, si la escala anterior se va a usar para evaluar al Ejecutivo, al Congreso y al Poder Judicial, cada persona recibe tres hojas.

Los puntajes de las dimensiones van de mayor (extremo positivo, puntaje: 7) a menor (extremo negativo, puntaje: 1). Los puntajes se suman para dar el puntaje total de cada persona en la escala.

5.5.12 La Escala de Likert Se basa en la escala de Thurstone, aunque a diferencia de esta, se trata de una escala ordinal.

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a esta afirmación es seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Definición nominal de la actitud a medir. Para el propósito de la encuesta que se propone, se define el clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de igual forma es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el

comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para la medición del clima organizacional se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 30 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con cinco categorías.

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ÍTEM POSITIVO	5	4	3	2	1
ÍTEM NEGATIVO	1	2	3	4	5

Una distribución de frecuencia es una lista de calificaciones posibles y la cantidad de sujetos que obtiene cada una. Cuando el rango de las calificaciones en una prueba es amplio, es conveniente agrupar las calificaciones en intervalos.

Las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas. Las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en cada categoría y las frecuencias acumuladas son lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta.

Una forma gráfica útil de representar una distribución de la frecuencia de las calificaciones es diagramar la distribución en un histograma, polígono de frecuencia y gráficas circulares.

Por otra parte, la Teoría de Clima Organizacional de Likert establece que “El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los

mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción³².

Con el fin de mostrar su teoría, Likert ideó una escala que permitiera determinar por medio de una serie de cuestionamientos obtener una información que permita conocer la posición real de un entrevistado. Para ello Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización que influyen en la percepción individual del clima.

- ❖ *Variables Causales*: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- ❖ *Variables Intermedias*: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables tienen gran importancia ya que constituyen los procesos organizacionales de la empresa.
- ❖ *Variable Finales*: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estas variables determinan los dos grandes tipos de Clima Organizacional, estos son:

Clima tipo Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.³³

³² BRUNET, El clima de Trabajo en las organizaciones

³³ ibíd.

Clima tipo Autoritario – Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.³⁴

Clima tipo Participativo - Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.³⁵

Clima tipo participativo – en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.³⁶

Teniendo en cuenta las Teorías anteriormente citadas se determinaran algunas variables de investigación, que se utilizarán para analizar el tipo y cómo se encuentra de clima organizacional en el grupo empresarial Materiales Ltda.

- ❖ *Relaciones interpersonales:* grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
- ❖ *Estilo de dirección:* grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
- ❖ *Sentido de pertenencia:* grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- ❖ *Retribución:* grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo

³⁴ BRUNET, El clima de Trabajo en las organizaciones

³⁵ ibíd.

³⁶ ibíd.

- ❖ *Disponibilidad de recursos:* grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.
- ❖ *Estabilidad:* grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- ❖ *Claridad y coherencia en la dirección:* grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- ❖ *Comunicación:* Es la transmisión de información desde y hasta todos los niveles, dentro de la organización, que es esencial para su funcionamiento, para que fluya en las direcciones adecuadas de forma clara y con rapidez

6. METODOLOGÍA

6.1 MÉTODO DE ANÁLISIS

Esta investigación es de tipo descriptivo, la cual se encarga de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación, y que tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”³⁷.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. En ocasiones se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información extraída es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

En el análisis del clima organizacional. Se utilizan las técnicas antes citadas, y estas permiten:

- ❖ Establecer las características demográficas de unidades investigativas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc.).
- ❖ Identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc.)
- ❖ Establecer comportamientos concretos (cuantas personas consumen el producto, cuál es su actitud frente a su líder, a los problemas de desempleo, de ingresos, cómo se ejerce la función de auditoría, cómo se manejan las técnicas contables, como son los procesos de decisión, cuales son las necesidades de la gente).
- ❖ Descubrir y comprobar la posible asociación de las variable de investigación (relación entre el precio y consumo de un producto, actitud frente al líder

³⁷ Méndez, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ed México: McGraw-Hill, 1995. Pág. 125-126

autocrático y los mecanismo de control, la forma como el mercado se afecta por variables económicas y sociales, la aplicación de la sistematización y su uso en los principios contables, los análisis financieros y la auditoría y control, etc.).

La información primaria se obtuvo utilizando los siguientes métodos de recolección de datos.³⁸

- Entrevista
- Cuestionario
- Análisis documental

La entrevista. Consiste en una interacción entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.

La entrevista tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Su principal ventaja radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para que hable acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer. Pero existe un importante desventaja que limita sus alcances. Cualquier persona entrevistada podrá hablar de aquello que se le pregunte pero siempre dará la imagen que tiene de las cosas, lo que cree que son, a través de su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos.

Este método permite un diálogo más profundo y rico entre los empleados, donde se presentaron los hechos en toda su complejidad, captando no sólo las respuestas a los temas elegidos sino también las actitudes, valores y formas de pensar, que pueden afectar el clima laboral.

Esta lista de preguntas, que es el instrumento concreto de recolección empleado en este caso, recibe el nombre de cuestionario y puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista. Debe ser cuidadosamente redactado,

³⁸ Orozco J.,Op.

evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lo más natural posible.

En esta investigación se utilizó el tipo de cuestionario cerrado en donde al informante se le ofrecen sólo determinadas alternativas de respuesta, es más fácil de codificar y contestar.

Este método fue realizado en todas las áreas de la empresa, como administración, asesores comerciales, caja, bodega, conductores.

En general, en el proceso de recolección de datos para una investigación, estos métodos e instrumentos y fuentes suelen combinarse, sus características propias y la información que se requiere, dan flexibilidad para que el investigador determine su uso apropiado según el estudio a realizar.

Para la realización de este cuestionario fueron elaboradas 30 preguntas en donde se tuvieron en cuenta las variables de investigación, y así obtener la información necesaria para nuestro análisis del clima organizacional.

El análisis documental consiste en obtener información de las fuentes de la empresa, además del medio ambiente externo (clientes, proveedores etc.), con el fin de lograr un criterio uniforme, es esta investigación el gerente del grupo empresarial facilitó un documental con todo lo relacionado a la empresa (constitución, misión, visión, valores corporativos, identificación de los productos, etc.).

Para efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

Los reactivos que se utilizaron en la escala de likert, fueron porcentaje y puntaje promedio:

“Una propiedad importante de la escala likert es la de facilitar al interrogado una respuesta psicológicamente descansada, porque le minimiza su responsabilidad, al manifestar una opinión antes de adoptar una posición”³⁹

³⁹ Orozco J., Op.cit., p.169-170

El modelo de likert es utilizado en diferentes organizaciones para determinar el ambiente que existe en cada categoría, el que debe prevalecer, los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

Se utilizara respuestas positivas así:

- 5 Siempre
- 4 Casi siempre
- 3 Algunas veces
- 2 Muy pocas veces
- Nunca

7. DIAGNOSTICO

Como ya se abordó en la parte inicial de este documento, la empresa Grupo Empresarial Materiales Ltda ha sufrido importantes cambios en su estructura interna, pasando por experiencias como la apertura y cierre de sucursales en diferentes partes del Valle del Cauca, contando actualmente con la empresa principal ubicada en la ciudad de Tuluá donde dos de los socios se retiraron y esto ha causado divisiones al interior del personal que labora en dicha empresa. Por lo anterior, es importante conocer la actual conformación de los recursos humanos que laboran para la empresa.

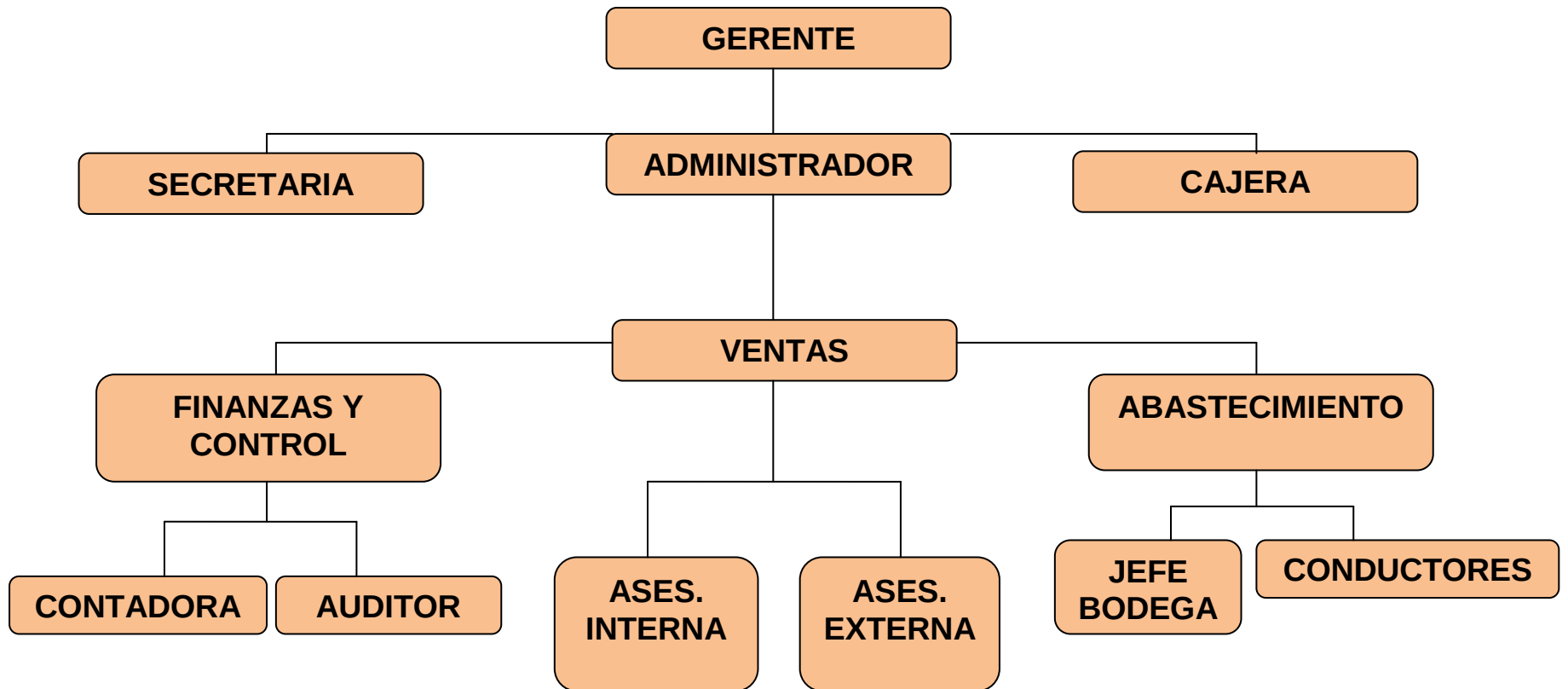
7.1 ESTRUCTURA GRUPO EMPRESARIAL MATERIALES LTDA

La estructura organizacional de una empresa es parte fundamental para su correcto funcionamiento, ya que ésta permite ubicar a cada miembro en el sitio que corresponde de acuerdo a su cargo; de esta manera solucionar problemas que se presenten llevando un conducto regular de respeto para evitar que la responsabilidad repercuta sobre una sola persona y la conlleve a tomar malas decisiones.

Esto facilita, de un modo ágil, obtener un “retrato” de cómo está organizada la empresa en los diferentes niveles de dependencia.

A continuación se presenta el organigrama de la Empresa Grupo Empresarial Ltda, el cual fue elaboración propia de las autoras del presente estudio, debido a que la organización no contaba con el organigrama oficial o en forma escrita, para lo cual se tomó información sobre los diferentes cargos y dependencias de la empresa, dando como resultado la organización que se muestra en la figura 1.

Figura 1. Organigrama



7.2 CARGOS

A continuación se presentan los cargos existentes en la empresa Grupo Empresarial Ltda, definiendo en cada uno la función que le compete o corresponde:

Gerente: Es el encargado de la dirección, gestión administrativa y control de toda la organización, bajo su responsabilidad está el buen funcionamiento de todas y cada una de las áreas que la componen.

Administrador: Su función es ejecutar las operaciones del grupo empresarial Materiales Ltda., siguiendo normas y procedimientos ya establecidos, de esta manera lograr los objetivos de ventas, compras y gastos trazados por la dirección y mantener una buena posición e imagen de la empresa.

Secretaria: Recopilar y consolidar informes diarias de caja, contabilizar los gastos, para incorporarlos en la información contable y financiera, facturación mediante la utilización del programa contable, manejo de hoja de cálculo Excel, al igual que desarrollar labores de apoyo para la liquidación de aportes, manejo de Bancos, pago a Proveedores y nomina

Ocupante: actualmente este cargo es desempeñado por 2 personas, una en Ibercentro Ltda., y otra en Materiales Ltda.

Asesoras comerciales: Desarrollar actividades propias de atención al público, realizando ventas al mayor y al detal, tanto por mostrador como externos, organización y recepción de los pedidos, para el correspondiente despacho a los diferentes clientes.

Ocupante: este cargo es desempeñado por 10 personas todas de género femenino, ubicadas 2 en Ibercentro Ltda. Por mostrador, 7 en Materiales Ltda., también por mostrador y 1 como asesora externa cubriendo las ventas de ambas sucursales.

Jefe de Bodega: Sus funciones son: realizar las labores de recepción, almacenamiento, custodia y despacho de la mercancía de stock de bodega; siguiendo normas y procedimientos preestablecidos; con el fin de atender

oportunamente los requerimientos de mercancías para el surtido del almacén y contribuir al logro de los objetivos de venta.

Ocupante: 2 Personas, uno para cada sucursal, generalmente de género masculino.

Conductores: Son los encargados de transportar la mercancía a los diferentes puntos de venta al igual que hacer llegar la mercancía a los clientes tanto locales como de otras plazas, siendo responsables de su entrega en buen estado.

Ocupante: 4 Personas (2 Materiales Ltda. 2 Ibercentro Ltda.)

Cajera: Sus funciones son: recaudar el dinero por las ventas realizadas diariamente, hacer arqueos de la caja y realizar las consignaciones en el banco.

Ocupante: 1 Persona (Materiales Ltda.)

Contadora: Es la encargada de llevar las cuentas y razón de los caudales o gastos de la organización así como el pago de impuestos (IVA, Rete fuente, Renta), elaboración de balances y estado de resultados, para definir la rentabilidad de la empresa.

Ocupante: 1 Persona de género femenino que cumple su función en ambas sucursales

Auditor: Es el encargado de supervisar las funciones y procedimientos en el área contable general de la empresa

Ocupante: 1 Persona de género masculino que cumple su función en ambas sucursales.

7.3 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional en una empresa implica diferentes factores o elementos que deben garantizar el desempeño de las labores en armonía y un trabajo en equipo que pueda dar resultados óptimos, como son: las relaciones

interpersonales, los estilos de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución económica, etc.. Por lo anterior, para la evaluación del clima organizacional se implementaran los siguientes factores con las diferentes variables que se analizan en esta investigación, los cuales se consideran primordiales en el estudio y evaluación del clima organizacional

Relaciones Interpersonales

- ❖ Las relaciones entre sus compañeros hacen un ambiente laboral agradable
- ❖ Existe cooperación en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad.
- ❖ La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza.

