

1-1-2009

Plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa familiar Lácteos Camporeal Ltda

Deisy Yamile Abella Ojeda
Universidad de La Salle, Bogotá

Diana Marcela Torres González
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Abella Ojeda, D. Y., & Torres González, D. M. (2009). Plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa familiar Lácteos Camporeal Ltda. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1235

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA FAMILIAR LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**

**DEISY YAMILE ABELLA OJEDA
DIANA MARCELA TORRES GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2009**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA FAMILIAR LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**

**DEISY YAMILE ABELLA OJEDA
DIANA MARCELA TORRES GONZÁLEZ**

**Trabajo de grado presentado para optar el título de Administradoras de
Empresas**

**Docente
VICTOR JOSÉ RODRIGUEZ RESTREPO
Director trabajo de grado**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2009**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Firma Director

Ciudad y fecha (día, mes año)_____

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por ser mi principal guía y por darme la fuerza necesaria para salir adelante.

A mis padres: Bertha González y Orlando Torres, por enseñarme a luchar, por su gran corazón y capacidad de entrega, pero sobre todo por enseñarme a ser responsable, gracias a ustedes he llegado a esta meta.

A mi hermana: Estefanía Torres, por su apoyo y comprensión.

DIANA MARCELA TORRES

A Dios, fuente de todo conocimiento y sabiduría.

A mis padres fuente de apoyo en mi estudio, por brindarme una carrera profesional y enseñarme a formarme cada día más como persona.

A mi hermano por su colaboración y apoyo

A mi familia y amigos por su comprensión y apoyo en esta etapa de mi vida

DEISY YAMILE ABELLA

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. TEMA.....	9
1.1. LÍNEA INVESTIGACION.....	9
1.2. SUBLÍNEA DE INVESTIGACION	9
1.3. RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	9
1.3.1. Relación Profesional	9
1.3.2. Relación Académica	9
1.4. TITULO	9
2. PROBLEMA.....	10
2.1. PLANTEAMIENTO	10
2.2. FORMULACIÓN.....	10
3. OBJETIVOS.....	11
3.1. OBJETIVO GENERAL	11
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
3.3. RESULTADOS ESPERADOS.....	11
4. JUSTIFICACIÓN.....	13
4.1. TEÓRICA	13
4.2. METODOLÓGICA.....	13
4.3. PRÁCTICA.....	14
5. MARCO TEÓRICO	15
5.1. MARCO CONCEPTUAL	15
5.2. MARCO INSTITUCIONAL.....	17
5.2.1. FAE (Facultad de Administración de Empresas)	17
5.2.2. CEDEF.....	18
5.3. MARCO REFERENCIAL.....	19
5.3.1. Empresas De Familia En Colombia	19
5.3.2. Clima Organizacional.....	23
5.4. MARCO EMPRESARIAL:	27
5.4.1. Descripción De La Empresa	27
5.4.2. Descripción Estratégica	31
5.4.3. Productos.....	32
5.4.5. Funciones De La Coordinación De Recursos Humanos De LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.	34
6. DISEÑO METODOLÓGICO	36
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
6.1.1. Descriptiva	36
6.2. POBLACION.....	
6.2.1 Población:	36
6.2.2. Muestra:	37
6.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	38
6.3.1. Método de Análisis:.....	38
6.3.2 Método de Síntesis	38

6.4.	FUENTES PRIMARIAS.....	38
6.4.1.	Encuesta	39
6.5.	FUENTES SECUNDARIAS.....	39
6.6.	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.	40
6.6.1.	Aplicación de la Encuesta ECO	40
6.6.2.	Recolección y Tabulación de la Información.....	40
6.6.3.	Resultados	40
7.	CONCLUSIONES	82
8.	PLAN DE MEJORAMIENTO.....	85
8.1.	PLAN DE ACCION - CLIMA ORGANIZACIONAL ASPECTOS DEFICIENTES PRESENTADOS EN LACTEOS CAMPOREAL LTDA SEGÚN ENCUESTA ECO.....	86
8.2.	PLAN DE ACCION - RELACIONES FAMILIA - EMPRESA.....	87
	BIBLIOGRAFIA	

TABLAS

	pág.
TABLA 1. Ventas Lácteos CampoReal 2005 – 2007	34
TABLA 2. Calificación Promedio Obtenida Por Variables (ECO Directivos)	56
TABLA 3. Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los siete directivos de Lácteos CampoReal Ltda.	58
TABLA 4. Calificación Promedio Obtenida Por Variables (ECO Empleados) ...	78
TABLA 5. Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los treinta y cinco empleados de Lácteos CampoReal Ltda.....	80

ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO) DIRECTIVOS	94
ANEXO 2. ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO) EMPLEADOS...	101
ANEXO 3. CUADRO DE RECOLECCION Y TABULACION DIRECTIVOS...	
ANEXO 4. CUADRO DE RECOLECCION Y TABULACIÓN EMPLEADOS	
ANEXO 5. ESTRUCTURA PROTOCOLO FAMILIAR.....	109
ANEXO 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	110

INTRODUCCIÓN

El trabajo de grado permite al grupo de investigación crear una base sólida y una guía de estudio eficiente para la presentación, profundización y definición de posibles estrategias para el fortalecimiento del clima laboral de una empresa registrada en la base de datos del CEDEF.

La empresa familiar tiene una importancia indiscutible en la economía mundial, participan con el 65% al 99% dentro del total de sociedades de los países desarrollados y en vía de desarrollo. Así mismo se estima que generan entre el 55% y el 85% del PNB. En Colombia su participación en la economía no es distinta a la del resto del mundo. El 70% de la totalidad de sociedades registradas en las Cámaras de Comercio a nivel nacional son empresas de familia. Aportan como mínimo al mercado laboral el 40% de los empleos, así como participan mayoritariamente en cada uno de los sectores de la economía nacional.

Sin embargo, este tipo de empresas deben enfrentar siempre a lo largo de su crecimiento distintos tipos de conflictos, que a su vez las hacen diferentes de las empresas no familiares. La causa de estos problemas proviene de las relaciones personales entre los miembros de la familia que controlan la organización, por tal motivo la mayoría de estas empresas de carácter familiar solamente llegan a la segunda y tercera generación por medio de un asociado externo a ella; si se suma a esto, un clima laboral poco favorable para los empleados, los conflictos presentados podrán afectar seriamente su productividad y durabilidad en el mercado.

Mediante este trabajo se busca analizar el clima organizacional de la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA** bajo la perspectiva de la encuesta ECO, un instrumento planteado por Fernando Toro Álvarez, que mide el clima organizacional mediante siete variables; relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección; y así recomendar acciones para fortalecer su ciclo de vida y prolongar la continuidad de la misma.

Los datos se analizaron sobre la perspectiva de dos grupos, los directivos de los departamentos de contabilidad, comercial y mercado, sistemas, calidad, producción y recursos humanos; así, como a los 35 empleados que forman parte de la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA**.

Con la investigación se espera que la empresa objeto de estudio, conozca las fortalezas y debilidades de su clima organizacional, y así, proponer un plan de mejoramiento que haga que los funcionarios se sientan comprometidos con el trabajo y con la empresa.

En el Capítulo quinto se presenta el marco teórico incluidos los marcos conceptual con las definiciones de las once palabras más importantes en relación con el tema sustentado, marco institucional acerca del la Facultad de Administración de empresas y del CEDEF, marco referencial en el que se explican temas como las empresas de familia en Colombia y el clima organizacional, marco empresarial con la descripción de la empresa: historia, misión, visión, dueños, y funcionarios; descripción estratégica: Naturaleza de la organización, posición en el mercado, razones de su éxito, objetivos estratégicos, portafolio de productos y funciones de la coordinación de recursos humanos de **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**

En el Capítulo sexto se presenta el diseño metodológico que soporta la investigación, especificando tipo, universo, método, fuentes primarias y las fuentes secundarias en la que se encuentran relacionados los textos utilizados en el trabajo para tocar temáticas como el clima organizacional y su medición, la encuesta ECO, el clima organizacional en empresas colombianas y metodología de la investigación, y autores que fueron esenciales para llevar a cabo la investigación como los son José Carlos Casillas, Peter Leach, Maria Amat, Gonzalo Gómez, Stephen Robbins, José Isauro López, Lourdes Munch, Fred Neubaver, Kevin Gersick y Jerry Rosenberg, M. Silva Vasquez, González C. Sonial y Linares Angela M, Fernando Toro Álvarez, Moreno Garzón Adonay, Serna Gómez, Humberto Y Suarez Ortiz, Edgar

De igual manera en el Capítulo sexto, se realiza en análisis e interpretación estadística de las encuestas ECO a directivos y empleados. En el Capítulo séptimo y octavo se plantean las conclusiones y el plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**

El análisis del clima organizacional de la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA**, es de vital importancia para las investigadoras porque les permite poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y crear una propuesta de mejoramiento que repercuta positivamente en la organización y que oriente con información clara y práctica a la comunidad académica.

1. TEMA

Manejo y resolución de conflictos en empresa de familia

1.1. LÍNEA INVESTIGACION

Empresas de familia

1.2. SUBLÍNEA DE INVESTIGACION

Observatorio empresarial

1.3. RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1.3.1. Relación Profesional: De acuerdo con las cifras de 19.109 empresas que envían estados financieros a la Superintendencia de Sociedades, el 70% de ellas, que equivalen a 13.277, son sociedades de familia;¹ una estadística alarmante es que el 68% de las sociedades que se han acogido a un proceso de liquidación obligatoria son de familia (815 sociedades).²

Por esta razón, las empresas de carácter familiar son un campo importante de investigación para la Administración de Empresas, ya que predominan en el mercado, y para poder liderar estas organizaciones es sumamente útil conocer sus principales características, así como determinar las estrategias que deben ser gestionadas para mejorar su clima organizacional, y así reducir la posibilidad de que se generen conflictos en las empresas con mayor participación en el país.

1.3.2. Relación Académica: La investigación es la manera práctica de aplicar los conocimientos que se han aprendido a lo largo de la carrera, en asignaturas como Gestión del Talento Humano y Psicología Organizacional; además, una excelente opción como temática de trabajo de grado, para poder obtener el título como profesionales en Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.

1.4. TITULO

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Familiar
LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA

¹ DANIES LACOUTORE, Rodolfo. Sociedades de familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades., 2005. 2 p.

² DANIES LACOUTORE, Rodolfo. Sociedades de familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades., 2005. 23 p.

2. PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO

La empresa Lácteos CampoReal Ltda., existe en el mercado hace seis años; y aunque su comportamiento es destacado en el sector, actualmente existen situaciones complejas, que de no ser resueltas lo antes posible pueden deteriorar las relaciones entre familiares y empleados, y provocar conflictos en un futuro.

Los inconvenientes que enfrenta actualmente Lácteos CampoReal son:

- Verticalidad en la toma de decisiones.
- Confusión de lazos de afecto y lazos contractuales.
- Falta de planeación en la transmisión del control.
- Ingreso de nuevos socios a la organización, sin prever con anticipación sus responsabilidades y privilegios.
- Inexistencia de órganos de control familiar.