Estilo de Dirección

- ❖ Los directivos son justos cuando se presenta problemas en el cumplimiento de sus labores
- ❖ Su jefe tiene en cuenta sus opiniones y acepta sus ideas
- ❖ Obtiene reconocimientos por parte de su jefe cuando da rendimiento en su trabajo.
- ❖ La dirección asume bajo su responsabilidad el buen funcionamiento de la compañía

Sentido de Pertenencia

- ❖ Se siente a gusto trabajando en esta empresa
- ❖ Esta compañía es mejor que otras
- ❖ La comunidad cree que la compañía es buena
- ❖ Defiende usted la empresa en que labora cuando es criticada en forma negativa por la comunidad

Retribución

- ❖ Su salario es acorde con la actividad que realiza
- ❖ Esta compañía cumple con los requisitos legales en el pago a sus empleados
- ❖ En general las remuneraciones o salarios en esta empresa son buenos
- ❖ Dentro de la empresa existe equidad en los salarios en relación a puestos similares

Disponibilidad de Recursos

- ❖ Esta empresa cuenta con los equipos necesarios para la realización de su trabajo

- ❖ La empresa ofrece capacitación a sus trabajadores
- ❖ Los empleados de otras dependencias le brindan información que usted requiere para la realización de sus actividades
- ❖ Se siente capacitado para realizar más de una labor en esta compañía

Estabilidad y crecimiento

- ❖ La empresa le brinda estabilidad laboral
- ❖ Cuando hay vacantes deseables la empresa tiene en cuenta al personal
- ❖ El tipo de contrato que la empresa utiliza es el más adecuado
- ❖ En esta compañía se presenta mucha rotación de personal

Claridad y coherencia en la dirección

- ❖ Están claros los objetivos establecidos por la empresa
- ❖ Las actividades desarrolladas en la empresa se identifican con los objetivos propuestos
- ❖ La empresa busca diferentes alternativas para el cumplimiento de sus objetivos

Comunicación

- ❖ Cree usted que la comunicación dentro de la empresa incrementa el rendimiento de los empleados
- ❖ Los canales de comunicación que utiliza la empresa son adecuados
- ❖ La información que usted recibe es suficiente para realizar bien su labor
- ❖ La comunicación con los directivos de la empresa es buena.

7.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir de las 22 encuestas realizadas a los empleados del grupo Empresarial Materiales Ltda. Se llevara a cabo la tabulación de la información y posteriormente se realizara el determinado análisis con el fin de obtener resultados y conocer las variables que representan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada área de la empresa. Seguidamente se presentara la tabulación y análisis de la investigación.

7.4.1 Factores de evaluación. Relaciones Interpersonales. Esta ítem pretende evaluar el ambiente de trabajo en que los empleados laboran, la satisfacción que

sienten ellos al realizar su trabajo en dicho ambiente, cómo son las relaciones y trato, la cooperación que recibe uno del otro, etc., tanto a nivel de compañeros como de subalterno – jefe.

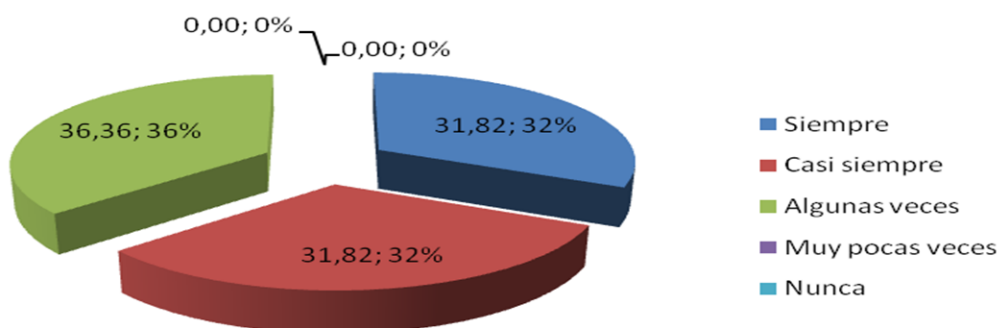
Pregunta No.1 ¿Las relaciones entre sus compañeros hacen un ambiente laboral agradable?

ALTERNATIVA	X	F	%
Siempre	5	7	31,82
Casi siempre	4	7	31,82
Algunas veces	3	8	36,36
Muy pocas veces	2	0	0,00
Nunca	1	0	0,00
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$X = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{87}{22} = 3,955$$

Gráfica 2 pregunta 1. Relaciones entre compañeros.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Esta grafica muestra que el 63% de los empleados maneja buenas relaciones con sus compañeros, esto es positivo para la empresa, ya que no se genera un ambiente hostil y tenso, entre los mismos compañeros.

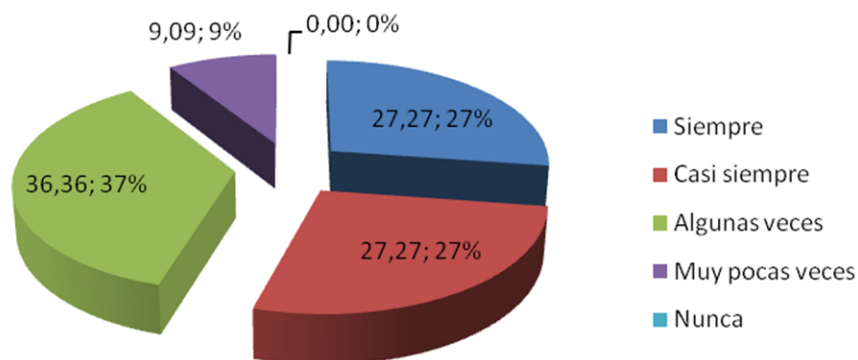
Pregunta No. 9 ¿Existe cooperación en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	6	27,27
Casi siempre	4	6	27,27
Algunas veces	3	8	36,36
Muy pocas veces	2	2	9,09
Nunca	1	0	0,00
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$X = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{82}{22} = 3,727$$

Gráfica 3 pregunta 9. Cooperación en las funciones desempeñadas.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

En muchas ocasiones la prosperidad de la empresa radica en la cooperación. Se puede observar que en esta empresa existe dicha cooperación, pues el 54% de los encuestados se manifestaron en forma positiva, lo que a su vez genera un buen rendimiento en las labores.

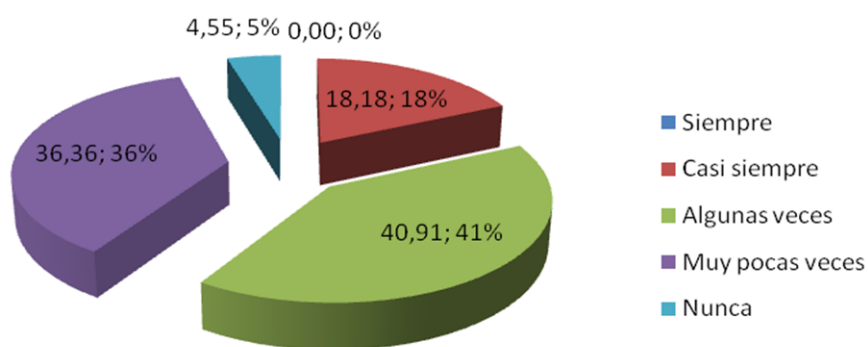
Pregunta No. 16 ¿La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	0	0,00
Casi siempre	4	4	18,18
Algunas veces	3	9	40,91
Muy pocas veces	2	8	36,36
Nunca	1	1	4,55
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{60}{22} = 2,727$$

Gráfica 4 pregunta 16. Competencia entre compañeros



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

La competencia en este caso se refleja en forma negativa, pues un 41% de los empleados asegura que cuando compiten se ven afectadas las funciones que desempeñan en la empresa y al mismo tiempo genera indisposición en el estado anímico.

Tabla 2. Resultados del factor relaciones interpersonales

Pregunta	promedio
➤ ¿Las relaciones entre sus compañeros hacen un ambiente laboral agradable?	3.95
➤ ¿Existe cooperación en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad?	3.72
➤ ¿La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza?	2.72

$$\text{Resultado total del factor} = \frac{\sum \text{de los promedios}}{\text{Número de preguntas}} = \frac{10.39}{3} = 3.46$$

De acuerdo con el análisis del factor de relaciones interpersonales se puede observar que los trabajadores perciben en forma positiva dicho factor mostrando que existe ayuda y colaboración entre ellos, definiéndose como una fortaleza, a pesar de que su puntaje es bajo.

- *Estilos de Dirección*

A través de los siguientes interrogantes se quiere conocer la confianza, aportes, respaldo y colaboración que ofrecen los directivos a sus empleados en el desempeño de sus funciones.

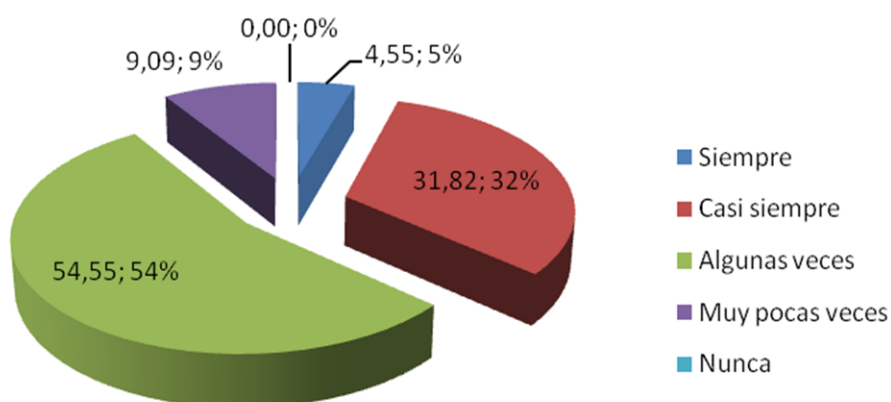
Pregunta No. 2 ¿Los directivos son justos cuando se presentan problemas en el cumplimiento de sus labores?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	1	4,55
Casi siempre	4	7	31,82
Algunas veces	3	12	54,55
Muy pocas veces	2	2	9,09
Nunca	1	0	0,00
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{73}{22} = 3,318$$

Gráfica 5 pregunta 2.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Esta grafica muestra que el 54% de los encuestados opinan que los directivos no son justos cuando se presenta alguna dificultad; esto es desfavorable ya que podría generar poco sentido de pertenencia, como también bajo rendimiento en el trabajo.

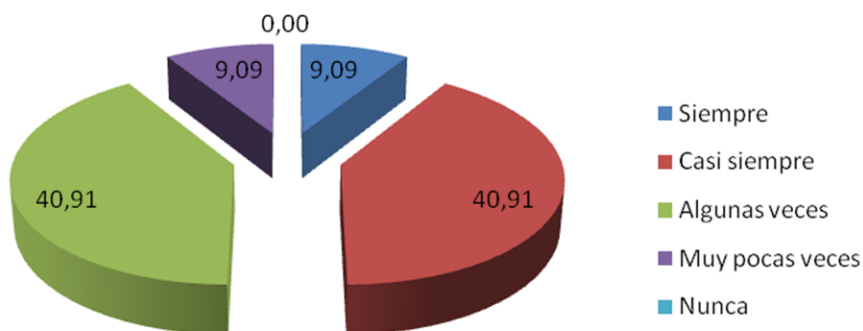
Pregunta No.10 ¿Su jefe tiene en cuenta sus opiniones y acepta sus ideas?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	2	9,09
Casi siempre	4	9	40,91
Algunas veces	3	9	40,91
Muy pocas veces	2	2	9,09
Nunca	1	0	0,00
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{77}{22} = 3,500$$

Gráfica 6 pregunta 10.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

La figura deja ver que el 80% del total de los empleados opinan que esta empresa en la mayoría de los casos acepta sus opiniones.

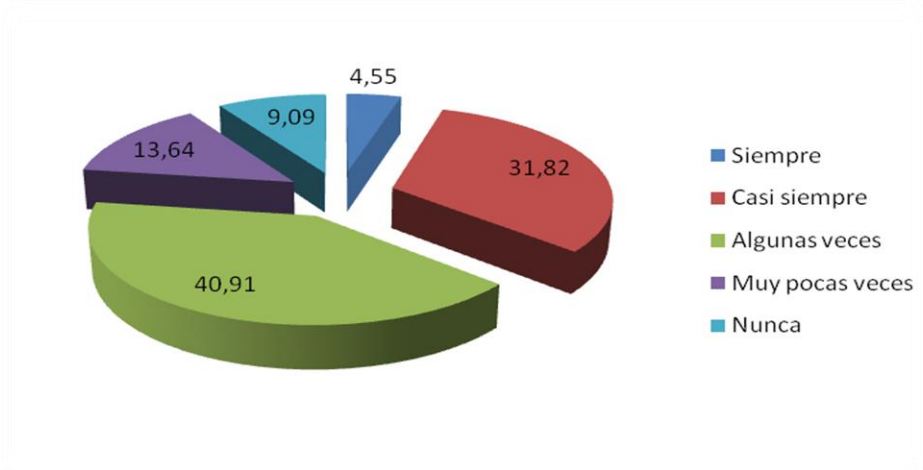
Pregunta No. 17 ¿Obtiene reconocimiento por parte de sus jefe cuando da rendimiento en su trabajo?

Alternativa	x	F	%
Siempre	5	1	4,55
Casi siempre	4	7	31,82
Algunas veces	3	9	40,91
Muy pocas veces	2	3	13,64
Nunca	1	2	9,09
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{68}{22} = 3,091$$

Grafica 7 pregunta 17.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

El 40% de los empleados opinan que algunas veces el rendimiento en sus labores es tenido en cuenta, esto es favorable para la empresa ya que ellos se sienten motivados y se desempeñan mejor.

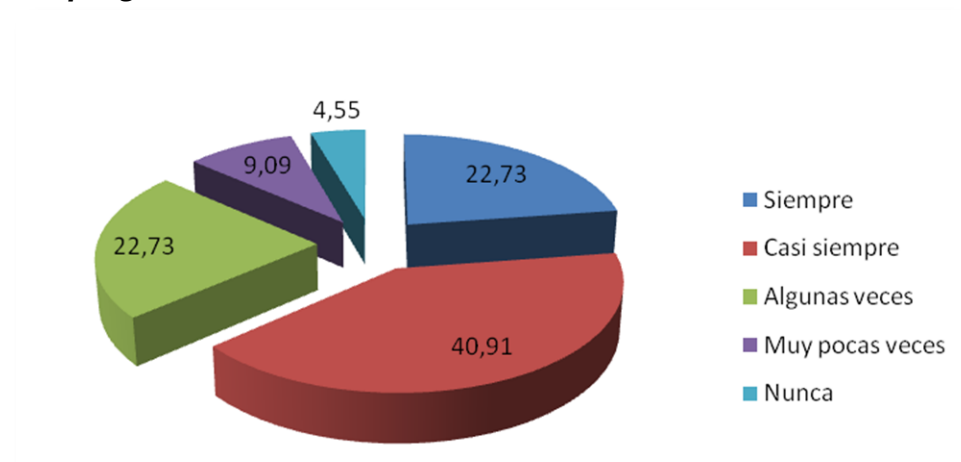
Pregunta No. 24 ¿La dirección asume bajo su responsabilidad el buen funcionamiento de la sociedad?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	5	22,73
Casi siempre	4	9	40,91
Algunas veces	3	5	22,73
Muy pocas veces	2	2	9,09
Nunca	1	1	4,55
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$X = \frac{\sum \bar{X} \cdot F}{N} = \frac{81}{22} = 3,682$$

Grafica 8 pregunta No. 24



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Analizando la grafica anterior se concluye que el buen funcionamiento de la empresa lo asume la dirección, lo cual es favorable porque significa que coordina las partes de la organización que tiene a su cargo haciendo productivo sus recursos.

Tabla 3. Resultados del factor estilos de dirección.

Pregunta	promedio
➤ ¿Los directivos son justos cuando se presentan problemas en el cumplimiento de sus labores?	3.318
➤ ¿Su jefe tiene en cuenta sus opiniones y acepta sus ideas?	3.500
➤ ¿Obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando da rendimiento en su trabajo?	3.091
➤ ¿La dirección asume bajo su responsabilidad el buen funcionamiento de la sociedad?	3.682

$$\text{Resultado total del factor} = \frac{\sum \text{de los promedios}}{\text{Número de preguntas}} = \frac{13.591}{4} = 3.397$$

De acuerdo con los resultados obtenidos en las variables del factor estilos de dirección se puede concluir que aun que la dirección de la empresa juega un papel importante para los empleados; no se caracteriza como fortaleza, porque no esta siendo participativa.

- *Sentido de Pertenencia*

Con las preguntas realizadas en este ítem se quiere conocer cuán contentos y satisfechos se encuentran los empleados de la empresa, el sentido de pertenencia y fidelidad que tienen hacia ésta, la percepción que les merece y cómo ven las personas de afuera la empresa donde laboran.

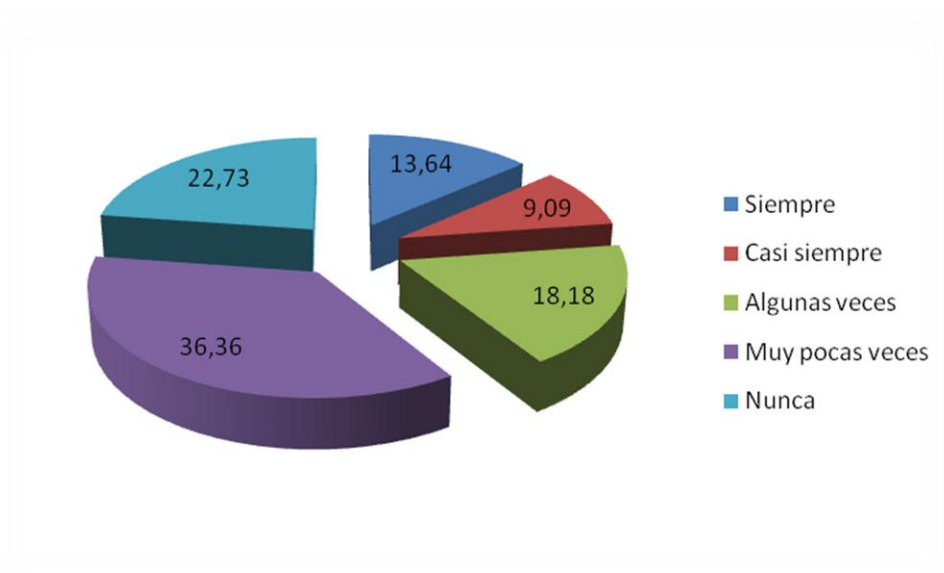
Pregunta No.3 ¿Se siente a gusto trabajando en esta empresa?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	3	13,64
Casi siempre	4	2	9,09
Algunas veces	3	4	18,18
Muy pocas veces	2	8	36,36
Nunca	1	5	22,73
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{56}{22} = 2,545$$

Grafica 9 pregunta No. 3



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009.

La figura indica que el 36% de los encuestados manifestaron que muy pocas veces sienten a gusto laborando en esta empresa. Lo que muestra una percepción negativa.

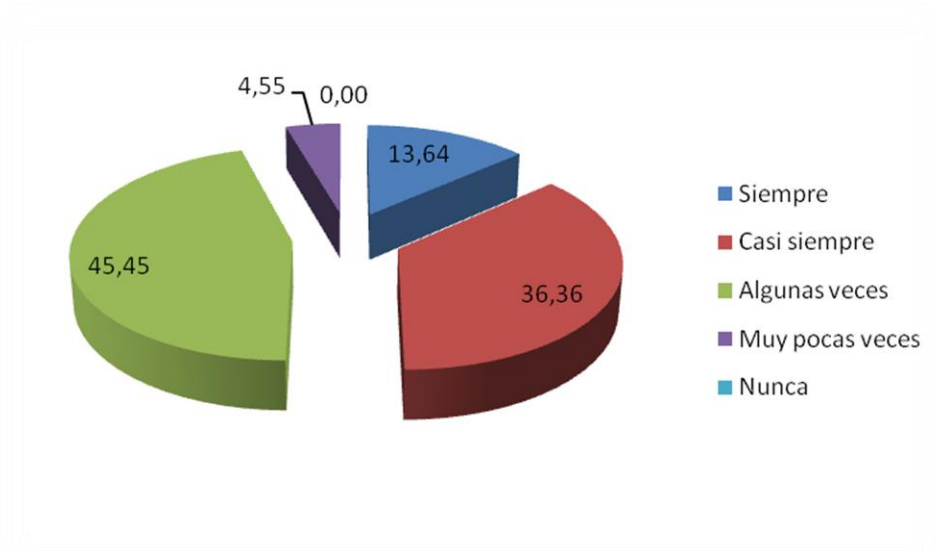
Pregunta No. 11 ¿Esta empresa es mejor que otras?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	3	13,64
Casi siempre	4	8	36,36
Algunas veces	3	10	45,45
Muy pocas veces	2	1	4,55
Nunca	1	0	0,00
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{79}{22} = 3,591$$

Grafica 10 Pregunta No. 11



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

La grafica indica que el 45% de los encuestados opinan que esta empresa es mejor que otras, lo que significa que es desfavorable para ésta, pues en un momento determinado pueden decidir retirarse de la empresa.

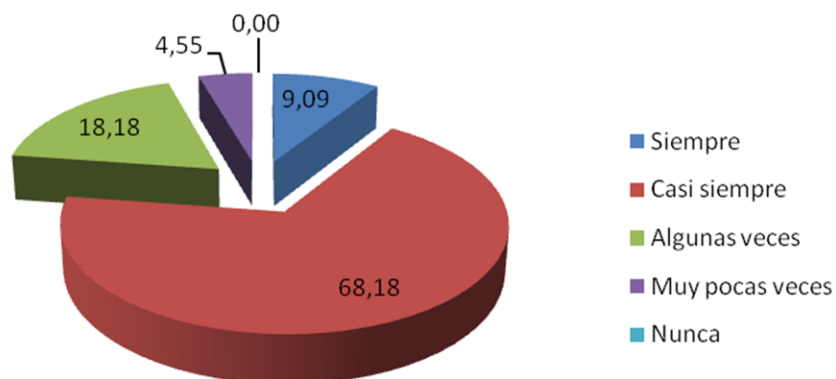
Pregunta No. 18 ¿La comunidad cree que la compañía es buena?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	2	9,09
Casi siempre	4	15	68,18
Algunas veces	3	4	18,18
Muy pocas veces	2	1	4,55
Nunca	1	0	0,00
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{84}{22} = 3,818$$

Grafica 11 de la pregunta No. 18



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Muestra que la mayoría de los trabajadores perciben que la comunidad tiene una buena imagen de su empresa, ya que el 68% opinan que la compañía es buena.

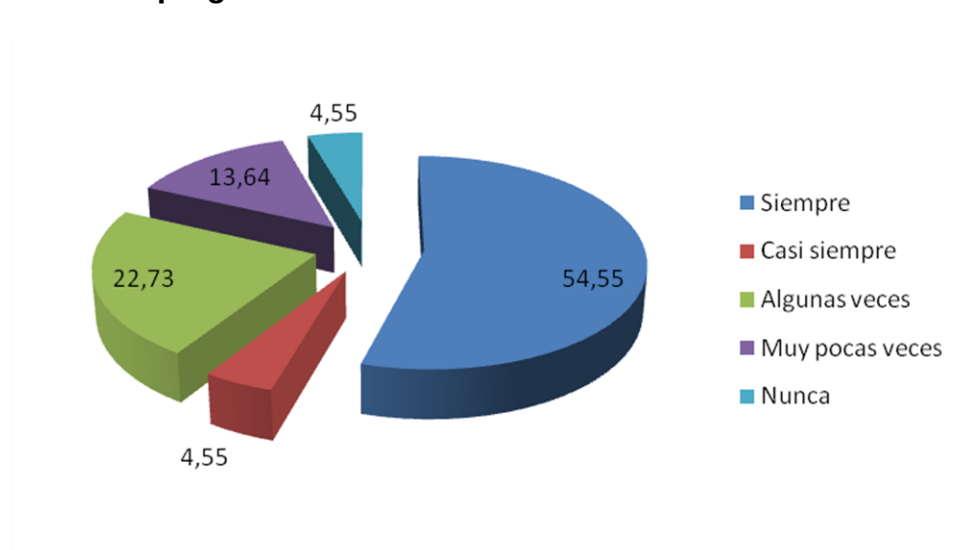
Pregunta No. 25 ¿Defiende usted la empresa en que labora cuando es criticada en forma negativa por la comunidad?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	12	54,55
Casi siempre	4	1	4,55
Algunas veces	3	5	22,73
Muy pocas veces	2	3	13,64
Nunca	1	1	4,55
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{86}{22} = 3,909$$

Grafica 12 de la pregunta No. 25.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

La mayoría de los empleados defienden la empresa en que laboran, ya que solo en 4% manifestaron que nunca. Siendo un buen síntoma de sentido de pertenencia con la empresa.

Tabla 4. Resultados del factor Sentido de Pertenencia.

Pregunta	promedio
➤ ¿Se siente a gusto trabajando en esta empresa?	2.54
➤ ¿Esta empresa es mejor que otras?	3.59
➤ ¿La comunidad cree que la empresa es buena?	3.81
➤ ¿Defiende usted la empresa en que labora cuando es criticada en forma negativa por la comunidad?	3.90

$$\text{Resultado total del factor} = \frac{\sum \text{de los promedios}}{\text{Número de preguntas}} = \frac{13.84}{4} = 3.46$$

De acuerdo con el análisis del factor de sentido de pertenencia se puede observar que los trabajadores tienen sentido de pertenencia con la empresa ya que la defienden ante cualquier crítica externa.

- *Retribución*

Con este ítem se conocerá cómo se retribuye el trabajo, si el empleado está de acuerdo o satisfecho con dicha retribución, si existen otros tipo de incentivos para la realización de sus tareas, la legalidad en los contratos de trabajo, el cumplimiento de las leyes por parte de la empresa en cuanto a prestaciones económicas, entre otras, factor importante para motivar el buen desempeño de las labores y la consecución de objetivos propuestos.

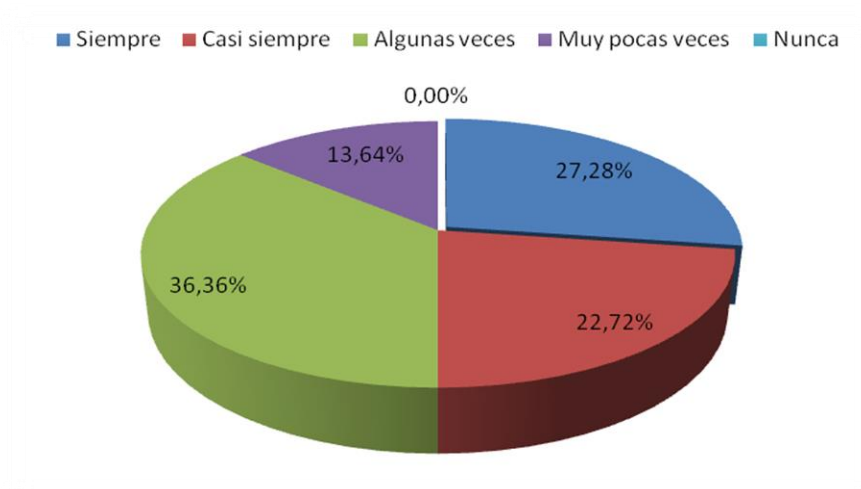
Pregunta No. 4 ¿Cree usted que su salario es acorde con la actividad que realiza?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	6	27.28
Casi siempre	4	5	22.72
Algunas veces	3	8	36.36
Muy pocas veces	2	3	13,64
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{80}{22} = 3,63$$

Gráfica 13 de la pregunta No. 4



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

El 36,36% de los empleados manifiesta que solo algunas veces el salario es acorde con la actividad que realiza, el 27,28% considera que siempre, el 22,72% casi siempre y solo el 13,64% manifiesta que muy pocas veces de acuerdo el salario con la actividad que realiza. Evidenciándose un gran porcentaje de empleados poco motivados con el salario que reciben.

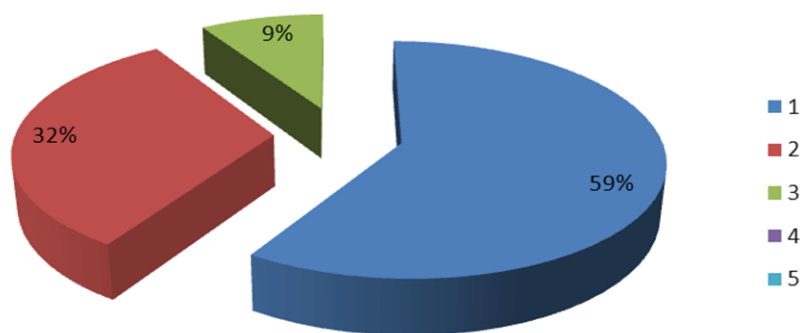
Pregunta No. 12 ¿Esta sociedad cumple con los requisitos legales en el pago a sus empleados?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	13	59
Casi siempre	4	7	32
Algunas veces	3	2	9
Muy pocas veces	2	0	0
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{99}{22} = 4,5$$

Grafica 14 de la pregunta No. 12



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

La gran mayoría de los encuestados 59% considera que la empresa cumple siempre con los requisitos legales en el pago de salarios, el 32% manifiesta que casi siempre y solo el 9% dice que algunas veces, evidenciándose una gran responsabilidad de la empresa para con las prestaciones económicas de sus empleados.

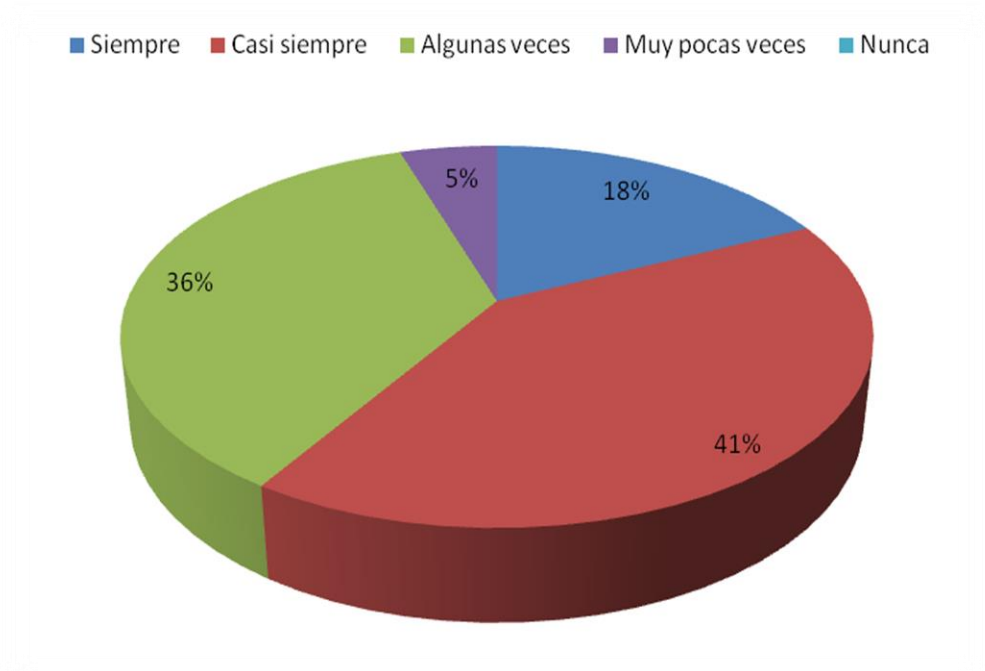
Pregunta No. 19 ¿En general las remuneraciones o salarios en esta empresa son buenos?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	4	18
Casi siempre	4	9	41
Algunas veces	3	8	36
Muy pocas veces	2	1	5
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{82}{22} = 3,72$$

Gráfica 15 de la Pregunta No. 19



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Pregunta No.26 ¿Dentro de la empresa existe equidad en los salarios en relación a puestos similares?