Si los acontecimientos anteriores se siguen presentando, el impacto generado en Lácteos CampoReal Ltda., podrá ser muy alto; se puede presentar deterioro en las relaciones personales, disolución, estancamiento o inestabilidad, pérdida de oportunidades de negocio y desgaste e incapacidad para enfrentar oportunamente los desafíos del cambio.

Frente a esta situación, es necesario realizar un estudio en el que se analice el clima organizacional en la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**; ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. en el período comprendido entre Febrero y Diciembre de 2008, para encontrar y entender las debilidades de gestión y formular estrategias de mejoramiento adecuadas, prácticas y rápidas.

2.2. FORMULACIÓN

¿Qué actividades implementadas en la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**, podrán mejorar su clima organizacional?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar mediante la encuesta ECO el clima organizacional a la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**, registrada en la base de datos del CEDEF, y proponer las estrategias de mejoramiento pertinentes.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnostico mediante la encuesta ECO a directivos y empleados de la empresa **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**, sobre los problemas actuales que afectan su clima organizacional.
- Proponer un plan de mejoramiento para la empresa **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**, para que los propietarios conozcan los mecanismos adecuados para la mejora del clima organizacional presentado al interior de la empresa.
- Presentar los resultados del estudio para proponer estrategias de solución a problemas empresa-familia, mejorar su ambiente organizacional y evitar la disolución de las mismas.

3.3. RESULTADOS ESPERADOS

3.3.1 Campo Empresarial

Concientizar a Directivos y dueños de la empresa familiar Lácteos CampoReal, de la importancia de implementar políticas y estrategias que pauten y regulen las relaciones empresa-familia; así como generar un clima laboral sano y satisfactorio para sus empleados mediante objetividad en las decisiones, igualdad en la retribución, capacitación y comunicación.

3.3.2. Campo Académico

Aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y lograr el título como Administradoras de Empresas de la Universidad de la Salle. Los temas profundizados dentro del programa académico para el trabajo de grado han sido en el área administrativa: dirección, ejecución y control administrativo, sistemas gerenciales; el área de matemáticas: estadísticas descriptiva e inferencial; el área de gestión humana: salud ocupacional, administración de gestión humana, administración de sueldos y salarios y gerencia del talento humano y por último el área de formación humanística con un profundo sentido de liderazgo y emprendimiento.

3.3.3. Campo Personal

La empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**, con su experiencia, retos, problemas y ventajas abrió las puertas para esta investigación. Permitió a las autoras descubrir la importancia de valores como el amor por la compañía, compromiso, respeto, responsabilidad y dedicación como base primordial para crear y hacer viable una empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. TEÓRICA

Para la investigación propuesta se busca analizar el clima organizacional en la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**, “indicador de la gestión al interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores”³

Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los Planes de Acción, Productividad y Desarrollo de la Organización e influye directamente en sus resultados.

Además es un aspecto clave para el proceso de Certificación de calidad ISO 9001 que se encuentra actualmente gestionando **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**, conscientes de la importancia que hoy reviste el tema del clima organizacional en las empresas familiares colombianas donde tienen implicaciones profundas y relaciones evidentes con los asuntos de la productividad, calidad, eficiencia, éxito, supervivencia y con el que hacer gerencial.

Mediante la encuesta ECO, instrumento factorial diseñado para evaluar las variables que pueden afectar críticamente el clima de la organización, se busca identificar los aspectos positivos y negativos de la organización. Este instrumento arroja resultados confiables y validos sobre el clima organizacional de la empresa que permitirá a las investigadoras proponer estrategias de solución para mejorar el clima organizacional en la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**, pautar las relaciones empresa-familia y evitar posibles conflictos entre los miembros del núcleo familiar que conduzcan a fracaso o desaparición de la organización.

4.2. METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, se aplicarán instrumentos de investigación validos en el medio como observación y encuestas (ECO) que permitan analizar el clima organizacional de la empresa familiar “**LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**” registrada en la base de datos del CEDEF

La encuesta ECO es un instrumento factorial diseñado por Fernando Toro Álvarez para la evaluación de siete variables cada una cuenta con ítems que deben ser calificados empleando una escala tipo Likert de cinco puntos. Las

³ http://www.talentsi.com/web2/articulos/art_1.html 06-01-09 6:30 pm

categorías de la escala de calificación va desde cinco a cero, considerando el cinco como lo completamente de acuerdo a cero como lo completamente en desacuerdo. Las variables evaluadas son: Relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección.⁴ Cada variable es evaluada con sentido positivo o sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado. Este autor presentó los resultados del proceso de validación en una publicación de 1992. Allí se mostró la existencia nítida y suficiente de los factores definidos.

Se selecciono la Encuesta de Clima Organizacional ECO porque este instrumento ayuda a los dueños a identificar los principales problemas que afectan el clima organizacional de sus compañías, además mide variables que se consideran de gran importancia e impacto. La encuesta ECO es un método controlado, riguroso y que facilita el análisis estadístico y comparación entre los demás encuestados (empleados y directivos), además este instrumento mide todas las variables que determinan el clima laboral de una organización.

4.3. PRÁCTICA

Lácteos CampoReal Ltda., al ser una empresa de carácter familiar tiene características que las diferencian de las demás organizaciones. Tiene oportunidades y ventajas que la hacen fuerte ante la competencia, pero también tiene debilidades y situaciones complejas que pueden conducirla a su estancamiento; por esta razón se consideró pertinente realizar un estudio de las problemáticas que afectan el clima organizacional, ya que estos inconvenientes no solo perturban a la empresa, también a los propietarios, su familia y colaboradores.

Se busca orientar en futuras decisiones a los propietarios de Lácteos CampoReal, y así contribuir no solo al mejoramiento del clima organizacional de la Compañía, también a optimizar la eficiencia y productividad de la misma.

⁴ TORO, Álvarez Fernando. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 15, No. 1. Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. 1996. 1 - 2 p.

5. MARCO TEÓRICO

Para la identificación de los principales problemas que afectan el clima organizacional de la empresa familiar LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA registrada en la base de datos del CEDEF, y la formulación de un plan de mejoramiento; se ha estructurado un marco teórico dividido en cuatro apartados. El primero es el marco conceptual con los once conceptos principales en los que se basa la investigación; posteriormente el marco institucional contextualiza acerca del Programa de Administración de Empresas y el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia CEDEF, su misión, visión, valores, objetivos y servicios.

En el marco referencial se documentan los dos temas base a lo largo de la investigación, estadísticas importantes sobre las empresas de familia en Colombia y el clima organizacional. En el marco empresarial, se exponen las principales características de la empresa familiar Lácteos CampoReal Ltda., su composición, productos y descripción estratégica.

La estructura del marco teórico permitirá contextualizar al grupo de investigación y lectores sobre las empresas de familia, en especial la sociedad objeto de estudio, y la importancia de proponer estrategias para reducir los conflictos que afectan su clima organizacional.

5.1. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen los principales conceptos en los que se basa el trabajo de grado, son de suma importancia para comprender con claridad la investigación realizada y los resultados obtenidos.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidos como factor principal de influencia en el comportamiento⁵.

El clima organizacional ⁶ es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiente en el trabajo

⁵ ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona: Editorial Océano S.A., 1999. 71 p.

⁶ MENDEZ, Álvarez Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Bogotá, D.C.: Editorial centro editorial Universidad del Rosario. 1ª edición. Marzo 2006. 35 p.

- **EMPRESA:** Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad⁷.
- **EMPRESA DE FAMILIA:** Aquella empresa sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en manos de una familia determinada⁸.
- **FAMILIA:** Es la institución social más importante. Para bien o para mal, la familia forja nuestra personalidad; es la fuente de la “naturaleza” y de la “crianza” del desarrollo individual⁹.
- **GENERACIÓN:** Conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos¹⁰.
- **GESTIÓN:** Existe gestión de negocios cuando alguien que sin mandato y sin estar obligado a ello se encarga de un asunto de otro, teniendo la obligación de obrar conforme a los intereses del dueño¹¹.
- **ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO):** La ECO es una encuesta que proporciona a los empleados y directivos de las empresas una perspectiva sobre las variables que pueden afectar críticamente el clima de la organización.¹²
- **PROTOCOLO FAMILIAR:** Es un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa, es decir, para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las normas de trabajo de la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de la empresa familiar, la unidad, el compromiso y la confianza.
En este documento, la familia establece acuerdos de carácter moral, no necesariamente de carácter legal, que pueden ir adjuntos a los estatutos de la empresa y, aunque el documento final es importante, más aún lo es el proceso de construcción que se siga para alcanzar esos acuerdos y compromisos¹³.
- **ROL:** Conjunto de patrones de comportamiento atribuidos a la persona que ocupa un puesto determinado en una unidad social¹⁴.

⁷ MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA MARTINEZ, José G. Fundamentos de administración. 5ª edición. México D.F.: Trillas, 2004. 44p.

⁸ NEUBAVER Fred y LANK Alden G. La empresa Familiar: Cómo dirigirla para que perdure. España: Ediciones Deusto S.A., 1999 Bilbao. 53 p.

⁹ GERSICK, Kevin E. y otros. Empresas familiares: generación a generación. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 1997. 59p.

¹⁰ Diccionario de la lengua española. 21ª edición. Madrid: Unigraf, 1993. 729p

¹¹ LOPEZ, Jose Isauro. Diccionario: contable, administrativo y fiscal.3ª.edición. Ciudad de México: Editorial Thomson Learning, 2003. 164p.

¹² Clima organizacional 1p. EN:

http://www.hayandino.com/Biblioteca/Sala_Instrumentos/PDF/Ejercicio_de_Clima_Org.pdf

20-08-08: 6:012 pm

¹³ GÓMEZ BETANCOURT, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer. Bogotá: Grupo editorial Norma, 2006. 205p.

¹⁴ ROBBINS, Stephen y DECENZO, David. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 3ª. edición. Ciudad de México: Prentice Hall, 2002. 277p

- **SUCESIÓN:** Sustitución de una persona en los derechos transmisibles de otra que puede darse por actos entre vivos o por causa de muerte¹⁵.

5.2. MARCO INSTITUCIONAL

Dentro del trabajo del estudio de los principales conflictos que afectan el clima organizacional en la empresa familiar Lácteos CampoReal, es importante tener en cuenta las instituciones dentro de las cuales se lleva a cabo el trabajo de investigación como son: El programa de Administración de Empresas y el CEDEF.

El programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle a través del CEDEF (centro de desarrollo de empresas familiares) brinda a sus estudiantes apoyo en los procesos investigativos y la oportunidad de acceder a una base de datos de empresas familiares para llevar a cabo las investigaciones y de esta manera, generar nuevos conocimientos que serán aporte para el CEDEF y para la comunidad estudiantil.

5.2.1. Programa de Administración de Empresas

5.2.2.1. CARRERA

El Programa de Administración de Empresas ofrece una formación integral estructuralmente diseñada por ciclos: básico, profesional y de énfasis, complementada con formación humanística y social dirigida a hacer que el Administrador de Empresas Lasallista obtenga conocimientos para el logro de un desempeño altamente competitivo en el mundo empresarial.

Igualmente la carrera de Administración de Empresas integra las áreas Administrativa y Gerencial, Marketing, Finanzas, Gerencia de la Gestión Humana, Economía y Producción, las cuáles desarrollan importantes competencias para el desempeño de los egresados¹⁶.