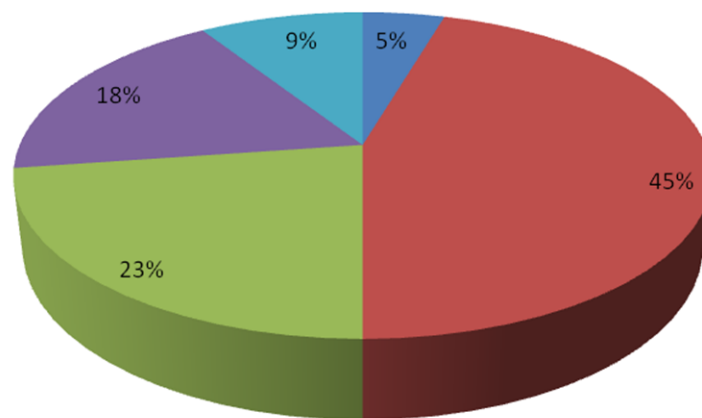
Alternativa	X	F	%
Siempre	5	1	5
Casi siempre	4	10	45
Algunas veces	3	5	23
Muy pocas veces	2	4	18
Nunca	1	2	9
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{70}{22} = 3,18$$

Grafica 16 de la pregunta No. 26

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Muy pocas veces ■ Nunca



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

El 45,5% considera que hay equidad casi siempre en los salarios, hay un 22,7% que no está muy de acuerdo con esto, ya que considera que solo algunas veces lo hace, un porcentaje alto, 18,2% considera que muy pocas veces hay equidad o justicia en los salarios, de acuerdo al cargo desempeñado, por último el 9,1% dice que nunca, esto evidencia impacto negativo, ya que existe una gran mayoría inconforme con la retribución equitativa de los salarios, de acuerdo a los puestos de trabajo existentes.

Tabla 5. Resultado factor Retribución

Pregunta	promedio
➤ ¿Cree usted que su salario es acorde con la actividad que realiza?	3.63
➤ ¿Esta sociedad cumple con los requisitos legales en el pago a sus empleados?	4.5
➤ ¿En general las remuneraciones o salarios en esta empresa son buenos?	3.72
➤ ¿Dentro de la empresa existe equidad en los salarios en relación a puestos similares?	3.18

$$\text{Resultado total del factor} = \frac{\sum \text{de los promedios}}{\text{Número de preguntas}} = \frac{15.03}{4} = 3.75$$

El resultado de este factor demuestra que los empleados reconocen que la empresa retribuye bien su labor de acuerdo a la actividad que cada uno realiza.

- *Disponibilidad de Recursos*

Mide el nivel de recursos con que cuenta la empresa, los cuales son puestos a disposición de los empleados para que éstos cumplan a cabalidad con su labor, donde se incluye: capacitación, suministro de información, herramientas, etc.

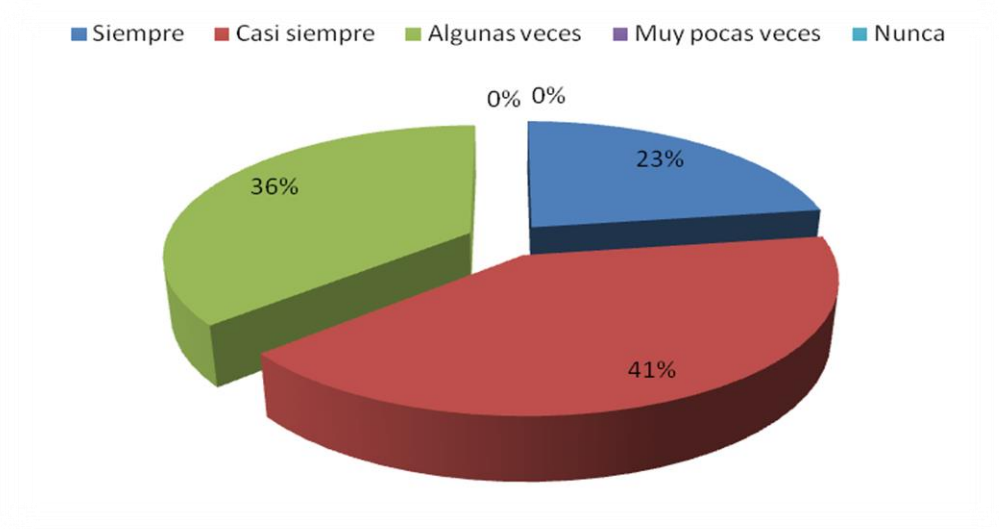
Pregunta No. 5 ¿Esta empresa cuenta con los equipos necesarios para la realización de su trabajo?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	5	22.7
Casi siempre	4	9	40.9
Algunas veces	3	8	36.4
Muy pocas veces	2	0	0
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{85}{22} = 3,86$$

Grafica 17 de la pregunta No. 5



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Para realizar el trabajo, el 23% de encuestados está de acuerdo en que siempre la empresa facilita los equipos adecuados, el 41% manifiesta que casi siempre y el 36% considera que algunas veces. Se evidencia un impacto positivo en la ejecución de las labores, ya que la mayoría de las veces la empresa provisiona al empleado los materiales y herramientas necesarias para que realice su labor en forma adecuada.

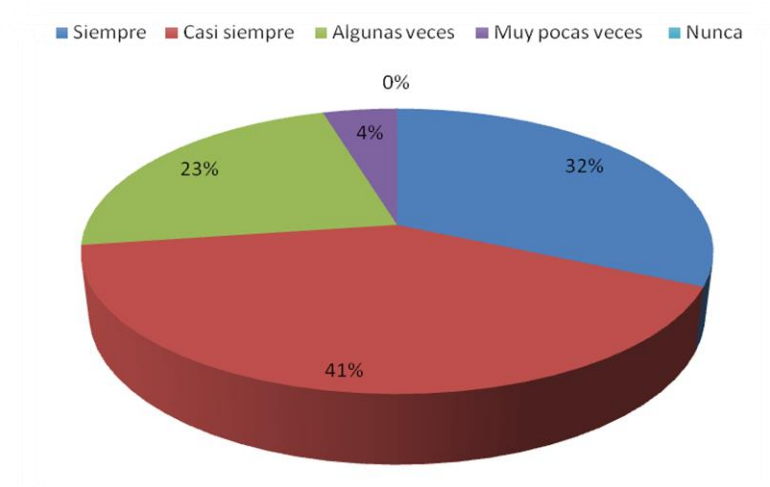
Pregunta No.13 ¿La empresa ofrece capacitación a sus trabajadores?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	7	32
Casi siempre	4	9	41
Algunas veces	3	5	23
Muy pocas veces	2	1	4
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{88}{22} = 4,0$$

Grafica 18 de la pregunta No. 13



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Es evidente la preocupación de la empresa por capacitar a sus trabajadores, ellos lo manifiestan al responder que siempre le ofrecen capacitación en un 32%, casi siempre 41%, algunas veces el 5% y muy pocas veces solo el 1%. Este es un punto a favor de la empresa.

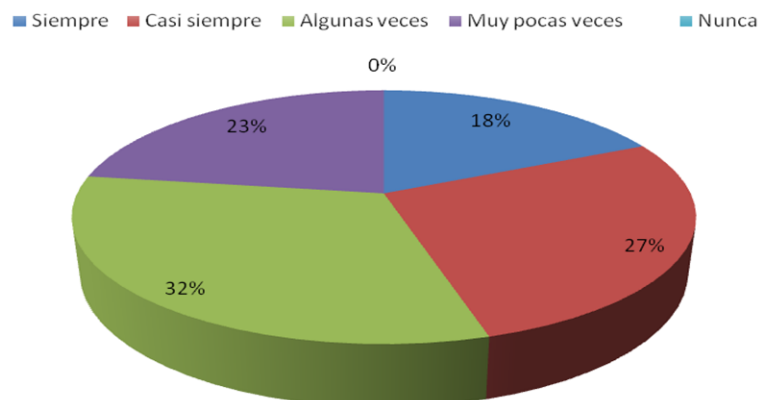
Pregunta No. 20 ¿Los empleados de otras dependencias le brindan información que usted requiere para la realización de sus actividades?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	4	18
Casi siempre	4	6	27
Algunas veces	3	7	32
Muy pocas veces	2	5	23
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{75}{22} = 3,41$$

Grafica 19 de la pregunta No. 20



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Es necesario reforzar esta parte, ya que la respuesta evidencia que la información suministrada de una dependencia a otra es un poco limitada, la mayoría de encuestados 32% considera que solo algunas veces los empleados de otras dependencias le brindan la información requerida para elaborar el trabajo, el 27% manifiesta que casi siempre y solo el 18% la encuentra siempre. Existe un porcentaje alto, el 23% manifestando que muy pocas veces tiene acceso a esta información. Por lo tanto, en cuestiones de comunicación e información la empresa debe mejorar.

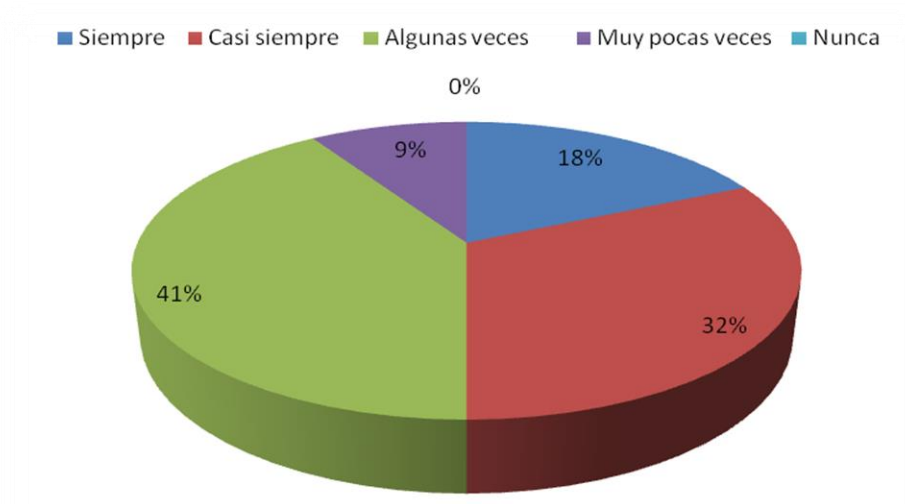
Pregunta No.27 ¿Se siente capacitado para realizar más de una labor en esta empresa?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	4	18
Casi siempre	4	7	27
Algunas veces	3	9	32
Muy pocas veces	2	2	23
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{79}{22} = 3,59$$

Gráfica 20 de la pregunta No. 27.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Es alto el porcentaje de personas que se sienten capacitados para realizar más de una labor en la empresa, 50%, ya que el 18% está preparado siempre y el 32% casi siempre; el 41% sin embargo manifiesta que solo algunas veces se siente preparado y el 9% muy pocas veces. Lo anterior demuestra que la empresa capacita a su personal no solo en una labor, sino que lo integra a otras labores, con el fin de que su rendimiento sea integral.

Tabla 6. Resultado Disponibilidad de recursos

Pregunta	promedio
➤ La empresa ofrece capacitación a sus trabajadores	4.0
➤ Los empleados de otras dependencias le brindan información que usted requiere para la realización de sus actividades?	3.41
➤ Se siente capacitado para realizar más de una labor en esta empresa	3.59

$$\text{Resultado total del factor} = \frac{\sum \text{de los promedios}}{\text{Número de preguntas}} = \frac{11}{3} = 3.66$$

La empresa brinda a sus empleados todo lo necesario para que se capaciten y puedan realizar mejor y con calidad sus labores.

- *Estabilidad y crecimiento*

Con este ítem se mide el nivel de estabilidad que perciben los trabajadores en la Organización, si la empresa les brinda la seguridad laboral que ellos requieren.

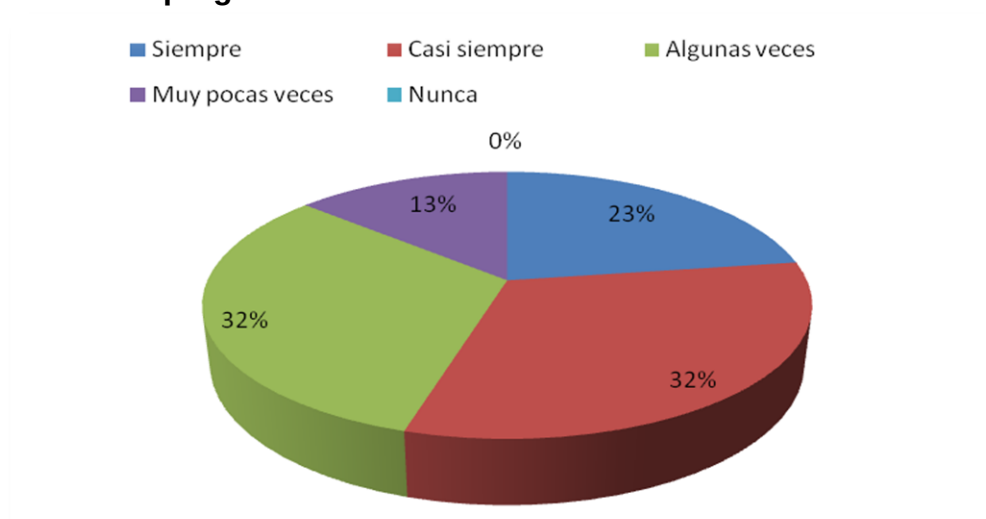
Pregunta No.6 ¿La empresa le brinda estabilidad laboral?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	5	23
Casi siempre	4	7	32
Algunas veces	3	7	32
Muy pocas veces	2	3	13
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{80}{22} = 3,63$$

Grafica 21 de la pregunta No. 6



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Solamente el 13% de encuestados no se siente laboralmente estables, ya que piensan que la empresa ofrece estabilidad muy pocas veces, el 23% manifiesta que siempre les ofrece estabilidad laboral y el 32% casi siempre se siente laboralmente estable y el otro 32% manifiesta sentir que la empresa les ofrece estabilidad solo algunas veces. Se puede deducir que en su gran mayoría los empleados perciben un ambiente de estabilidad, lo que puede hacerlos sentirse seguros y a gusto con la empresa.

Pregunta No. 21 ¿Cuándo hay vacantes deseables la empresa tiene en cuenta al personal?