5.2.2.2. MISIÓN

Formar seres humanos integrales en la ciencia y el humanismo. Profesionales que con su saber apoyan la creación de pequeña, mediana y gran empresa para contribuir al desarrollo integral sostenible del país¹⁷.

¹⁵ LOPEZ, Jose Isauro. Diccionario: contable, administrativo y fiscal.3ª.edición. Ciudad de México: Editorial Thomson Learning, 2003. 318p.

¹⁶ ¿Qué es la carrera? 1p. EN: http://www.lasalle.edu.co/pregrado/ppregrado_adm_empresas.htm - 06 - 10 - 07: 5:25 pm

¹⁷ ¿Qué es la carrera? 1p. EN: http://www.lasalle.edu.co/pregrado/ppregrado_adm_empresas.htm - 06 - 10 - 07: 5:30 pm

5.2.2.3. VISIÓN

Comunidad académica que trabaje en la formación integral de administradores de empresa líderes, con espíritu emprendedor, con las herramientas fundamentales de un gerente contemporáneo y con criterio ético en los ámbitos público y privado.

El que hacer docente, investigativo y de servicio de la Facultad, estará orientado hacia el mejoramiento de la gestión empresarial colombiana, especialmente de la pequeña y mediana empresa, a través del fortalecimiento de la investigación y la creación de un centro de asesoría, consultoría e investigación empresarial Lasallista.

La Facultad se acreditará como un espacio académico universitario de gran calidad, con criterio social y con profundo sentido de la educación Lasallista¹⁸.

5.2.2. CEDEF

5.2.3.1. ¿QUÉ ES EL CEDEF?

El Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de La Salle, CEDEF, es una unidad académica e investigativa que apoya la gestión institucional bajo los principios Lasallistas y hace parte integral de las acciones del plan de desarrollo de la Facultad de Administración de Empresas.

Como tal, procura el conocimiento, la creación y la gestión de las empresas de familia, desarrolla seminarios, simposios, diplomados, programas de extensión social, investigaciones, publicaciones y asesorías empresariales¹⁹.

5.2.3.2. MISIÓN

El CEDEF, fomenta el emprendimiento, la gestión de empresas de familia, la sostenibilidad y la extensión social; busca el desarrollo y consolidación en la práctica, del saber científico y tecnológico a través de la investigación, la consultoría y el servicio a la comunidad. Para este efecto, cuenta con profesores, asesores y estudiantes de excelente nivel académico y calidad humana, inspirados en los principios de San Juan Bautista De La Salle²⁰.

5.2.3.3. VISIÓN

El CEDEF en el 2010 será reconocido en el medio académico, empresarial y gubernamental en los ámbitos nacional e internacional, por su permanente búsqueda de nuevo conocimiento, la creación de nuevas empresas, la consolidación de una cultura de emprendimiento en la comunidad académica y

¹⁸ ¿Qué es la carrera? 1p. EN: http://www.lasalle.edu.co/pregrado/ppregrado_adm_empresas.htm - 06 - 10 - 07: 5:40 pm

¹⁹ MAYORGA, José Zacarías. ¿Qué es el CEDEF? 1p. EN: http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=29 - 06 - 10 - 07: 5:50 pm

²⁰ Misión 1p. EN: http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=48 - 06 - 10 - 07: 6:00 pm

el cumplimiento de su misión, que se traducirán en un aporte al desarrollo socioeconómico del país²¹.

5.3. MARCO REFERENCIAL

5.3.1. Empresas De Familia En Colombia

Las familias como fuente integradora de las personas, no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de empresas. Generalmente son los padres los que tienen la visión empresarial y distribuyen el capital entre ellos y los hijos, al tiempo que son ellos también los que inicialmente administran la Compañía.²²

La legislación Colombiana no define de manera clara el concepto de sociedad de familia; sin embargo, para el presente trabajo, la empresa de familia posee las siguientes características:²³

- **Control de Capital:** Se presenta cuando el porcentaje de participación en el capital poseído por la familia es determinante; además se da la intención de mantener la participación de la familia en la empresa.
- **Control Subjetivo:** Surge cuando una familia determinada admite que domina su empresa, de tal forma que aún para los empleados no pertenecientes a la familia es claro quien detenta el poder real en ella.
- **Vínculo Familiar:** Se presenta cuando entre los propietarios, que a su vez pueden también ser empleados de la empresa, existen vínculos de parentesco. Por tal motivo estos influyen notoriamente en su dirección y gestión, máxime cuando los valores intrínsecos de la familia se identifican con los valores que rigen la organización.
- **Control en la Administración:** Hace alusión al evento en que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas o similares en la empresa, o cuando los actos que realiza alguno de los miembros de la familia, sea que esté vinculado a la empresa o no, se reflejan en ella.
- **Control en las decisiones:** Ocurre cuando el fundador o sus sucesores tienen el control sobre la gestión, sobre la propiedad o sobre ambas.
- **Continuidad de visión familiar empresarial:** Se presenta con la interrelación entre el modo de ser familiar - sus valores, origen social y cultural - y la forma de administrar el negocio. De tal suerte que el modo de ser de la familia se proyecta en la empresa.
- **Transmisión propietaria:** El fin de los propietarios es transmitir la propiedad a sus futuras generaciones.

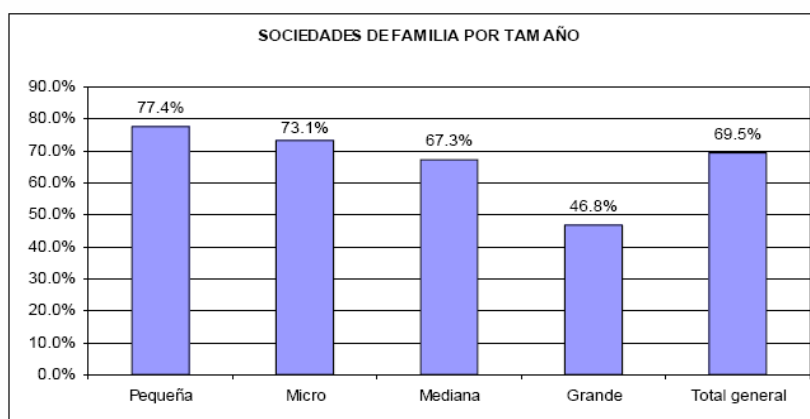
²¹ Visión 1p. EN: http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=48 – 06 – 10 -07: 6:10 pm

²² DANIES LACOUTORE, Rodolfo. Sociedades de familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades., 2005. 2 p.

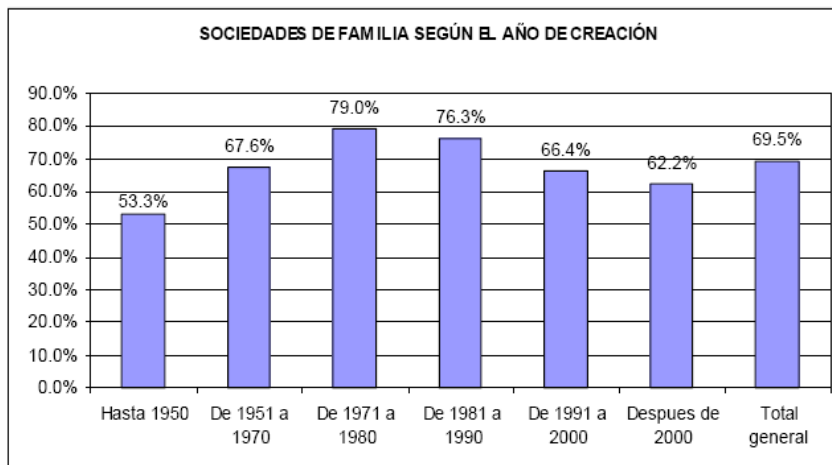
²³ SERNA GOMEZ, Humberto y SUAREZ ORTIZ, Edgar. La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. 1ª edición. Bogotá: Editorial Temis S.A., 2005. 6-9 p.

5.3.1.1. Estadísticas Sobre Las Empresas De Familia En Colombia

En Colombia, de acuerdo con la muestra de 19.109 sociedades que enviaron estados financieros a la Superintendencia de Sociedades, el 70% son sociedades de familia. Por tamaño, en la pequeña empresa se ubica la mayor cantidad de sociedades de familia, representando el 77.4%, seguido de la microempresa con el 73.1%. En las empresas grandes, el 46.8% del total son de familia.²⁴



Según las fechas de constitución de las empresas, la décadas del 80 y el 90 registraron la mayor participación de las sociedades de familia, es decir, en esa época la participación de las sociedades de familia en el total de sociedades creadas fue mayor.²⁵

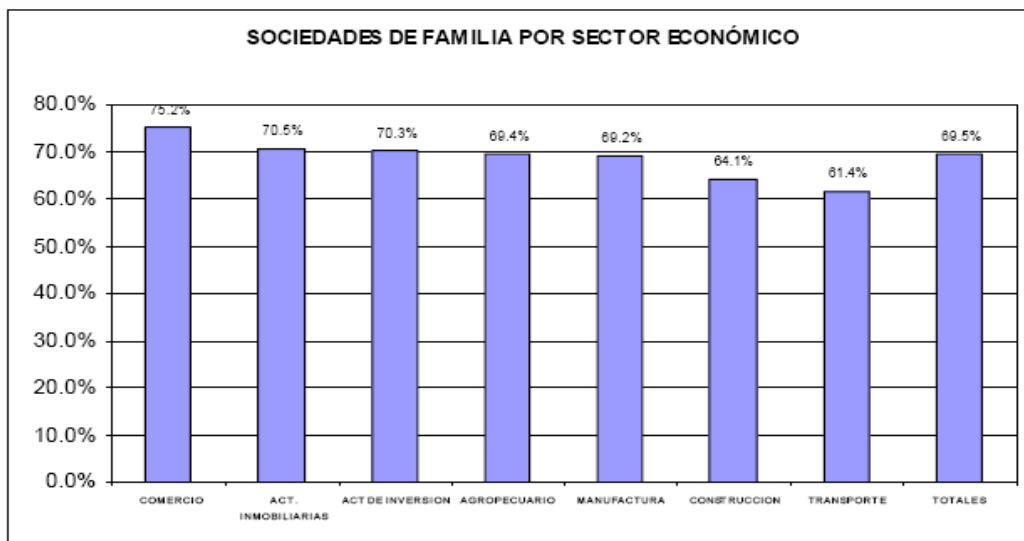


Las sociedades de familia están presentes en todas las actividades económicas, sin embargo, en el comercio es donde más participan con el 75.2%, seguido de las actividades inmobiliarias y las actividades de inversión con el 70.5% y el 70.3%, respectivamente.²⁶

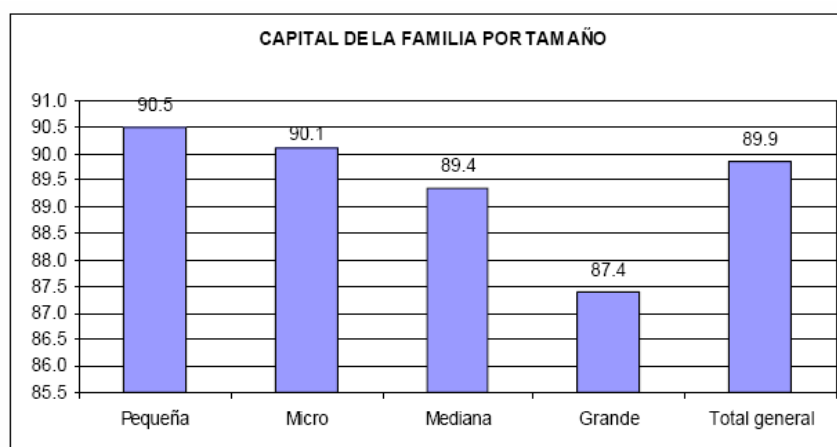
²⁴ DANIES LACOUTORE, Rodolfo. Sociedades de familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades., 2005. 4 p.

²⁵ DANIES LACOUTORE, Rodolfo. Sociedades de familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades., 2005. 5 p.

²⁶ *Ibid.* 6 p.



Las empresas de familia concentran una alta participación de su propiedad en el capital de las Compañías. En promedio general, el 90% del capital pertenece a la familia y el 10% corresponde a terceras personas. Clasificadas por tamaño, observamos una participación del capital de la familia similar en todos los tamaños. Existe una pequeña diferencia entre las empresas pequeñas que tienen la más alta concentración y las empresas grandes que tiene la más baja participación del capital de la familia; es decir en estas últimas existe mayor democratización de la propiedad.²⁷



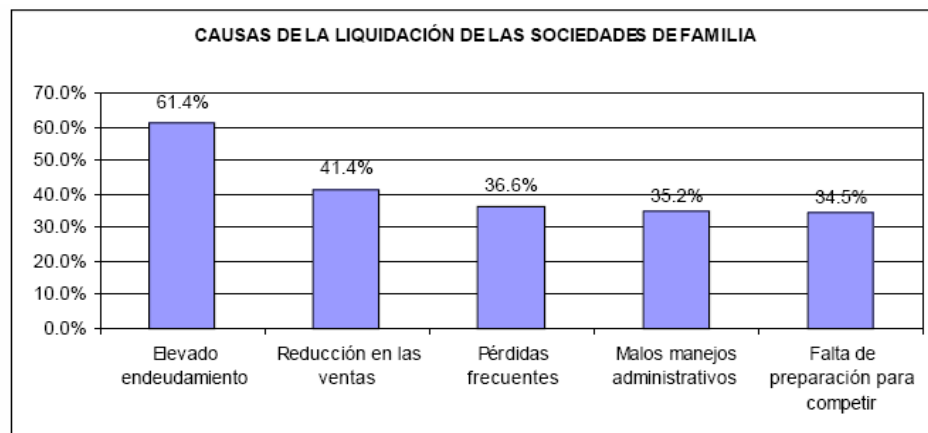
En un año, habían iniciado proceso de liquidación obligatoria 1.198 sociedades. De esta cantidad, existe información de accionistas de 607 empresas, determinándose que el 68% de estas sociedades son de familia.

²⁷ Ibíd. 15 p.

De acuerdo con la información anterior, podríamos inferir que 815 sociedades de familia, que corresponde al 68% del total, han iniciado un proceso de liquidación obligatoria entre 1996 y 2005.²⁸

Teniendo en cuenta el año de inicio del proceso, observamos que después de la crisis económica de 1999, fue cuando se registraron las mayores cantidades de liquidaciones obligatorias de sociedades de familia y que a partir del año 2003, estos procesos han decrecido.²⁹

De acuerdo con una encuesta realizada por la Superintendencia de Sociedades a los liquidadores, las principales causas que llevaron a las sociedades a acudir al proceso de liquidación obligatoria, son en su orden, elevado endeudamiento, reducción en las ventas, pérdidas frecuentes, malos manejos administrativos y falta de preparación para competir.³⁰



El alto endeudamiento sumado a las elevadas tasas de interés que existían a finales de la década del 90 y a comienzos del presente siglo incidieron de manera significativa en el deterioro de las empresas. Los malos manejos administrativos condujeron también a tomar decisiones equivocadas que afectaron significativamente los resultados operacionales y financieros de las empresas, generando disminución en las ventas, pérdidas, deterioro del patrimonio y finalmente la liquidación de las empresas.

Así mismo, se han liquidado sociedades de familia de todos los tamaños. La mayor parte son pequeñas y medianas empresas.³¹

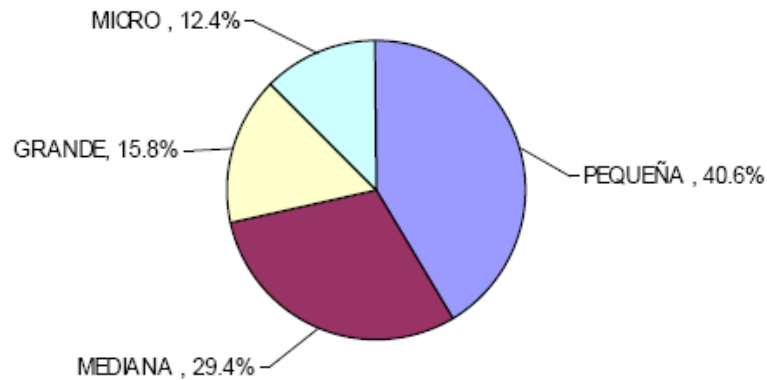
²⁸ Ibid. 16 p.

²⁹ Ibid. 17 p.

³⁰ Ibid. 18 p.

³¹ Ibid. 19 p.

SOCIEDADES DE FAMILIA EN LIQUIDACIÓN POR TAMAÑO



5.3.2. Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional surge con Kurt Lewin cuando encuentra que el comportamiento era una función del campo Psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad. Al igual Litwin y Stringer han hecho ver que el concepto del clima puede ser útil para analizar los aspectos objetivos de la organización (tecnología, liderazgo y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados.³²

Según Carlos Eduardo Méndez³³, el clima organizacional se condiciona desde una perspectiva integral considerando el clima como propiedad del individuo y de la organización; se entiende que en la construcción de este factor intervienen elementos básicos como:

- Las personas interactúan en el mismo “sistema social” que determina condiciones propias de su estructura social, significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen la organización.
- Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social; las aceptan y/o comparten y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización.

El clima organizacional se enmarca en esta perspectiva integral, considerado como el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud;

³² DESSLER, Gary. Organización y Administración. Enfoque Situacional. Ed. Atlas. 1994 23 p.

³³ MENDEZ, Álvarez Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Bogotá, D.C.: Editorial centro editorial Universidad del Rosario. 1ª edición. Marzo 2006. 35 p.

determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

El clima organizacional tienen elementos que caracterizan a la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejadas en sus niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización.

Además de compartir las perspectivas de clima organizacional, esta también abarca las dimensiones que identifican elementos comunes dentro el clima laboral estas son:³⁴

- **Autonomía individual:** Se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral, la participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.
- **Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado:** Hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.
- **Orientación hacia la recompensa:** Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permita alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.
- **Consideración, entusiasmo y apoyo:** Las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.
- **Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo:** Hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocidos ente los superiores.

Así mismo, el clima organizacional ³⁵ es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional

³⁴ *Ibíd.*, 38 p.

³⁵ *Ibíd.*, 108 p.

que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiente en el trabajo.

En Colombia se ha trabajado con varios modelos reconocidos a nivel mundial, entre ellos la encuesta ECO, se considera que el clima organizacional es producto de los estilos de dirección y que está relacionado con variables, objetivos, procesos de liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, control, relaciones interpersonales, motivación, capacitación y entrenamiento. La relación de estas variables planteadas se hace en los estilos de dirección, en una escala que permite obtener perfiles de la organización, a partir de los cuales es posible inferir el clima e identificar los aspectos fuertes y débiles sobre los cuales pueden orientarse estrategias de cambio.

Puede decirse que la aplicación de la medición del clima organizacional a través de un instrumento³⁶ se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

El clima organizacional³⁷ influye significativamente en diferentes procesos y/o aspectos que ocurren en la relación del empleado con su jefe, entre los compañeros y la relación empleado-organización, como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de los conflictos, comportamientos, motivación y satisfacción, desempeño y resultados, que son claves en el comportamiento de los individuos.

Su diagnóstico, además de identificar aquellos aspectos que pueden considerarse fuertes, aceptables, débiles o críticos, puede identificar o definir acciones que permita mantenerlo, fortalecerlos y/o propiciar el cambio de tales percepciones, de acuerdo con las políticas y/o direccionamientos de los directivos.

Para que se permita un buen desempeño dentro de la organización se debe tener en cuenta que significa el clima organizacional:

- Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social
- Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas

³⁶ *Ibíd.*, 58 p.

³⁷ *Ibíd.*, 123p.

- Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos
- Es susceptible en cambios de corto tiempo
- Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.

Otros autores como Michael Burke ³⁸, reconocido a nivel mundial por su trabajo clima organizacional, afirma que este posee dimensiones que moderan las relaciones entre dos personas que trabajan juntas, a saber:

- Objetivo social: Definido como el estímulo proporcionado por supervisores y compañeros de trabajo para aplicar lo aprendido.
- Tareas: Instrucciones para la transferencias de conocimientos inherentes al trabajo.
- No consecuencias: Dimensión que hace relación a la indiferencia de supervisores y jefes inmediatos para la transferencia de conocimientos.
- Castigo: Definido como la manifestación de desanimo en la transferencia de conocimientos.
- Refuerzo intrínseco y extrínseco: Recepción de recompensas externas (aumentos salariales) y recompensas internas (apreciación de los demás), dependiendo los comportamientos presentados.
- Importancia en los programas de capacitación: Se define como el grado en el que los individuos siente que se valora la formación en la organización.

En conclusión la complejidad, diversidad y amplitud de la realidad organizacional es grande, las posibilidades que el clima laboral ofrece en la intervención pueden resumirse en las mismas que se podrían aducir para explicar su utilidad.

- El clima proporciona una visión del estado de la organización y de las relaciones con otras variables organizacionales e individuales
- Cuando se tiene una visión del estado de la organización es mayor la posibilidad de ajustar las necesidades de la misma y de los individuos haciendo más probable la consecución de las metas.
- El ajuste de las necesidades del individuo y de la organización será más fácil cuando se reconocen las relaciones con otras variables.
- A medida que estas variables se conocen mejor es más fácil poder intervenir para producir modificaciones en el sentido deseado.

³⁸ BURKE, J Michael, SMITH, Kristen, LANDIS, Ronald. Organizational climate as moderator of safety knowledge- safety performance relationships . Lusiana. 2003. 4 a 16 p.

- Por último, las modificaciones deben llevar a una mejora del desarrollo organizacional en vistas a la productividad y la satisfacción de los individuos, a una mayor calidad de vida.³⁹

5.4. MARCO EMPRESARIAL:

Grandes, medianas y pequeñas empresas han surgido como empresas de carácter familiar, estas organizaciones tienen una alta participación en la generación de empleo, en el crecimiento y desarrollo económico de los países; por lo tanto su éxito o fracaso incumbe a muchos; a la misma empresa, al propietario, su familia y colaboradores; en el marco empresarial se contextualiza sobre la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA** registrada en la base de datos del CEDEF, su misión, visión y actual estructura organizacional y patrimonial.