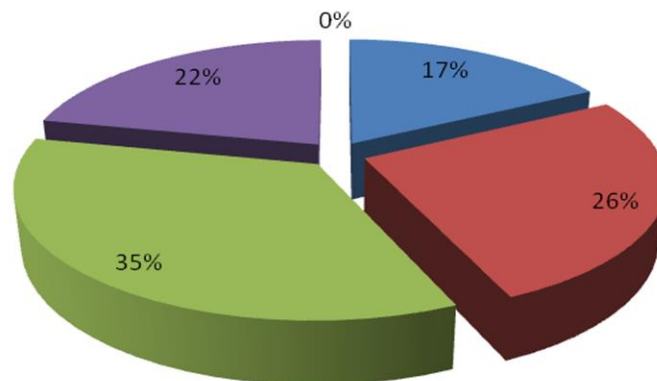
Alternativa	X	F	%
Siempre	5	4	17
Casi siempre	4	6	26
Algunas veces	3	8	35
Muy pocas veces	2	5	22
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$X = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{78}{22} = 3,54$$

Grafica 22 de la pregunta No. 21

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Muy pocas veces ■ Nunca



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

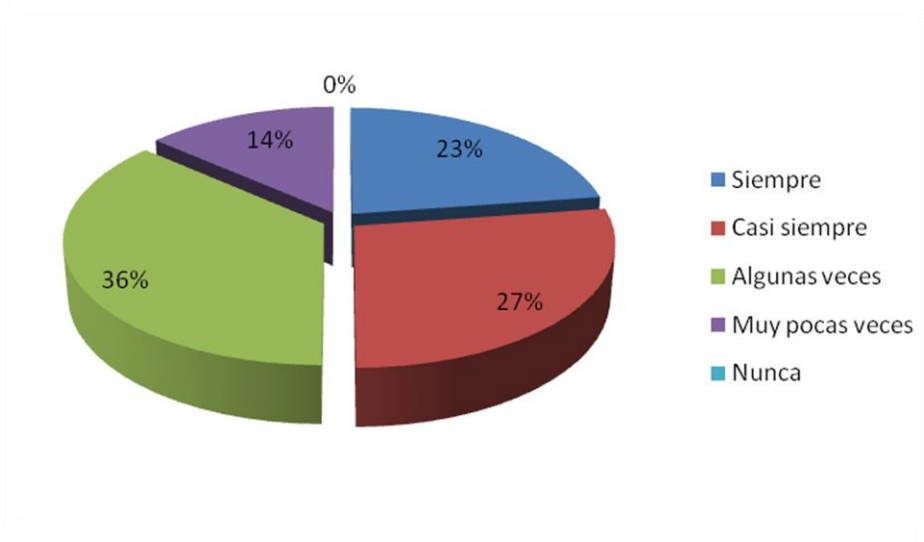
La mayoría de encuestados 35% manifiestan que solo algunas veces la empresa tiene en cuenta a sus empleados cuando hay vacantes deseables en la misma, el 26% dice que casi siempre y el 17% que siempre, solamente hay 5 personas, que representan el 22% las cuales dicen que muy pocas veces la empresa tienen en cuenta a sus empleados para llenar vacantes deseables. Se evidencia el interés de la empresa por promocionar a sus empleado en la mayoría de las veces, ya que las condiciones de ello lo da los requerimientos del cargo y la preparación que posean los empleados para ser asignados al mismo.

Pregunta No.28 ¿El tipo de contrato que la empresa utiliza es el más adecuado?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	5	23
Casi siempre	4	6	27
Algunas veces	3	8	36
Muy pocas veces	2	3	14
Nunca	1	0	0
		22	100

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{79}{22} = 3,59$$

Grafica 23 de la pregunta No. 28



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Hay una gran aceptación por parte de los empleados por la forma de contratación de la empresa, el 23% considera los contratos siempre adecuados, el 27% que éstos son adecuados casi siempre, el 36% algunas veces y solo el 14% considera que muy pocas veces son adecuados. El descontento por la forma de contratación es solo en una gran minoría, lo que deja ver un punto a favor por parte de la empresa.

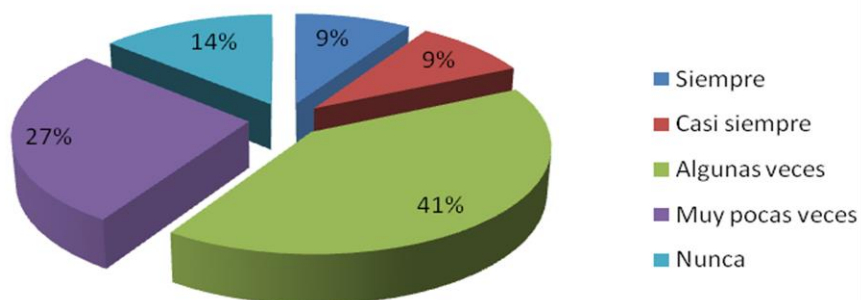
Pregunta No.30 ¿En esta compañía se presenta mucha rotación de personal?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	2	9
Casi siempre	4	2	9
Algunas veces	3	9	41
Muy pocas veces	2	6	27
Nunca	1	3	14
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{60}{22} = 2.72$$

Gráfica24 pregunta No. 30



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Por la respuesta de los encuestados se evidencia que la rotación de personal es poco frecuente en esta empresa, esto hace que los empleados se sientan confiados, seguros y laboralmente estables. El 41% considera que solo algunas veces hacen rotación de personal, el 27% muy pocas veces, el 14% manifiesta que nunca, es decir que no hay rotación de personal solamente el 9% dice que siempre y casi siempre respectivamente.

Tabla 7. Resultados estabilidad y crecimiento

Pregunta	promedio
➤ La empresa le brinda estabilidad laboral	3,63
➤ Cuando hay vacantes deseables la empresa tiene en cuenta al personal	3,54
➤ El tipo de contrato que la empresa utiliza es el adecuado	3.59
➤ En esta compañía se presenta mucha rotación de personal	2,72

$$\text{Resultado total del factor} = \frac{\Sigma \text{de los promedios}}{\text{Número de preguntas}} = \frac{13,48}{4} = 3.37$$

Como lo demuestra este factor, esta empresa presenta poca rotación de personal, lo que significa que si brinda estabilidad y crecimiento a sus empleados.

• *Claridad y coherencia en la dirección*

Mide que tanto entienden los empleados sobre los objetivos planteados por la empresa y cuánto aporta cada miembro de la misma para que éstos sean cumplidos y como se logran las metas en la organización.

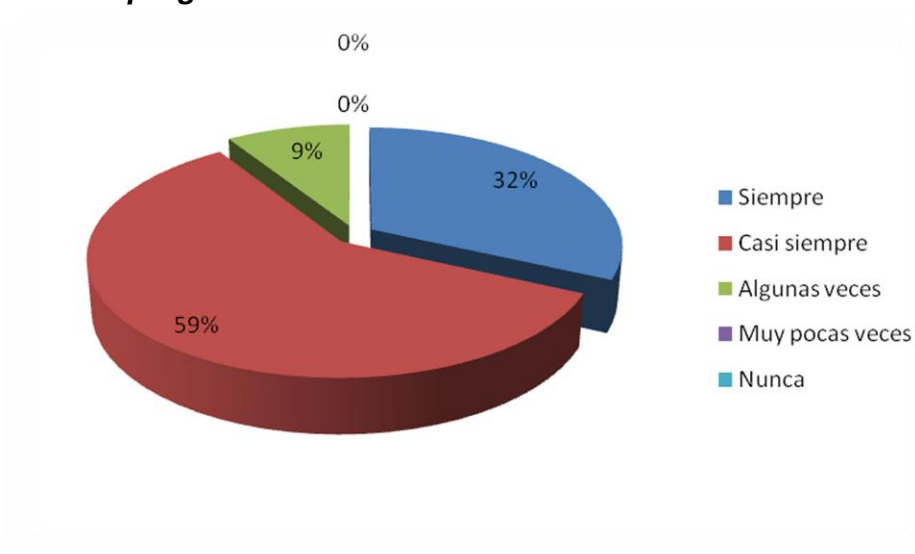
Pregunta No.7 ¿Están claros los objetivos establecidos por la empresa?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	7	32
Casi siempre	4	13	59
Algunas veces	3	2	9
Muy pocas veces	2	0	0
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{93}{22} = 4,23$$

Gráfica 25 de la pregunta No. 7



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Los encuestados consideran en su gran mayoría que los objetivos establecidos por la empresa casi siempre están claros 59%, el 32% siempre los tiene claros, solo el 9% dice que algunas veces. Por lo tanto se observa una claridad en el establecimiento de objetivos y comprensión de éstos por parte de los empleados.

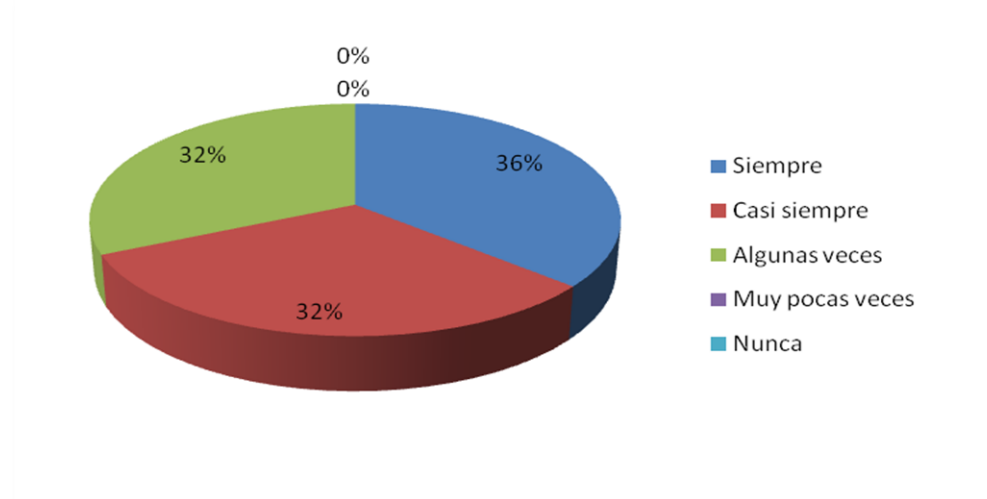
Pregunta No.14 ¿Las actividades desarrolladas en la empresa se identifican con los objetivos propuestos?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	8	36
Casi siempre	4	7	32
Algunas veces	3	7	32
Muy pocas veces	2	0	0
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{89}{22} = 4,04$$

Gráfica 26 de la pregunta No. 14.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

En esta pregunta el 36% manifiesta que siempre las actividades realizadas por la empresa están de acuerdo con los objetivos planteados, el 32% considera que casi siempre y el 32% que algunas veces. Da a entender que la empresa es consecuente con lo que planea y plantea, lo que garantiza el establecimiento y consecución más fácilmente de los logros propuestos, a la vez que la motivación de los empleados en sus labores.

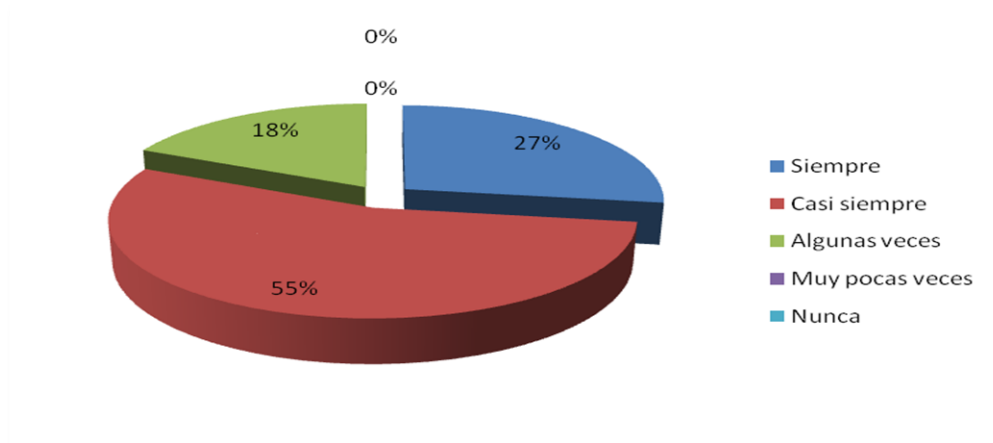
Pregunta No. 22¿La empresa busca diferentes alternativas para el cumplimiento de sus objetivos?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	6	27
Casi siempre	4	12	55
Algunas veces	3	4	18
Muy pocas veces	2	0	0
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{90}{22} = 4,09$$

Gráfica 27 de la pregunta 22.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

En su gran mayoría los empleados, 55% consideran que la empresa casi siempre busca diferentes alternativas para el cumplimiento de objetivos, el 27% considera que siempre busca diferentes alternativas y solo el 18% manifiesta que algunas veces. Por este motivo se observa que la empresa es recursiva a la hora de cumplir con los objetivos planteados, está pendiente de ello y busca la manera de hacerlos realidad.

Tabla 8. Resultados claridad y coherencia

Pregunta	promedio
➤ Están claros los objetivos establecidos por la empresa	4,23
➤ Las actividades desarrolladas en la empresa se identifican con los objetivos propuestos	4,04
➤ La empresa busca diferentes alternativas para el cumplimiento de sus objetivos	4,09

$$\text{Resultado total del factor} = \frac{\sum \text{de los promedios}}{\text{Número de preguntas}} = \frac{12,36}{3} = 4.12$$

Este resultado nos muestra claramente como la empresa tiene un alto grado de claridad y coherencia en sus metas y objetivos propuestos.

- *Comunicación*

Cuáles son los canales de comunicación existente y si éstos están siendo efectivos para que se cumplan a cabalidad los objetivos y metas propuestas, mide en general el nivel, calidad y eficiencia de la comunicación dentro de la empresa.

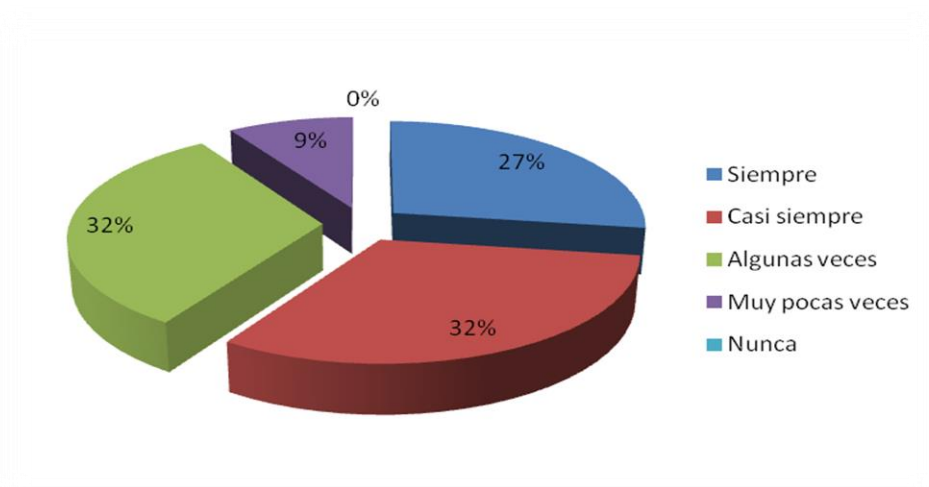
Pregunta No. 8 ¿Cree usted que la comunicación dentro de la empresa incrementa el rendimiento de los empleados?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	6	27
Casi siempre	4	7	32
Algunas veces	3	7	32
Muy pocas veces	2	2	9
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{83}{22} = 3,77$$

Gráfica 28 de la pregunta No. 8



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Los encuestados en gran porcentaje están conscientes de la importancia de la comunicación dentro de la empresa para mejorar el rendimiento laboral, lo cual lo manifiestan al decir el 27% que siempre por medio de la comunicación se puede mejorar el rendimiento de los empleados, para el 32% esto se puede lograr casi siempre, el 32% algunas veces y solamente el 9% considera que muy pocas veces, es decir, para ellos la comunicación dentro de la empresa no incide en el rendimiento laboral.