5.4.1. Descripción De La Empresa⁴⁰

- **Descripción Legal**



Lácteos CampoReal Ltda., nace como empresa familiar en el año 2002, producto de una oportunidad clara de atender un mercado de la categoría de queso pera que venía siendo liderada por un solo proveedor durante más de 80 años. Muy pronto la marca CampoReal empezó a tomarse las principales cadenas de supermercados y a ser reconocida por sus clientes como un producto de alta calidad y a destacarse por su buen servicio que es uno de los principios corporativos de la compañía. Sin embargo, debido a la administración de la empresa hasta ese momento se había realizado con un enfoque de negocio familiar, CampoReal enfrenta una crisis financiera en el año 2004.

En el año 2005 la familia Rodríguez-Mora, decidió comprar a la familia fundadora de la empresa y comenzar un proceso de reestructuración. Se considera una empresa familiar porque los dueños y accionistas son los esposos y en un futuro para sucesión de la empresa será dirigida por los hijos; adicionalmente hay participación activa de los familiares en la parte administrativa y de producción.

³⁹ M. SILVA, Vásquez. El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Ed. EUS, S.L. 1ra Edición, Barcelona. 1996. 258 p.

⁴⁰ <http://LácteosCampoReal.com/principal/.html> 05-01-09 1:00 pm

- **Misión:**

Producir y comercializar con la más profunda pasión los mejores y más reconocidos quesos tipo hilados del territorio nacional teniendo como soporte las más sólidas relaciones personales con los clientes, usuarios, y colaboradores, ofreciendo productos con los más altos estándares de calidad que respondan a las necesidades, las exigencias y expectativas del mercado, conservando el medio ambiente y fomentando un desarrollo sostenible para el país.

- **Visión:**

Nuestra visión será la de construirnos en la compañía líder en la producción y comercialización de productos de mayor confianza y calidez, dentro de los sectores en los que hagamos presencia tanto nacional como internacional, gracias a que la pasión por lo que hacemos representará el camino para tener una marca sólida, reconocida, respetada, confiable, y rentable con un crecimiento sostenido.

El conocimiento de las necesidades de los clientes, usuarios y colaboradores será una constante obsesión y representará la cultura empresarial de la organización como el cimiento sobre el cual se constituirá nuestra visión.

- **Actuales dueños e inversores:**

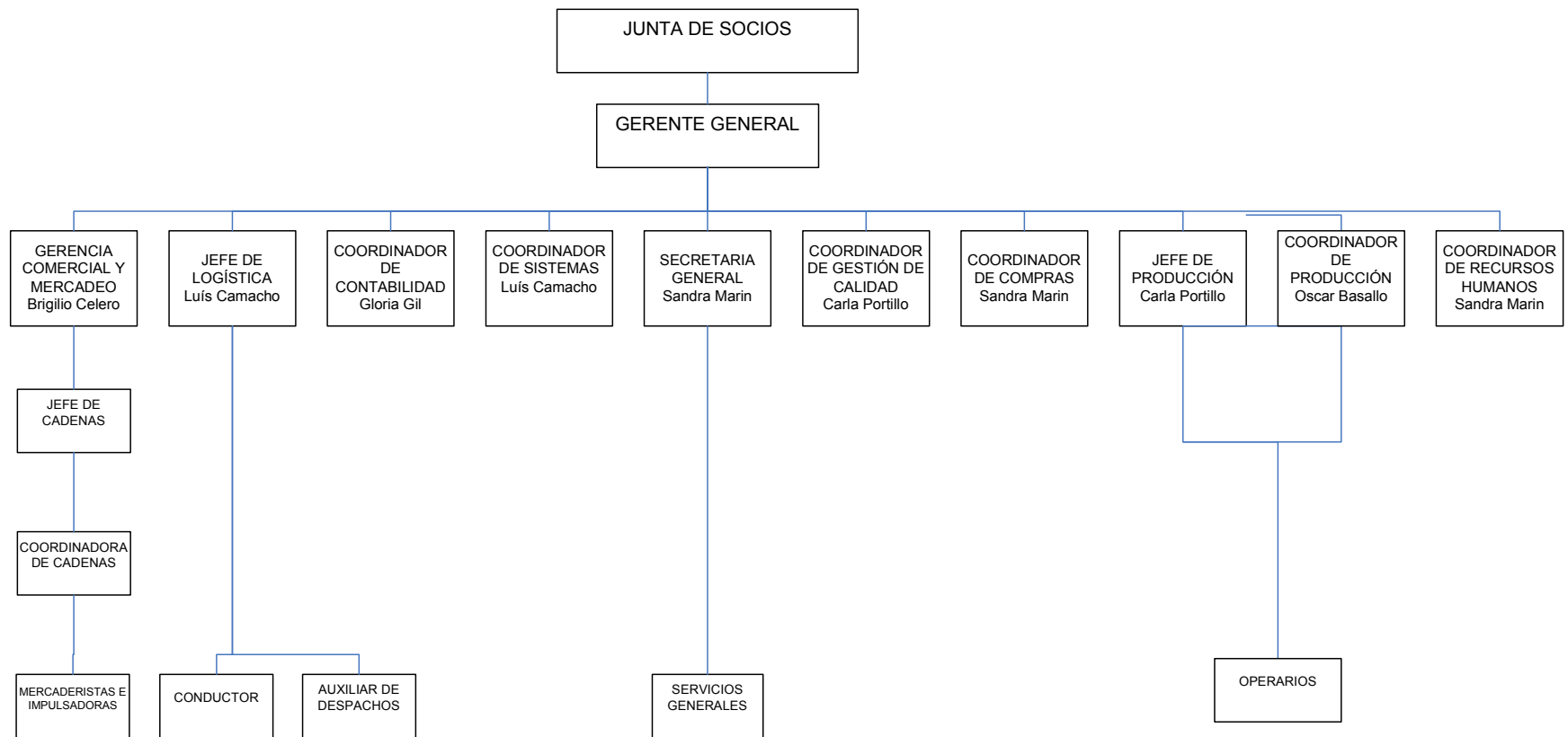
- Nombre: LUZ MARINA MORA Propiedad: 50%
- Nombre: JAIRO RODRIGUEZ Propiedad: 50%

- **Funcionarios:**

Ver organigrama

LÁCTEOS CAMPOREAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



- **Categorización de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA:**

Serna⁴¹ categoriza las empresas de familia, según el número de propietarios, la propiedad y la intención de los propietarios.

Según el número de propietarios y la participación de la familia en la junta directiva y en la dirección, LÁCTEOS CAMPOREAL es una empresa:

- **Tradicional**, porque la propiedad pertenece a una o pocas personas (conyugues) que son los accionistas, con un 50% de inversión cada uno; la junta directiva o consejo de administración, está compuesta por solo familiares, y los puestos de dirección son ocupados por familiares y empleados comunes.

Según la intención de los propietarios, LÁCTEOS CAMPOREAL es una empresa de:

- **Trabajo familiar.** Tiene como finalidad animar a los miembros de la familia. Por tal razón, se les prepara para trabajar allí, circunstancia importante en el momento de perpetuarla bajo el dominio familiar, pues de la labor en su interior se sigue su dirección. Los dueños de LACETOS CAMPOREAL LTDA, se encuentran motivando a sus hijos para que en un futuro ellos puedan tomar las mejores decisiones para la continuidad y crecimiento de la empresa.

⁴¹ SERNA GOMEZ, Humberto y SUAREZ ORTIZ, Edgar. La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. 1ª edición. Bogotá: Editorial Temis S.A., 2005. 10 -11 p.

5.4.2. Descripción Estratégica⁴²

- **Naturaleza de la Firma:** Lácteos CampoReal Ltda. es una empresa productora y comercializadora de quesos tipo hilados (pera, madurados), producidos artesanalmente.
- **Participación en el mercado de quesos en Bogotá, D.C.:** Se encuentra participando activamente en el mercado nacional desde hace 6 años.
- **Razones de su éxito:** Hoy en día CampoReal tiene un enfoque gerencial financiero reinvertiendo las utilidades en el mismo negocio. Por otro se realizó con plan de negocios asegurando su consolidación y fortalecimiento como empresa en el sector de alimentos. Esta estrategia permitió actualizar los equipos, capacitar al personal, la implementación en la buenas prácticas de manufacturas e iniciar en el 2007 el proceso de certificación en ISO 9001. Gracias al reconocimiento que de este esfuerzo hace día a día los clientes y consumidores y sus mensajes permanentes para invitar a seguir haciendo empresa en Colombia, y al compromiso de sus empleados, CampoReal encontró en estas variables el motor de impulso para seguir consolidándose en el mercado.

Entre sus principales clientes están Almacenes éxito, carulla, Carrefour, Cafam, Alkosto, Colsubsidio, Makro, Olimpica, entre otros. Adicionalmente se ha incursionado con éxito en la maquila de marcas propias de una de las principales cadenas de Supermercados y próximamente en el mercado externo.

- **Objetivos Estratégicos⁴³**

General: Elaborar los mejores quesos hilados del país con los mayores estándares de calidad existentes, logrando obtener un claro posicionamiento de confianza y calidez por parte de clientes, consumidores y del mercado que garantice el crecimiento sostenido de la organización.

Específicos:

- Cumplir con los presupuestos de ventas
- Lograr crecimiento de ventas en el mercado y reconocimiento del cliente como productos de alta calidad, aun precio razonable y competitivo.

⁴² <http://LácteosCampoReal.com/principal/.html> 05-01-09 1:05 pm

⁴³ <http://LácteosCampoReal.com/principal/.html> 05-01-09 1:15 pm

- Crear una conciencia de mejoramiento continuo, para mantener los sistemas de gestión de calidad
- Minimizar los problemas de calidad
- Fabricar quesos pera tipo Italiano (reellenos, madurados y en bloque) con los más altos estándares de calidad existentes.

5.4.3. Productos⁴⁴

	<p>QUESADILLO</p> <p>Producto fresco, ácido, no madurado, de pasta semicocida e hilada, consistencia semidura, plástica, no se deshace cuando se frota en los dedos, tiene apariencia de capas, de color blanco marfil y poca brillantés, sin corteza o cáscara, elaborado con leche entera higienizada de vaca. presenta bocadillo en su parte interna</p> <p><i>Presentación comercial: Quesadillo por 3 unidades. Peso: 210 gr.</i></p>
	<p>QUESO TIPO AREQUIPILLO</p> <p>Producto fresco, ácido, no madurado, de pasta semicocida e hilada, consistencia semidura, plástica, no se deshace cuando se frota en los dedos, tiene apariencia de capas, de color blanco marfil y poca brillantés, sin corteza o cáscara, elaborado con leche entera higienizada de vaca. Presenta arequipe en su parte interna.</p> <p><i>Presentación comercial: arequipillo por 3 unidades Peso: 210 gr.</i></p>
	<p>QUESO FRESCO TIPO PERA</p> <p>Producto fresco, ácido, no madurado, de pasta semicocida e hilada, consistencia semidura, plástica, no se deshace cuando se frota en los dedos, tiene apariencia de capas, de color blanco marfil y poca brillantés, sin corteza o cáscara, elaborado con leche entera higienizada de vaca.</p> <p><i>Presentación comercial: Queso por unidad. Peso: 40 gr., 200 gr., 400 gr., 800 gr.</i></p>

⁴⁴ <http://LácteosCampoReal.com/principal/.html> 05-01-09 1:30 pm



QUESO TIPO TRENZA

Producto fresco, ácido, no madurado, de pasta semicocida e hilada, consistencia semidura, plástica, no se deshace cuando se frota en los dedos, tiene apariencia de capas, de color blanco marfil y poca brillantés, sin corteza o cáscara, elaborado con leche entera higienizada de vaca.