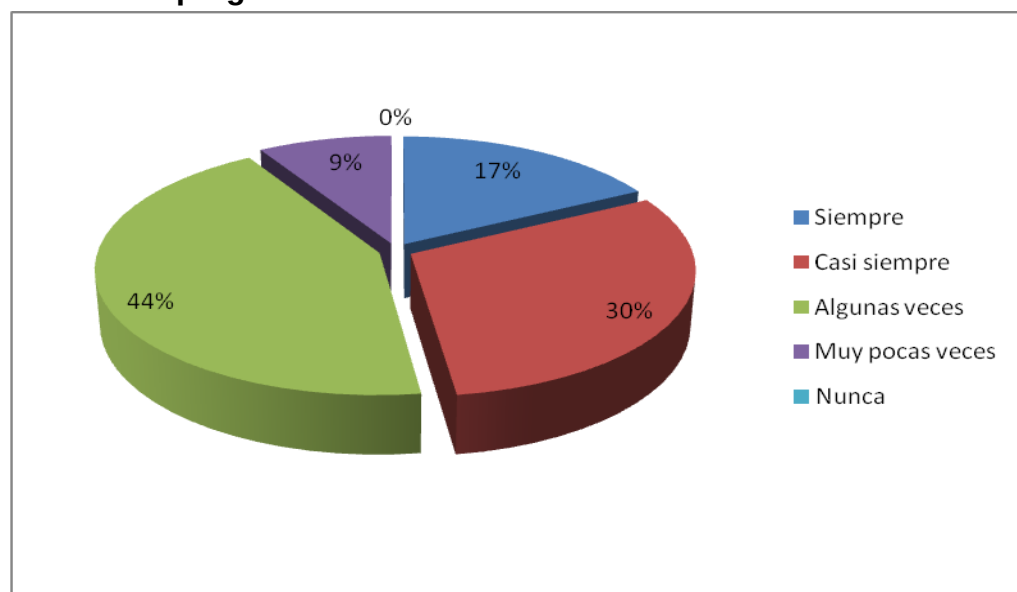
Pregunta No. 15 ¿Los canales de comunicación que utiliza la empresa son adecuados?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	4	17
Casi siempre	4	7	30
Algunas veces	3	10	44
Muy pocas veces	2	2	9
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{80}{22} = 3,63$$

Gráfica 29 de la pregunta No. 15



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Los canales de comunicación que utiliza la empresa son adecuados solo algunas veces para el 44% de los encuestados, seguido de un 30% que los considera casi siempre adecuados, 17% siempre adecuados y solo el 9% los considera poco adecuados. Es decir, se debe replantear y reflexionar sobre los canales de comunicación que la empresa actualmente utiliza.

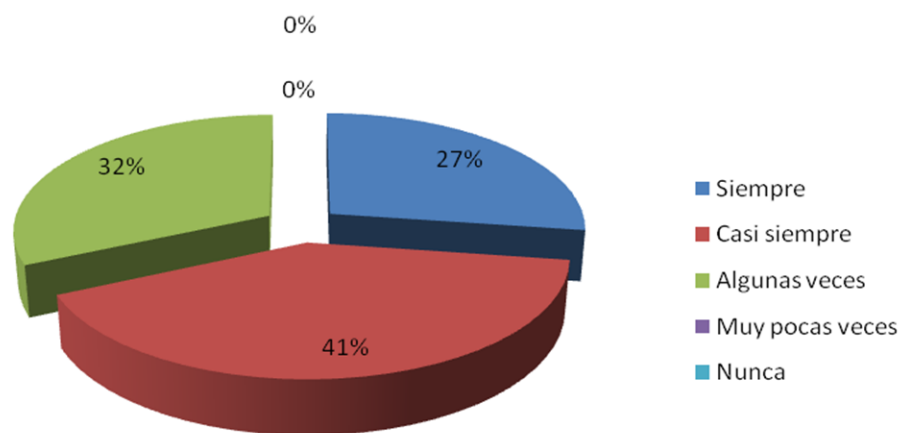
Pregunta No. 23 ¿La información que usted recibe es suficiente para realizar bien su labor?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	6	27
Casi siempre	4	9	41
Algunas veces	3	7	32
Muy pocas veces	2	0	0
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{87}{22} = 3,95$$

Gráfica 30 de la pregunta No. 23



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

A través de la pregunta anterior se puede observar que la empresa en la mayoría de los casos proporciona la información suficiente para que los empleados cumplan con la labor asignada, por eso, el 41% manifiesta recibir casi siempre la información adecuada, el 27% considera que siempre recibe información suficiente y solo el 32% manifiesta que algunas veces.

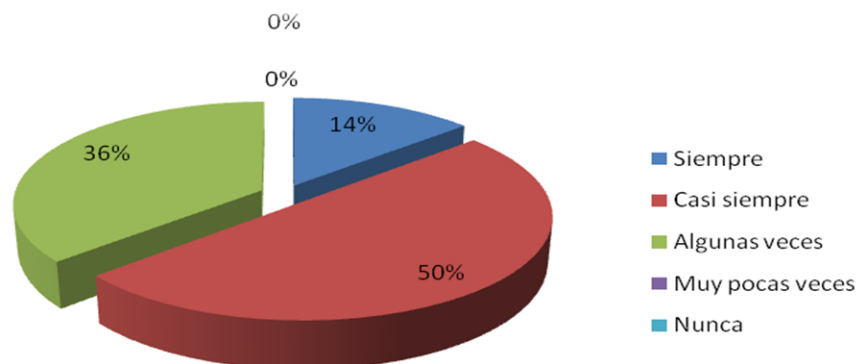
Pregunta No. 29 ¿La comunicación con los directivos de la empresa es buena?

Alternativa	X	F	%
Siempre	5	3	14
Casi siempre	4	11	50
Algunas veces	3	8	36
Muy pocas veces	2	0	0
Nunca	1	0	0
		22	100

La media de X se obtiene así:

$$\bar{X} = \frac{\sum X \cdot F}{N} = \frac{83}{22} = 3,77$$

Gráfica 31 de la pregunta No. 29.



Fuente: Encuesta realizada en octubre 05 de 2009

Se puede observar que la relación de los empleados con los directivos de la empresa es buena, ya que ellos en un 14% tienen buenas relaciones, el 50% tiene casi siempre buenas relaciones y solo el 36% considera que las relaciones algunas veces son buenas. No se debe dejar de lado que en una organización es imposible que se presenten roces o puntos de vista diferentes, sin embargo, se evidencia que en esta empresa se trata de mantener una buena relación jefe – subalterno. Esto también influye de manera positiva en el ambiente laboral.

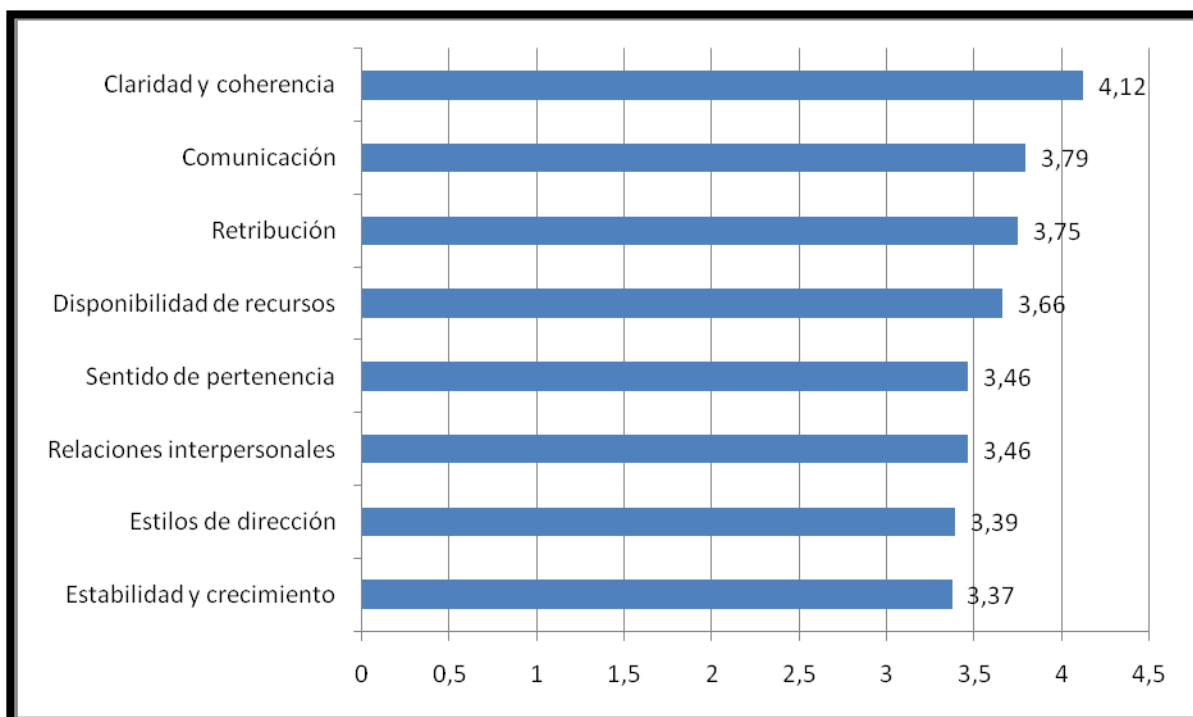
Tabla 9. Resultados Comunicación

Pregunta	promedio
➤ Cree usted que la comunicación dentro de la empresa incrementa el rendimiento de los empleados	3,77
➤ Los canales de comunicación que utiliza la empresa son adecuados	3,66
➤ La información que usted recibe es suficiente para realizar su labor	3,95
➤ La comunicación con los directivos de la empresa es buena	3,77

$$\text{Resultado total del factor} = \frac{\sum \text{de los promedios}}{\text{Número de preguntas}} = \frac{15.15}{4} = 3.79$$

En esta empresa existe una buena comunicación, lo que permite un buen funcionamiento a nivel interno, reflejándose de manera positiva en todas las áreas de la compañía, sin embargo para la importancia que tiene este factor en una organización este puntaje debería ser mayor.

Figura 32. Resultados por factores



De estos factores estudiados, se observa que el de claridad y coherencia obtuvo mayor puntaje, significa que los objetivos de la empresa están claramente definidos y los empleados los conocen y se apropian de ellos, se ve que la comunicación la definen como eficiente y adecuada, sin embargo su puntaje es relativamente bajo pues se considera que este es un factor clave para el buen funcionamiento de la empresa y su calificación debería ser mayor, esto refleja que la percepción que tienen los empleados no está bien definida, cada uno es consciente de que es medido de acuerdo a su nivel educativo y el cargo que ocupa, adicionalmente la empresa cumple con todos los requisitos legales de retribución salarial. Por otro lado se encuentra que la empresa tiene buena disponibilidad de recursos porque brinda a sus empleados los equipos requeridos para la realización de sus tareas de acuerdo a sus necesidades, si bien es cierto que la disponibilidad también es medida por el aporte de información entre las dependencias encontramos falencias en el área de ventas, pero observándolo en forma general esto es lo que hace que arroje este puntaje negativo. En cuanto al resultado que arrojo el factor sentido de pertenencia fue muy bajo para la importancia que tiene al momento de evaluar el clima organizacional demostrando

así que algunos empleados trabajan por necesidad no por gusto y no generan compromiso y responsabilidad con la empresa. El factor relaciones interpersonales maneja también un puntaje bajo y al igual que en la disponibilidad de recursos se da debido a la competencia que hay entre compañeros afectando las funciones que desempeñan en la empresa. El resultado en estilos de dirección refleja la falta de motivación y reconocimiento a los empleados por parte de los directivos de la empresa. El factor con menos puntaje fue el de crecimiento, no porque los empleados sientan que haya inestabilidad laboral o mucha rotación, sino por el contrario, la pregunta donde se indaga sobre la alta rotación fue contestada en su gran mayoría en forma negativa, es decir, dentro de la empresa no se presenta frecuente rotación de personal. Dentro de esto es necesario que la empresa ponga más énfasis en cuanto a la comunicación, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y estilos de dirección.

PROPUESTA

De acuerdo a los resultados arrojados por el estudio del clima organizacional en la empresa Materiales Ltda. Se propone un plan de acción con el fin de que en el futuro cada factor pueda manifestarse en forma ideal o deseable de tal manera que puedan ayudar al bienestar de los trabajadores que en ella laboran.

De acuerdo con los resultados de las encuestas, se tiene en cuenta que los factores con puntaje más bajo fueron y estilos de dirección con 3.39 puntos, sentido de pertenencia con 3.46, relaciones interpersonales con 3.46 y comunicación con 3.79 que aunque no fue un puntaje relativamente bajo se cree que es un factor clave al momento de mejorar el clima organizacional, lo que implica la toma de medidas o correctivos necesarios para fortalecer estas áreas

8. PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

OBJETIVOS

1. Objetivo general

Mejorar el clima organizacional de La empresa Materiales Ltda. en un periodo de doce meses (junio 2012 – junio 2013).

8.1 FACTOR A INTERVENIR: LA COMUNICACIÓN

Este es un factor de vital importancia para la empresa ya que sin una buena comunicación se distorsiona la información, lo que ocasiona inconformismo o malos entendidos. Es esencial la comunicación en todos los niveles y establecer canales de comunicación en todas las direcciones.

Objetivo: Mejorar la comunicación de la empresa Materiales Ltda., en todos sus niveles en un periodo de doce meses.

Estrategia: fortalecer los medios de comunicación interna de la organización Materiales Ltda., de manera que se extienda a todos sus ámbitos, ya que la comunicación es una política transversal que cruza todo la empresa

Actividades:

- 1.** Ubicar dos murales, uno administrativo y otro informal en sitios estratégicos a donde tengan acceso todos los miembros de la organización Materiales Ltda., a fin de que el empleado este enterado de las actividades que la empresa está realizando.
- 2.** Realizar talleres de retroalimentación en donde se involucren a todos los miembros de la organización Materiales Ltda., con el fin de identificar los conductos que obstaculizan o contribuyen a que haya una mala comunicación.

3. Crear un magazine informativo trimestral durante 1 años, en el cual se informara a todos los trabajadores sobre los cambios y logros obtenidos en la organización Materiales Ltda.
4. Implementar una unidad de comunicación en la organización Materiales Ltda.

Recursos:

Infraestructura: En las instalaciones de la empresa Materiales Ltda.

Materiales y Equipo: Alquiler de proyector de imágenes, 2 tableros, chinchas, chazos, libretas de apuntes, lápiz, servicio de litografía, 1 escritorio, 1 computador y una silla.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa Materiales Ltda.

Responsable: La Gerencia General impartirá la información relacionada con los planes de la empresa Materiales Ltda.