Presentación comercial: Queso por unidad.

Peso: 200 gr.

TABLA 1. Ventas Lácteos CampoReal 2005 – 2007 ⁴⁵

VENTAS LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA		
2005	2006	2007
\$ 61.319.977	\$ 78.960.832	\$ 93.213.627

Fuente: Coordinador Contabilidad Gilma Gil Lácteos CampoReal Ltda.

5.4.5. Funciones De La Coordinación De Recursos Humanos De LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA. ⁴⁶

El departamento de Recursos Humanos de **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA** se encarga de la contratación, la administración de salarios y el programa de salud ocupacional de la organización.

- **Reclutamiento:** Se realiza por convocatorias en bolsa de empleos, familiares o recomendados de los trabajadores.
- **Selección:** Mediante la entrevista, la coordinadora busca conocer las aptitudes, cualidades y experiencia en el sector de los candidatos. Algunas veces la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque el departamento es consciente de que esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsable e idóneos.

El proceso a seguir es el siguiente:

- Entrevista inicial (Coordinador de recursos humanos)
- Entrevista con el coordinador del área según la vacante solicitada
- Exámenes médicos
- **Contratación:** Una vez aprobado el proceso de selección por parte de los coordinadores de área, se llevara a cabo la contratación entre las dos partes. La duración del contrato es a termino fijo (1 año).
- **Administración de Salarios:** El salario para los operarios está establecido con un salario mínimo legal (SMLV) laborando la jornada de 48 horas semanales y para el personal de ventas está establecido con salario mínimo más comisiones. incluidas todas las prestaciones reglamentadas por la ley colombiana. El salario para los administrativos

⁴⁵ Coordinador Contabilidad Gilma Gil Lácteos CampoReal Ltda.

⁴⁶ Tomado de: Entrevista con la Coordinadora de Recursos Humanos

está establecido entre tres salarios mínimos legales vigentes, laborando la jornada de 48 horas semanales.

- **Antigüedad de los empleados:** El tiempo de antigüedad de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA es de tres años desde que se inicio la empresa y el empleado que lleva menos tiempo, tiene una antigüedad de 6 meses.
- **Capacitación:** La capacitación de LÁCTEOS CAMPOREAL es muy pobre ya que no existe un modelo que la estandarice y regule, no está definido un proceso de inducción; los comerciales y operarios, aprenden acompañando un funcionario que haga su labor durante una semana.
- **Elementos de Seguridad:** Los operarios actualmente, reciben en sus dotaciones gorro para la cabeza, tapabocas, guantes plásticos, botas, overol blanco y delantal plástico.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

6.1.1. Descriptiva: A continuación se expondrán los fundamentos teóricos y prácticos para el tipo de investigación llevada a cabo en **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.**

6.1.1.1. Fundamentos teóricos: Según Méndez⁴⁷ el propósito del estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, por esto es posible:

- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación (motivación el trabajo)
- Establecer comportamientos concretos (cuál es la actitud frente al líder y cómo son los procesos de decisión)
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (actitud frente al líder autocrático y mecanismos de control).

Así el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

6.1.1.2. Fundamentos prácticos: La investigación hace referencia a la identificación de las causas por las cuales se afecta el clima organizacional de **LÁCTEOS CAMPOREAL**, se estableció que el tipo de investigación es explicativa ya que:

- Los estudios de recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios son sometidos a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos.

6.2. POBLACION

6.2.1 Población: Se realizó un censo a empleados y directivos de la empresa familiar LACTEOS CAMPOREAL LTDA para el estudio la cual se fundamentará de manera teórica y práctica.

⁴⁷ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ª edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995.136-137p.

6.2.1.1. Fundamentos teóricos: Es un conjunto de unidades o elementos que representan una característica común; también se le considera como un conjunto de medidas.⁴⁸

Dependiendo del número de unidades o elementos de observación, la población puede ser considerada como finita o infinita.

Población infinita, conformada por un indeterminado número de unidades.

Población finita es aquella constituida por un determinado o limitado número de elementos o unidades y , en la mayoría de los casos, considerando como relevantemente pequeña⁴⁹.

6.2.1.2. Fundamentos prácticos: En la práctica, la población son todas las empresas familiares que se encuentran en la base de datos del CEDEF, ósea, 151 organizaciones al año 2006. La población es finita porque tiene una cantidad limitada de empresas.

6.2.2. Muestra:

6.2.2.1. Fundamentos teóricos: Se define como un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población.

Muestreo aleatorio simple: Base de Datos del CEDEF por medio del Censo realizado en el último estudio.

6.2.2.2. Fundamentos prácticos: Las estudiantes realizaron entrega y envió de cartas con solicitud para la respectiva investigación del trabajo de grado a las ocho empresas seleccionadas por la Base de Datos del CEDEF.

Se escogió la empresa LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA porque fue una de las empresas que nos dio respuesta oportuna, nos brindo total acompañamiento para la investigación y realización del trabajo de grado. Esta compañía lleva tres (3) años en el mercado de los quesos pera y esto nos ayuda a elaborar un mejor estudio sobre el clima organizacional sus fortalezas y debilidades con la familia, empleados y directivos.

⁴⁸ MARTINEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística y muestreo. 8 ED. Bogotá: ECOE ediciones, 1997. 703p.

⁴⁹ *Ibíd.*, 705 p.

6.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

6.3.1. Método de Análisis: El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación⁵⁰.

En la investigación, se evaluarán cada una de las variables que según Méndez repercuten directamente en el clima organizacional, a saber, relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución y disponibilidad de recursos; de esta manera, el análisis permitirá establecer las relaciones causa-efecto presentadas en LÁCTEOS CAMPOREAL.

6.3.2 Método de Síntesis: Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación⁵¹.

Se ejecutará una retroalimentación de los factores implicados en la investigación para la empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA**, se incluirán temas que mejoren el clima organizacional de la empresa donde se buscan estrategias entre las cuales encontramos:

- Principales factores de éxito de las empresas familiares
- La superación de los problemas ligados al ámbito familiar
- La creación de la estructura de gobierno: El diseño del consejo familiar y del protocolo
- La superación de los problemas ligados a la propiedad de la empresa familiar, la posición competitiva y a la sucesión.

6.4. FUENTES PRIMARIAS

La empresa familiar **LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA** como fuente primaria de recolección de información y la encuesta ECO de Fernando Toro Álvarez.

⁵⁰ Ibid., 146 p.

⁵¹ Ibid., 147 p.

6.4.1. Encuesta

6.4.1.1. Fundamentos teóricos:

Según Méndez⁵² la recolección de la información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. La encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación.

6.4.1.2. Fundamentos prácticos

Para la elaboración del Diagnostico de Clima Organizacional, de la empresa familiar LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.; se diseñó la encuesta ECO tomando como referencia los estudios de Fernando Toro Álvarez, publicados en la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11; los aspectos que se tuvieron en cuenta para el diseño de la encuesta fueron las variables propuestas por el autor para medir el Clima Organizacional.

6.5. FUENTES SECUNDARIAS

Para llevar a cabo esta investigación se tuvieron en cuenta las siguientes fuentes secundarias: se visitaron las bibliotecas de la Universidad de la Salle, Universidad Externado de Colombia y Universidad de los Andes en el área de administración de empresas para llevar a cabo la planeación temática; se consultaron los libros de Carlos Eduardo Méndez, Hernández Sampieri y las Normas Icontec del 2007 como apoyo en la parte metodológica; para la elaboración de la versión preliminar del marco teórico se consultaron varios autores como José Carlos Casillas, Peter Leach, Maria Amat, Gonzalo Gómez, Stephen Robbins, José Isauro López, Lourdes Munch, Fred Neubaver, Kevin Gersick y Jerry Rosenberg, M. Silva Vásquez, González C. Sonia y Linares Ángela M, Fernando Toro Álvarez, Moreno Garzón Adonay, Humberto Serna Gómez y Suarez Ortiz, entre otros; también se consultaron los plegables informativos del CEDEF y del proyecto educativo lasallista, al igual que los escritos de Hugo Leonardo Pabón sobre la facultad de administración de empresas para el marco institucional. Para la creación del modelo de encuesta se utilizó a Fernando Toro Álvarez con el documento de la revista

⁵² MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ª edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995.145p.

interamericana de psicología organizacional titulada Avances en la Medición del Clima Organizacional con la encuesta ECO.⁵³

6.6. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA.

6.6.1. Aplicación de la Encuesta ECO

Se solicitó telefónicamente a la Gerente General de Lácteos CampoReal, la Dra. Luz Marina Mora, una reunión para explicarle la investigación que se iba a llevar a cabo, y su participación en el proceso.

El día de la reunión se aclaró las dudas que tenía la alta gerencia, se le explicó el objetivo de la investigación, y como los resultados obtenidos le favorecerían para conocer el clima organizacional de la empresa y el nivel de satisfacción de los empleados.

Inicialmente fueron encuestados los siete Directivos de los departamentos: contabilidad, sistemas, calidad, producción, comercial y mercado y recursos humanos. (Ver anexo 1. Encuesta clima organizacional (eco) directivos).

Posteriormente se aplicó la encuesta a los 35 empleados (personal de ventas y luego a los funcionarios del área de producción), para conocer su opinión sobre el tema. (Ver anexo 2. Encuesta clima organizacional (eco) empleados).

6.6.2. Recolección y Tabulación de la Información

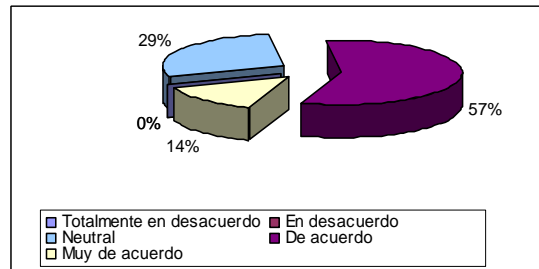
La información obtenida a través de la encuesta aplicada a siete (7) Directivos y treinta y cinco (35) Empleados se tabuló en una matriz (Ver Anexo 3. Cuadro de Recolección y Tabulación).

6.6.3. Resultados

Teniendo en cuenta que el instrumento utilizado para recolectar la información de Empleados y Directivos fue la encuesta ECO, en la que se midieron y calificaron las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, estabilidad y la claridad y coherencia en la dirección; los resultados de la aplicación de las encuestas se presentan a continuación:

⁵³ Ver Bibliografía para mayor información.

RESPUESTA	FREC.	%
Totalmente desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	2	29%
De acuerdo	4	57%
Muy de acuerdo	1	14%
TOTAL	7	100%

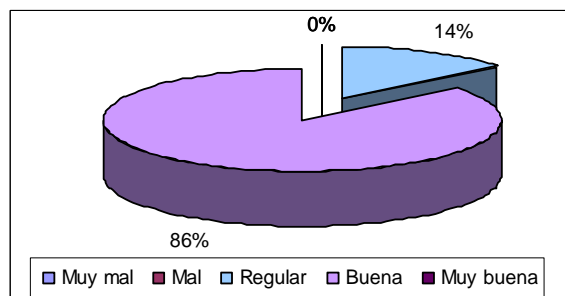


1.3. ¿Cómo ve usted las relaciones laborales de sus colaboradores?

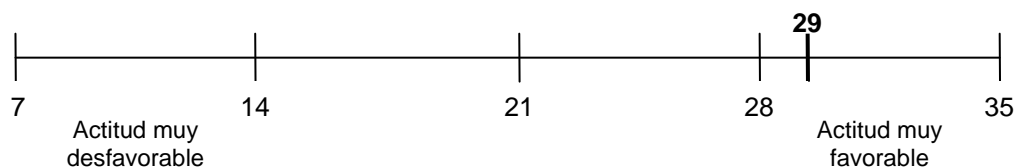


Sol. A la pregunta hecha a los Directivos de CampoReal Ltda., sobre las relaciones de sus colaboradores, se puede afirmar que la opinión promedio es favorable según la escala de Likert; pero porcentualmente ninguno de ellos asegura que existen muy buenas relaciones en lácteos CampoReal.

RESPUESTA	FREC.	%
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	1	14%
Buena	6	86%
Muy buena	0	0%
TOTAL	7	100%

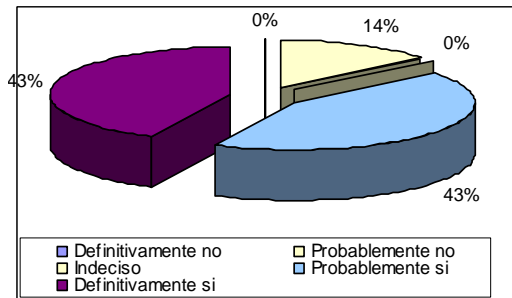


1.4. ¿Se solucionan con prontitud los roces de personal?



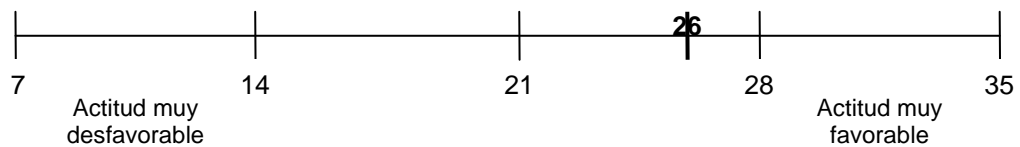
Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda., se puede concluir según la escala de Likert que consideran que resuelven con alto grado de prontitud los conflictos; esta opinión es respaldada por los resultados porcentuales.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	1	14%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	3	43%
Definitivamente si	3	43%
TOTAL	7	100%



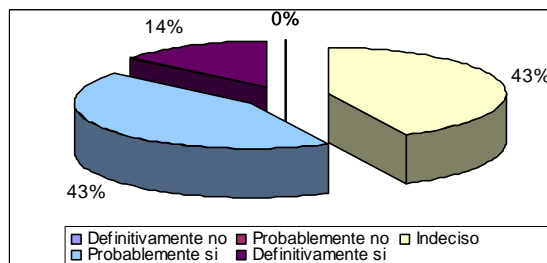
2. ESTILO DE DIRECCION

2.1. ¿Considera que su estilo de dirección es el adecuado para sus empleados?

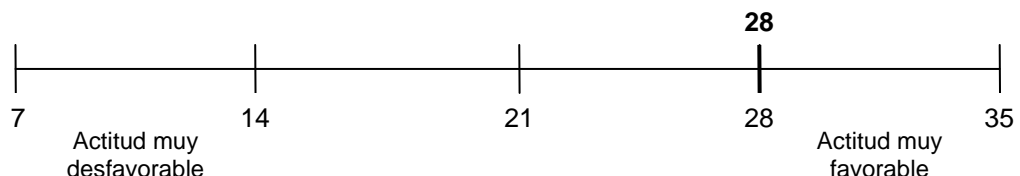


Sol. A la pregunta hecha a los directivos de Lácteos CampoReal Ltda., sobre su estilo de dirección, se puede afirmar que la opinión según escala Likert es favorable; pero ninguno de ellos asegura muy buenas relaciones, pero es de recalcar que un 43% de los entrevistados, no está seguro si es el adecuado para sus empleados

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	3	43%
Probablemente si	3	43%
Definitivamente si	1	14%
TOTAL	7	100%

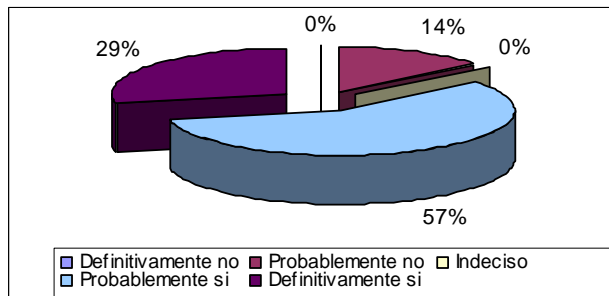


2.2. ¿Sus objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de dirección que maneja?

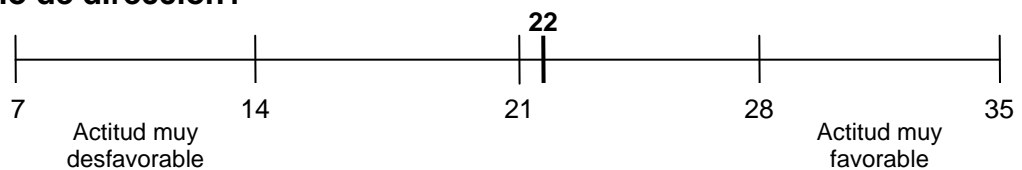


Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda., se puede concluir según la escala de Likert que es favorable la consecución de metas y objetivos basados en el estilo de dirección; porcientualmente solo el 14% no piensa lo mismo.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	1	14%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	4	57%
Definitivamente si	2	29%
TOTAL	7	100%

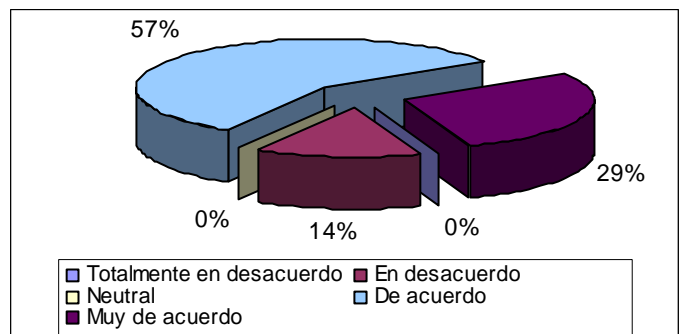


2.3 ¿Cree usted que sus empleados se encuentran satisfechos con su estilo de dirección?

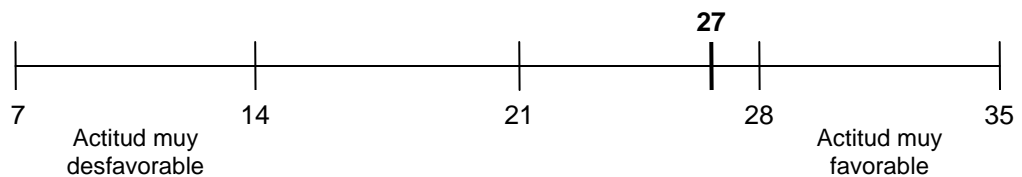


Sol. A la pregunta hecha a los directivos de Lácteos CampoReal Ltda., sobre la satisfacción de los colaboradores frente a su estilo de dirección, se puede afirmar que la opinión promedio es favorable para la mayoría según la escala de Likert; porcentualmente el 14% está en desacuerdo y el 29% está muy de acuerdo

RESPUESTA	FREC.	%
Totalmente desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	14%
Neutral	0	0%
De acuerdo	4	57%
Muy de acuerdo	2	29%
TOTAL	7	100%



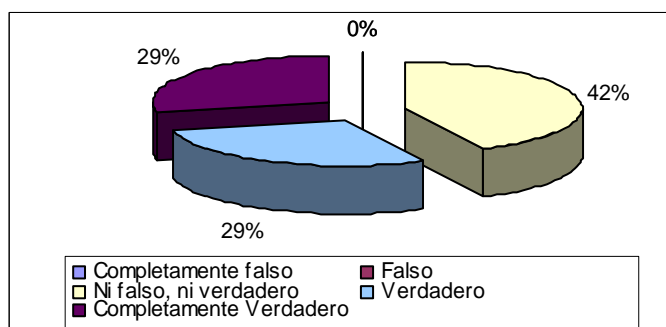
2.4. ¿Las políticas de direccionamiento que manejan están enfocadas en el bienestar de sus empleados?



Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda., se puede concluir según la escala de Likert que

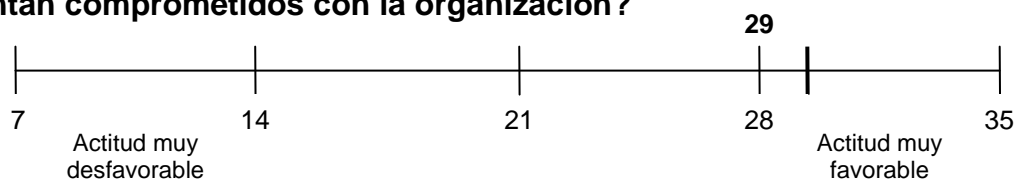
consideran favorable el enfoque e importancia de bienestar para los colaboradores; sin embargo es valido recalcar que el mayor porcentaje de directivos no están a favor, ni en contra de la afirmación.

RESPUESTA	FREC.	%
Completamente falso	0	0%
Falso	0	0%
Ni falso, ni verdadero	3	43%
Verdadero	2	29%
Completamente Verdadero	2	29%
TOTAL	7	100%



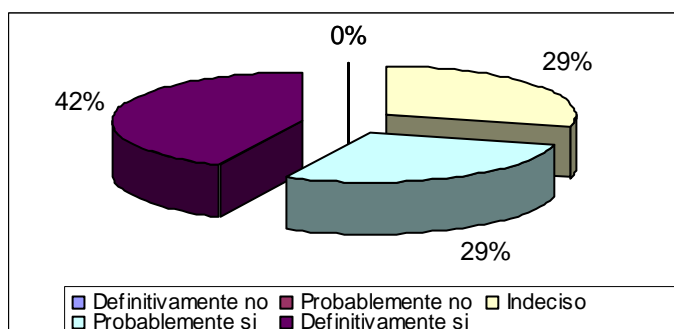
3. SENTIDO DE PERTENENCIA

3.1. ¿La calidad de vida laboral que tienen sus empleados amerita que se sientan comprometidos con la organización?