Tiempo estimado: los talleres se realizaran trimestralmente, el mural se actualizara de forma semanal o quincenal, el magazine se imprimirá trimestralmente, la unidad se implementara en un tiempo estimado de seis meses.

Tabla 10. PRESUPUESTO FACTOR A INTERVENIR: LA COMUNICACIÓN

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Actividad 1 (mural) - carteleras, corcho, chinchas, chazos.	\$ 50.000	\$ 100.000
Actividad 2 (taller) - alquiler proyector imagen - 15 libretas y 15 lápices	\$50.000 (8 Horas durante el año) \$ 1500 (cada paquete)	\$ 400.000 \$45.000
Actividad 3 (magazine) - Servicio de litografía	\$ 10.000 (c/u por 100 unid)	\$ 1.000.000
Actividad 4 - Escritorio, computador, silla	\$ 350.000 \$ 700.000 \$ 120.000	\$ 350.000 \$ 700.000 \$ 120.000
	TOTAL FACTOR	\$2.715.000

8.2 FACTOR A INTERVENIR: LOS ESTILOS DE DIRECCION

En relación al factor de estilos de dirección los empleados se sienten aislados por los directivos al no ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones y no son motivados por la labor que prestan, ellos no están satisfechos prefieren una participación más activa, para lo que se propone lo siguiente:

Objetivo: corregir los estilos de dirección de la empresa Materiales Ltda., en un plazo de 12 meses.

Estrategia: cambiar los estilos de dirección de la empresa Materiales Ltda. Ya que se viene manejando de una forma interpersonal a uno administrativo.

Actividades:

1. Elaborar un manual de convivencia (funciones y deberes con los miembros de la organización).
2. Desarrollar reuniones periódicas en donde se reconozca el buen desempeño de las labores y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
3. Realizar actividades de integración social – empresarial.

Recursos:

Infraestructura: En las instalaciones de la empresa Materiales Ltda., sitio recreativo

Materiales y Equipo: Fotocopias, impresión del manual de convivencia.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa Materiales Ltda.

Responsable: Jefes de sala y Gerente General.

Tiempo estimado: La elaboración del manual de convivencia tardara un mes una reunión trimestral para reconocer el rendimiento en las labores, tres reuniones de integración al año.

Tabla 11. PRESUPUESTO FACTOR A INTERVENIR: LOS ESTILOS DE DIRECCION

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Actividad 1 (manual) - Impresión	22 unidades por \$10.000	\$220.000
Actividad 2 - Proyector de imagen - Reconocimiento	\$ 50.000 h. (3 h.)	\$ 450.000
Actividad 3 - alquiler sitio - refrigerio	\$ 490.000 \$ 165.000	\$1.470.000 \$ 495.000
	TOTAL FACTOR	\$ 2.635.000

8.3 FACTOR A INTERVENIR: RELACIONES INTERPERSONALES

Es de vital importancia concientizar a los miembros de la organización sobre las relaciones interpersonales, para generar un buen ambiente de trabajo donde haya libertad de expresión, respeto, consideración, ayuda mutua, buen trato, etc.

Objetivo: Mejorar las relaciones interpersonales de la empresa Materiales Ltda.

Estrategia: Crear actividades mensuales de competencia saludable, para los empleados de la empresa Materiales Ltda.

Actividades:

- 1.** Premiación (reconocimiento) al mejor empleado de mes.
- 2.** Elección del mejor compañero en la empresa
- 3.** Realizar salidas de convivencia a campos abiertos para fortalecer vida saludable (Caminatas, Bailes, Aeróbicos).
- 4.** Conferencia, charlas de sensibilización.

Recursos:

Infraestructura: En las instalaciones de la empresa, un sitio abierto para recreación.

Materiales y Equipo: Alquiler de proyector de imágenes

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa Materiales Ltda.

Responsable: Gerencia General, apoyo de un profesional (psicólogo) por parte de un ente gubernamental (comfandi).

Tiempo estimado: Una conferencia trimestral al igual que las salidas de convivencia, la elección del mejor compañero se realizara cada seis meses.

Tabla 12. PRESUPUESTO FACTOR A INTERVENIR: RELACIONES INTERPERSONALES

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Actividad 1. - Incentivo	\$150.000	\$1.800.000
Actividad 2. - Reconocimiento	\$ 260.000	\$ 520.000
Actividad 4. - Proyector de Imagen	\$ 50.000 h. (4h)	\$200.000
	TOTAL FACTOR	\$ 2.520.000

8.4 FACTOR A INTERVENIR: SENTIDO DE PERTENENCIA

El éxito de la empresa depende en gran parte de que tan conformes laboren los empleados, cuando se labora sin sentido de pertenencia esto crea un ambiente hostil entre si, ya que todo trabajo que desempeña le va a parecer sin sentido y lo realizan solo mirando los objetivos individuales y no los de la empresa (misión, visión) Para esto se sugiere:

Objetivo: Crear Sentido de pertenencia, de La empresa Materiales Ltda. despertando el interés y compromiso de los empleados hacia la empresa.

Estrategia: Implementar prácticas empresariales de motivación

Actividades:

1. Organizar reuniones periódicas de evaluación del desempeño para buscar soluciones a los problemas entre todos (empleados, directivos) de manera que no se vean afectados unos más que otros
2. Celebrar junto con los miembros de la organización los logros de empresa, para demostrarles que su trabajo ha sido fundamental para el éxito.
3. Realizar reuniones periódicas para mantener informados a los empleados acerca de los problemas que surjan y hacer una lluvia de ideas para posibles soluciones.
4. Ofrecer capacitaciones de forma participativa al trabajador en el área que desempeñan
5. Brindar a sus empleados la facilidad de culminar sus estudios.

Recursos:

Infraestructura: En las instalaciones de la empresa.

Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.

Personal objetivo: Todo el personal que labora que labora actualmente en la empresa.

Responsable: Gerente General

Tiempo estimado: Se celebraran los logros mas destacados, las reuniones se realizaran semanalmente, se capacitara al personal dos veces al año.

Tabla13. PRESUPUESTO FACTOR A INTERVENIR: SENTIDO DE PERTENENCIA

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Actividad 2 - Vino para brindis por logros obtenidos	\$ 100.000	\$100.000
Actividad 4 - Viáticos proveedores para capacitación	\$ 91.650c/u	\$183.300
Actividad 5 - Oportunidad de estudio a los empleados	\$75.600 mes	907.200
	TOTAL FACTOR	\$1.190.500

9. ANALISIS COSTO BENEFICIO

Es el proceso de comparar el costo y el beneficio de las diferentes decisiones realizadas en un proyecto, al igual que permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas.

La relación Beneficio/costo está representada por la relación

$$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

En donde los Ingresos y los Egresos deben ser calculados utilizando el **VPN** de acuerdo al flujo de caja.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- $B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- $B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- $B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable⁴⁰

⁴⁰ fuente tomada de la pagina [www. Google.com.co](http://www.Google.com.co). Sociedad latinoamericana para la calidad

9.1 COSTOS DEL PLAN DE ACCION

FACTOR	COSTO ANUAL
COMUNICACIÓN	2.715.000
ESTILOS DE DIRECCION	2.635.000
RELACIONES INTERPERSONALES	2.520.000
SENTIDO DE PERTENENCIA	1.190.500
TOTAL	9.060.500
ASESORIA	3.500.000

9.2 PROYECCION

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO										PROYECCION DE INFLACION				
										3,0%	3,0%	3,3%	3,2%	3,5%
								PROMEDIO INFLACION		3,2%				
				ANALISIS HORIZONTAL				pro.va	pv.infl	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
	AÑO 2.009	AÑO 2.010	AÑO 2.011	VAR. \$ 09-10	VAR. \$ 10 - 11	VAR. % 09-10	VAR. % 10-11							
INGRESOS OPERACIONALES	1.203.802.458	1.334.055.238	1.204.573.021	130.252.780	-129.482.217	10,82%	-9,71%			1.250.819.756	1.298.606.924	1.347.952.246	1.404.408.271	1.471.589.827
VENTAS	1.222.567.890	1.365.443.938	1.229.885.229	142.876.048	-135.558.709	11,69%	-9,93%	1%	4%	1.279.568.722	1.331.259.271	1.385.037.956	1.446.529.282	1.519.429.806
DEVOLUCION EN VENTAS	18.765.432	31.388.700	25.312.208	12.623.268	-6.076.492	67,27%	-19,36%	24%	14%	28.748.965	32.652.347	37.085.710	42.121.011	47.839.979
COSTO DE VENTAS	996.456.789	1.110.762.295	998.215.138	114.305.506	-112.547.157	11,47%	-10,13%	1%	2%	1.017.527.532	1.037.213.562	1.057.280.456	1.077.735.583	1.098.586.454
UTILIDAD BRUTA	207.345.669	223.292.943	206.357.883	15.947.274	-16.935.060	7,69%	-7,58%			233.292.224	261.393.361	290.671.789	326.672.688	373.003.373
GASTOS OPERACIONALES	190.024.647	208.696.479	154.980.285	18.671.832	-53.716.194	9,83%	-25,74%			167.168.325	164.016.419	164.815.515	165.999.797	167.581.615
De Administracion	75.456.754	83.300.508	35.870.028	7.843.754	-47.430.480	10,40%	-56,94%	-23%	-10%	32.270.114	29.031.488	26.117.890	23.496.700	21.138.573
Gastos del plan de acción				0	0					12.560.500	9.332.315	9.640.281	9.948.770	10.296.977
De Ventas	114.567.893	125.395.971	119.110.257	10.828.078	-6.285.714	9,45%	-5,01%	2%	3%	122.337.710	125.652.616	129.057.343	132.554.326	136.146.065
UTILIDAD OPERACIONAL	17.321.022	14.596.464	51.377.598	-2.724.558	36.781.134	-15,73%	251,99%			66.123.899	97.376.942	125.856.275	160.672.891	205.421.758
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.654.324	10.117.348	3.999.481	2.463.024	-6.117.867	32,18%	-60,47%	-14%	-5%	3.780.601	3.573.699	3.378.121	3.193.246	3.018.488
GASTOS NO OPERACIONALES	23.678.987	24.090.323	50.840.864	411.336	26.750.541	1,74%	111,04%	56%	30%	65.988.876	85.650.231	111.169.678	144.292.633	187.284.557
UTILIDAD NETA	1.296.359	623.488	4.536.215	-672.871	3.912.727	-51,90%	627,55%		2%	3.915.624	15.300.410	18.064.717	19.573.503	21.155.689

9.3 RELACION COSTO BENEFICIO

TASA A APLICAR 21,69%

		2012	2013	2014	2015	2016
EBITDA		78.684.399	106.709.257	135.496.556	170.621.661	215.718.735
(-)GASTOS NO OPERACIONALES		65.988.876	85.650.231	111.169.678	144.292.633	187.284.557
(+)INGRESOS NO OPERACIONALES		3.780.601	3.573.699	3.378.121	3.193.246	3.018.488
FLUJO DE FONDOS		16.476.124	24.632.725	27.704.998	29.522.274	31.452.667
(-)GASTOS DE PLAN DE ACCION		12.560.500	9.332.315	9.640.281	9.948.770	10.296.977
VALOR PRESENTE DE LOS BENEFICIOS	\$ 70.788.659,31					
VALOR PRESENTE DEL COSTO DEL PLAN DE ACCION	\$ 30.365.745,05					
VALOR PRESENTE NETO	\$ 40.422.914,26					
RELACION BENEFICIO/COSTO	2,33					

Después de hallar la tasa que debemos aplicar para obtener la relación costo beneficio se observa que este proyecto es viable,

para la empresa Materiales Ltda pues el resultado es mayor a 1

9.4 CAPM

COSTO DE CAPITAL	2.011			
	VALOR	PART %	I. Ef d I	CPP
DEUDA	304.420.130	68%	23%	15,62%
PATRIMONIO	140.000.000	32%	19,3%	6,08%
TOTAL	444.420.130	100%		21,69%

CAPM=	$K_p = R_L + \text{Beta} \cdot (R_M - R_L)$	19,29%
Donde:	KP Costo del K accionario	
	RL= Renta libre de riesgo (TES)	14,00%
	RM = Rentab. portafolio en el mercado	20,30%
	Beta = Indicador de riesgo de la empresa	0,84

10. CONCLUSIONES

De acuerdo a el análisis del clima realizado en este trabajo de investigación en la empresa Materiales Ltda. Se pudo concluir que el clima organizacional no es del todo gratificante ya que los factores que se intervinieron presentan resultados negativos; sin embargo cabe mencionar que algunos de estos se presentan a favor de la empresa

Estos son los factores de incidencia que se identificaron y examinaron a lo largo de esta investigación.

En las relaciones interpersonales se evidencia, de acuerdo a las respuestas de los encuestados un bajo puntaje. Sin embargo, entre ellos se colaboran y apoyan en el trabajo, perciben la competencia como algo negativo, que cuando se da repercute en detrimento tanto de las buenas relaciones como del desarrollo de las tareas diarias.

En cuanto al sentido de pertenencia se pudo constatar que los empleados tienen una buena imagen de su empresa y están de acuerdo en que es mejor que otras, además la defienden cuando es criticada en forma negativa, sin embargo, a pesar de esto muchos de ellos no se sienten a gusto trabajando en la compañía, ya que la mayoría de los encuestados manifestaron esta inquietud.

Se pudo evidenciar a través del estudio realizado que la empresa Materiales Ltda cumple a cabalidad con los requisitos legales exigidos en cuanto a carga salarial, además la mayoría de los empleados está de acuerdo con la retribución o salario que recibe por sus servicios, con el contrato firmado y reconocen que los salarios en la mayoría de las ocasiones son buenos y equitativos.

La empresa cuenta con los equipos necesarios para que cada empleado realice su labor.

Además está pendiente de ofrecer la capacitación necesaria para que cada colaborador pueda realizar su trabajo. Para ello, le suministra la información suficiente y a tiempo encontrando apoyo en las diferentes dependencias o áreas de la organización. Por otro lado, el resultado también evidencia que casi todos pueden desempeñar diferentes labores al mismo tiempo, es decir, tienen conocimiento de todo el rodaje de la empresa, lo que se convierte en una fortaleza, ya que capacitan empleados integrales y eficientes para el logro de los objetivos propuestos.

Los empleados se sienten seguros y satisfechos, lo que los hace percibir un ambiente de estabilidad laboral, donde no perciben rotación constante de personal, es decir, una vez contratado, la empresa trata de sostener en sus respectivos cargos al personal adquirido, lo que garantiza seguridad y confianza en la misma, ya que se trata es de aprovechar al personal que ya cuenta con experiencia en el manejo de este tipo de negocio para ofrecer cada día un mejor servicio y conseguir mucho más fácilmente los objetivos planteados, inculcando en cada empleado un alto sentido de pertenencia.

En cuanto al tópico de claridad y coherencia se tiene que los objetivos planteados por la empresa son claros, coherentes y han sido dados a conocer, los cuales los empleados entienden y acatan. Igualmente la compañía hace uso de diferentes medios y alternativas para que se cumplan estos objetivos, con esto se puede visualizar un ambiente de orden y estabilidad. Además de ello se resalta en la mayoría de empleados la importancia de la comunicación como estrategia para mejorar el rendimiento laboral. En este punto se debe revisar los canales de comunicación utilizados, ya que muchos encuestados los consideran poco efectivos.

El estilo de dirección no es participativo, ya que en la mayoría de las veces no se involucran ni tiene en cuenta las opiniones de sus empleados. Además, muchos de ellos sienten que no son reconocidos en el rendimiento de sus labores y su esfuerzo. Por otro lado, refieren la injusticia de los directivos al presentarse algún problema o situación que entorpece el giro normal del negocio. Este tópico se debe evaluar, ya que el estrés y la presión en la consecución de metas a veces causa roces o situaciones incómodas entre directivos – empleados.

Después de un análisis sobre los tópicos aquí planteados se puede concluir que las condiciones para que la empresa Materiales Ltda. Pueda trabajar en un buen ambiente laboral están dadas. Sin embargo, es necesario realizar un sondeo o entrevista personal en cada uno de los empleados incluyendo los altos mandos de la empresa para conocer cuál es el motivo o causa de su inconformidad o desmotivación, ya que por los resultados aquí esbozados la empresa se preocupa por la estabilidad de sus empleados, los capacita, cumple con la retribución y las prestaciones legales, entre otros beneficios, de lo cual es ampliamente consciente todo el personal de la compañía.

Por último se propone un plan de acción que ayuda en gran manera al mejoramiento de toda la empresa no solo en su clima labora si no también en la parte financiera que es el objetivo primordial de toda compañía.

11. RECOMENDACIONES

- Una de las principales recomendaciones para la empresa Materiales Ltda. Es llevar a cabo la realización del Plan de Acción aquí planteado, ya que con este se buscar mejorar las condiciones en las que se encuentra actualmente el clima laboral de la empresa en todos los factores que fueron evaluados.
- Realizar talleres orientados a fomentar el sentido de pertenencia por la empresa Materiales Ltda y aumentar el nivel de compromiso frente a las actividades realizadas al interior de la misma, procurando mantener siempre la actitud de trabajo en equipo, de socializar con el grupo de trabajo, pues así se establecen vínculos afectivos fuertes, además de los laborales, los cuales fortalecen la empresa y a sus integrantes.
- No descuidar la capacitación constante del personal, esto permitirá la prestación de un servicio de calidad y ayudará a que las personas puedan transformar sus actitudes frente al desempeño de sus labores. Además permitirá que valoren mucho más la empresa donde trabajan.
- Realizar evaluación del desempeño con el fin de afianzar las fortalezas y contrarrestar las debilidades en la prestación del servicio, a su vez los empleados puedan evaluar a sus jefes y reconocer sus aciertos como forma saludable de mejorar las relaciones y el fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Hacer sentir a los empleados comprometidos, a través de manifestaciones o retribuciones adicionales al salario o con espacios para la recreación e integración de las familias, becas, incentivos para mejoramiento como el ahorro, talleres psicológicos, mercados, técnicas para mejorar sus relaciones interpersonales, etc .
- Por ultimo recomendamos a la empresa que una vez implementado el plan de acción, realice nuevamente el análisis del clima para conocer que tanto cambio la percepción de los empleados o que tan efectivo fue.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, El clima de Trabajo en las organizaciones.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.
- HOOGETTS, Richard M, y STEVEN Altman, comportamiento en las organizaciones,
- KOONTZ, Harold, y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global
- MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. México: McGraw-Hill, 1995.
- www.monografías.com

ANEXOS

CUESTIONARIO

- 1. La relaciones entre sus compañeros hacen un ambiente laboral agradable*
- 2. Los directivos son justos cuando se presentan problemas en el cumplimiento de sus labores*
- 3. Se siente a gusto trabajando en esta empresa*
- 4. Los salarios son acordes con las actividades que se realizan*
- 5. La empresa cuenta con los equipos necesarios para la realización de su trabajo*
- 6. La empresa le brinda estabilidad laboral*
- 7. Están claros los objetivos establecidos por la empresa*
- 8. La comunicación dentro de la empresa incrementa el rendimiento de los empleados.*
- 9. Existe cooperación en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad*
- 10. Su jefe tiene en cuenta sus opiniones y acepta sus ideas*
- 11. Esta empresa es mejor que otras*
- 12. Esta sociedad cumple con los requisitos legales en el pago de sus empleados*
- 13. La empresa ofrece capacitación a sus trabajadores*
- 14. Las actividades desarrolladas en la empresa se identifican con los objetivos propuestos*
- 15. Los canales de comunicación que utiliza la empresa son adecuados*
- 16. La competencia entre compañeros afecta negativamente las funciones que usted realiza*

- 17. Obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando da rendimiento en su trabajo*
- 18. La comunidad cree que la empresa es buena*
- 19. En general las remuneraciones o salarios en esta empresa son buenos*
- 20. Los empleados de otras dependencias le brindan información que usted requiere para la realización de sus actividades*
- 21. Cuando hay vacantes deseables la empresa tiene en cuenta al personal*
- 22. La empresa busca diferentes alternativas para el cumplimiento de sus objetivos*
- 23. La información que usted recibe es suficiente para realizar bien su labor*
- 24. La dirección asume bajo su responsabilidad el buen funcionamiento de la sociedad*
- 25. Defiende la empresa en que labora cuando es criticada en forma negativa por la comunidad*
- 26. Dentro de la empresa existe equidad en los salarios en relación a puestos similares*
- 27. Se siente capacitado para realizar más de una labor en esta empresa*
- 28. El tipo de contrato que la empresa utiliza es el más adecuado*
- 29. La comunicación con los directivos de la empresa es buena*
- 30. En esta compañía se presenta mucha rotación de personal*

HOJA DE RESPUESTAS

	5. siempre	4. casi siempre	3. algunas veces	2. muy pocas veces	1. nunca
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Betas por Sector

Datos utilizados: Value Line base de datos, de 7036 empresas
Fecha de Análisis: Los datos utilizada es la de enero de 2010

<i>Nombre de la Industria</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>Beta Promedio</i>	<i>Mercado D / E ratio</i>	<i>Tasa de Impuesto</i>	<i>Beta no apalancada</i>	<i>Cash empresa Valor</i>	<i>Beta no apalancada corregida por dinero en efectivo</i>
Publicidad	36	1,6	72,76%	13,01%	0,98	11,92%	1,12
Aeroespacial / Defensa	67	1,19	22,94%	20,05%	1	7,90%	1,09
Transporte aéreo	44	1,06	70,74%	17,63%	0,67	11,84%	0,76
Vestir	56	1,3	23,61%	16,54%	1,09	6,95%	1,17
Autos y Camiones	22	1,72	154,47%	13,25%	0,74	11,75%	0,83
Auto Parts	54	1,75	51,24%	12,09%	1,21	12,38%	1,38
Banco	481	0,75	198,22%	17,50%	0,28	10,36%	0,32
Bank (Canadá)	7	0,86	16,44%	14,94%	0,76	7,37%	0,82
Bank (Midwest)	39	0,96	110,54%	20,65%	0,51	9,63%	0,57
Bebida	41	1,04	16,92%	12,12%	0,9	3,20%	0,93
Biotecnología	121	1,1	14,78%	4,46%	0,96	14,59%	1,12
Materiales de construcción	53	1,45	83,80%	14,56%	0,84	5,48%	0,89
Televisión por cable	24	1,69	85,22%	21,86%	1,02	4,02%	1,06
Canadiense de Energía	10	1,18	30,86%	26,99%	0,96	2,32%	0,98
Química (Básico)	17	1,27	20,37%	21,59%	1,1	6,74%	1,18
Química (Diversificado)	31	1,37	19,85%	20,84%	1,19	4,73%	1,25
Química (Especialidad)	97	1,29	29,01%	12,86%	1,03	4,17%	1,08

Carbón	21	1,67	23,68%	13,15%	1,39	4,31%	1,45
Software de ordenador / Svcs	333	1,02	5,61%	10,12%	0,97	10,34%	1,08
Ordenadores / Periféricos	129	1,29	10,93%	8,65%	1,17	12,20%	1,33
Diversificados Co.	121	1,2	138,78%	18,93%	0,57	11,12%	0,64
Droga	337	1,11	12,58%	5,62%	0,99	7,79%	1,07
E -Commerce	56	1,18	8,74%	El 13,50%	1,09	11,63%	1,24
Servicios Educativos	38	0,75	7,21%	24,06%	0,71	8,58%	0,78
Util eléctrica . (Central)	23	0,79	102,89%	32,27%	0,47	2,31%	0,48
Para producción de electricidad (Este)	24	0,73	75,74%	33,77%	0,49	1,70%	0,5
Para producción de electricidad (Oeste)	14	0,75	89,99%	32,45%	0,47	El 4,25%	0,49
Equipo electrotécnico	87	1,41	16,91%	14,07%	1,23	7,16%	1,33
Electrónica	183	1,16	26,37%	10,63%	0,94	14,90%	1,1
Entretenimiento	95	1,81	56,83%	11,78%	1,21	6,56%	1,29
Entretenimiento Tecnología	35	1,32	11,72%	6,28%	1,19	22,36%	1,53
Ambiental	91	0,97	49,42%	14,27%	0,68	2,49%	0,7
Svcs financiero. (Div.)	296	1,39	305,02%	16,53%	0,39	15,76%	0,47
Procesamiento de Alimentos	121	0,86	29,31%	17,29%	0,69	3,79%	0,72
Exteriores Electrónica	9	1,13	29,12%	10,71%	0,9	22,65%	1,16
Promoción Económica y Empleo	5	1,19	56,52%	24,34%	0,83	3,51%	0,86
Furn / Muebles para el Hogar	35	1,52	38,54%	17,48%	1,16	6,12%	1,23
Healthcare Information	33	0,97	13,57%	17,80%	0,87	6,85%	0,94
Construcción Pesada	14	1,42	7,58%	33,76%	1,35	16,86%	1,63
Construcción de viviendas	28	1,45	102,34%	1,42%	0,72	26,11%	0,98
Hotel / Juegos de Azar	74	1,74	85,90%	12,93%	1	6,19%	1,06
Productos para el hogar	23	1,15	22,36%	24,87%	0,98	2,23%	1
Recursos Humanos	30	1,38	13,17%	23,63%	1,25	14,81%	1,47

Servicios Industriales	168	1,07	33,96%	17,89%	0,84	El 8,10%	0,91
Servicios de información	29	1,28	23,68%	19,37%	1,08	3,91%	1,12
Seguros (de vida)	31	1,38	36,81%	22,47%	1,07	38,96%	1,75
Seguros (Prop / CAS).	85	0,92	24,03%	15,68%	0,76	23,51%	1
Internet	239	1,04	2,28%	5,94%	1,02	9,53%	1,13
Investment Co.	19	0,76	59,26%	0,00%	0,48	72,09%	1,71
Investment Co. (Relaciones Exteriores)	16	1,39	9,38%	2,10%	1,27	6,84%	1,36
Maquinaria	130	1,32	46,80%	20,41%	0,96	6,70%	1,03
Manuf . Vivienda / RV	15	1,21	3,98%	14,80%	1,17	13,51%	1,35
Marítimo	53	1,38	159,57%	El 9,70%	0,57	6,93%	0,61
Servicios Médicos	162	0,97	43,09%	18,84%	0,72	10,96%	0,81
Suministros médicos	264	1,04	11,36%	11,24%	0,95	6,57%	1,02
Fabricación de metales	36	1,54	18,80%	18,10%	1,33	11,77%	1,51
Metales y Minería (Div.)	79	1,23	14,78%	7,41%	1,08	2,81%	1,11
Gas Natural (Div.)	32	1,29	47,84%	25,01%	0,95	2,44%	0,97
Natural Servicio Gas	24	0,68	80,53%	24,87%	0,42	2,69%	0,43
Diario	15	1,94	55,65%	27,26%	1,38	3,68%	1,44
Oficina Equipo / fuentes	25	1,19	56,84%	22,62%	0,83	6,73%	0,89
Petróleo / Gas Distribución	19	0,89	61,46%	7,15%	0,56	1,83%	0,58
Svcs Oilfield / Equip.	113	1,45	25,97%	22,05%	1,21	4,77%	1,27
Embalaje y contenedores	31	1,2	61,31%	18,18%	0,8	4,26%	0,83
Papel / Productos Forestales	39	1,63	86,48%	7,70%	0,91	5,49%	0,96
Petróleo (Integrado)	24	1,24	14,44%	33,00%	1,13	6,13%	1,21
Petróleo (producción)	198	1,16	27,01%	11,27%	0,94	3,10%	0,97
Servicios de farmacia	21	0,88	20,07%	24,36%	0,76	3,23%	0,79
Poder	77	1,23	103,58%	7,00%	0,63	9,56%	0,69

Metales preciosos	78	1,18	8,49%	8,41%	1,1	2,94%	1,13
Instrumento de precisión	98	1,24	15,02%	El 10,50%	1,09	12,53%	1,24
Gestión de la Propiedad	20	1,63	191,86%	9,03%	0,59	5,94%	0,63
Public / Private Equity	9	2,4	169,66%	0,80%	0,89	12,16%	1,02
Publicación	30	1,43	70,33%	15,54%	0,9	4,27%	0,94
R.E.I.T.	143	1,6	67,45%	0,72%	0,96	5,72%	1,01
Ferrocarril	15	1,29	32,95%	27,39%	1,04	2,31%	1,07
Recreación	65	1,43	49,77%	16,86%	1,01	5,05%	1,06
Reaseguro	8	1,07	17,69%	4,17%	0,91	28,41%	1,28
Restaurante	68	1,34	22,48%	19,86%	1,14	2,52%	1,17
Venta al por menor (Líneas Especiales)	157	1,43	16,08%	18,49%	1,27	8,52%	1,38
Venta al por menor Automotriz	15	1,46	44,57%	32,68%	1,13	2,65%	1,16
Venta al por menor de materiales de construcción	7	0,95	19,12%	27,05%	0,83	1,34%	0,85
Venta al por menor de la tienda	43	1,35	26,98%	18,42%	1,1	4,55%	1,16
Venta al por menor / al por mayor de Alimentos	32	0,73	26,17%	30,39%	0,62	3,01%	0,63
Bolsa de Valores	30	1,18	281,05%	20,49%	0,36	34,11%	0,55
Semiconductor	125	1,56	8,06%	10,85%	1,45	12,95%	1,67
Equipar Semiconductor	14	1,93	7,28%	16,66%	1,82	14,50%	2,13
Zapato	19	1,34	3,55%	22,11%	1,3	11,41%	1,47
Acero (General)	20	1,61	30,81%	22,29%	1,3	7,65%	1,4
Steel (Integrado)	15	1,85	39,30%	22,94%	1,42	7,93%	1,55
Telecom. Equipo	115	1,15	10,90%	13,79%	1,05	21,02%	1,33
Telecom. Servicios	140	1,1	47,03%	12,80%	0,78	5,75%	0,83
Ahorro	227	0,73	21,74%	11,90%	0,61	14,51%	0,72
Tabaco	12	0,78	22,93%	26,03%	0,67	5,57%	0,71

Aseo Personal / Cosméticos	19	1,23	26,33%	26,27%	1,03	6,89%	1,1
Camiones	33	1,3	85,30%	30,87%	0,82	4,84%	0,86
Utilidad (Relaciones Exteriores)	5	1,07	101,26%	12,11%	0,57	4,80%	0,59
Empresas de Agua	15	0,82	87,95%	31,16%	0,51	0,77%	0,51
Redes inalámbricas	60	1,5	19,83%	9,92%	1,28	5,01%	1,34
TOTAL DEL MERCADO	7036	1,17	49,99%	14,07%	0,82	9,49%	0,9

Última actualización en enero de 2010

Por Aswath Damodaran