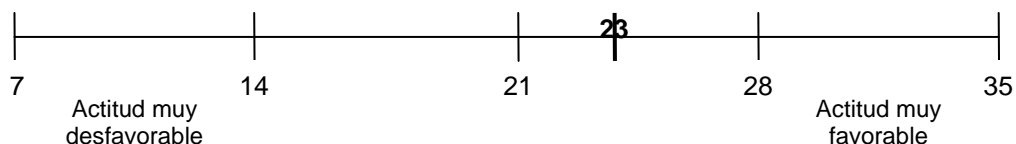


Sol. A la pregunta hecha a los directivos sobre el compromiso de los trabajadores de Lácteos CampoReal Ltda., se puede afirmar que la opinión promedio es favorable según la escala de Likert; tan solo el 29% de los Directivos se encuentra indeciso.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	2	29%
Probablemente si	2	29%
Definitivamente si	3	43%
TOTAL	7	100%

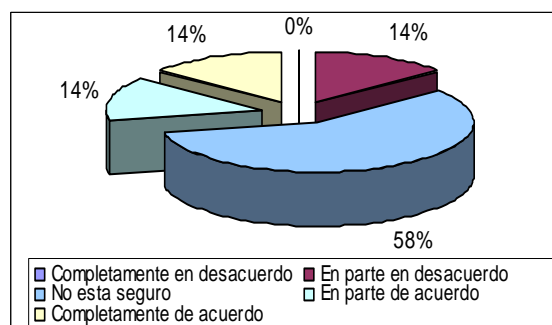


3.2. ¿Cree usted que sus empleados se encuentran motivados con la empresa?

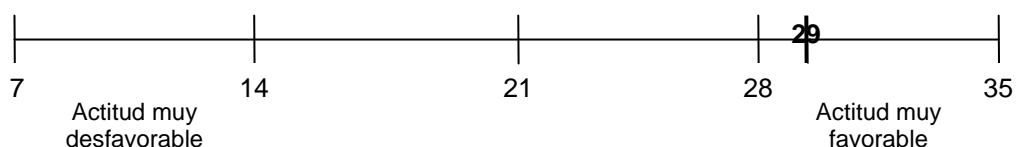


Sol. Como resultado de las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda., se puede concluir según la escala de Likert que consideran casi favorable los niveles de motivación al interior de la organización; sin embargo es valido recalcar que porcentualmente el 57% de los entrevistados no esta seguro, y el 14% esta en parte en desacuerdo con la afirmación.

RESPUESTA	FREC.	%
Completamente desacuerdo	0	0%
En parte en desacuerdo	1	14%
No esta seguro	4	57%
En parte de acuerdo	1	14%
Completamente de acuerdo	1	14%
TOTAL	7	100%

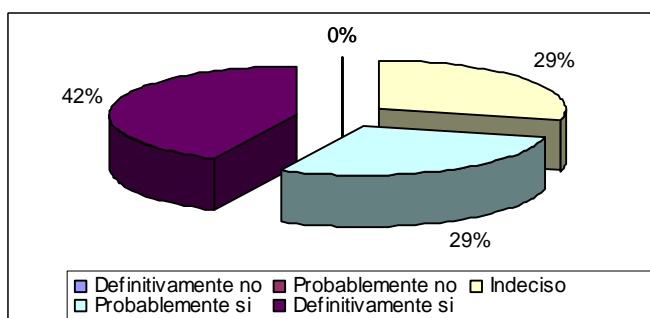


3.3. ¿La manera de incentivar a sus empleados es la adecuada para mejorar el clima laboral?

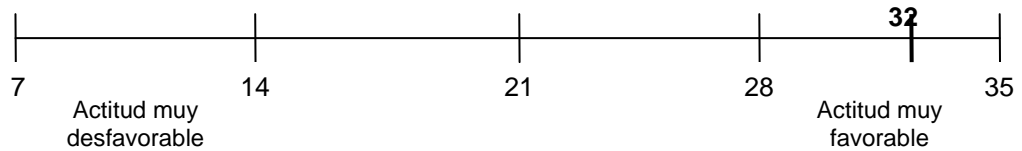


Sol. A la pregunta hecha a los directivos sobre los incentivos que da Lácteos CampoReal Ltda., a sus colaboradores, se puede afirmar que la opinión promedio es favorable según la escala de Likert; esta respuesta es respaldada por un 43% que definitivamente esta de acuerdo con la afirmación.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	2	29%
Probablemente si	2	29%
Definitivamente si	3	43%
TOTAL	7	100%

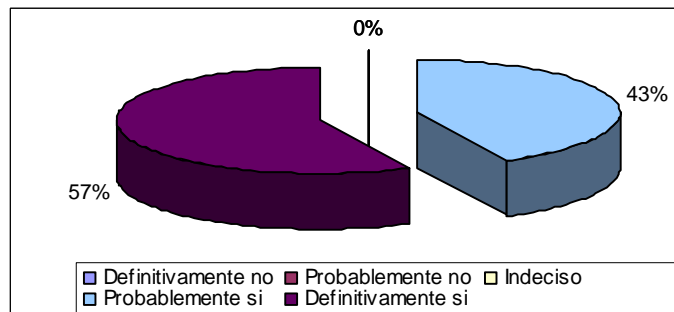


3.4. Sabiendo que tiene personal a cargo ¿Les proporciona a sus empleados la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?



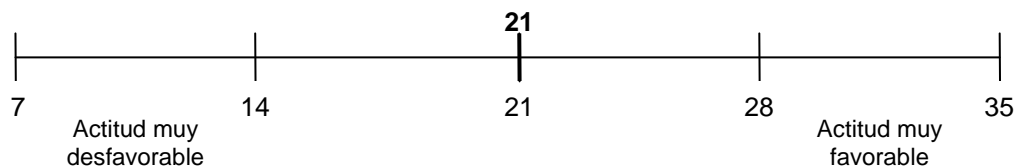
Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda..., se puede concluir según la escala de Likert consideran que muy favorable su aporte de seguridad y confiabilidad; esto es reafirmado con un 57% de directivos que definitivamente proporcionan estos sentimientos.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	3	43%
Definitivamente si	4	57%
TOTAL	7	100%



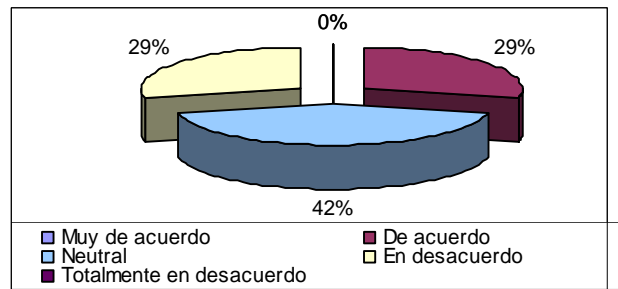
4. RETRIBUCIÓN

4.1. ¿La carga salarial de sus colaboradores es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?

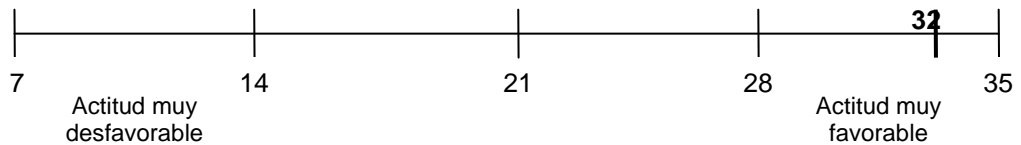


Sol. A la pregunta hecha a los directivos sobre la relación responsabilidad - salario en Lácteos CampoReal Ltda..., se puede afirmar que la opinión promedio es neutral según la escala de Likert; esta respuesta es respaldada por un 43% que no esta a favor ni en contra de la afirmación.

RESPUESTA	FREC.	%
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	29%
Neutral	3	43%
En desacuerdo	2	29%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	7	100%

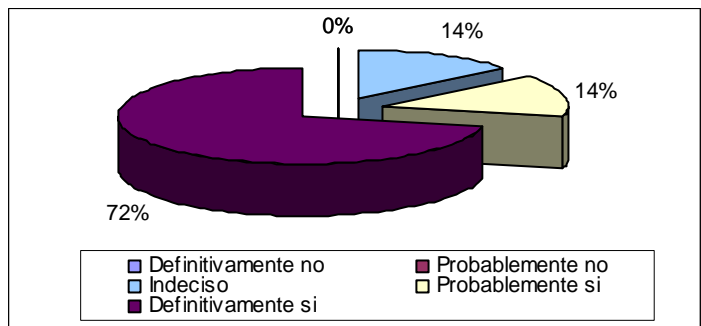


4.2. ¿La retribución y las oportunidades de trabajo para personas externas son iguales que para los miembros de su familia?

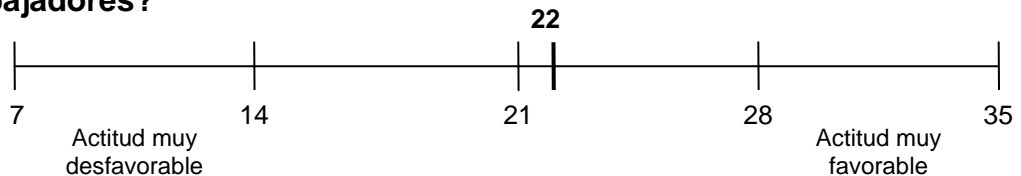


Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda..., se puede concluir según la escala de Likert que consideran muy favorable la igualdad en oportunidades y retribución; el 71% considera que estas variables son iguales para los miembros y no miembros de la familia Mora.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	1	14%
Probablemente si	1	14%
Definitivamente si	5	71%
TOTAL	7	100%

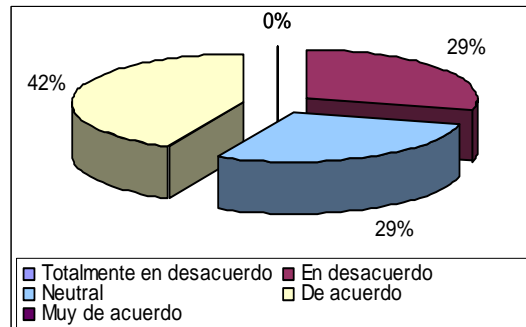


4.3. ¿Existe correspondencia entre el salario y el esfuerzo de los trabajadores?

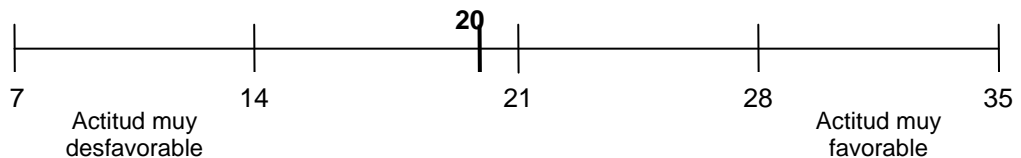


Sol. A la pregunta hecha a los directivos de Lácteos CampoReal Ltda., sobre la correspondencia entre esfuerzo y salario de sus colaboradores, se puede afirmar que la opinión promedio es neutral según Likert; sin embargo, el 29% están en desacuerdo con la afirmación.

RESPUESTA	FREC.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	29%
Neutral	2	29%
De acuerdo	3	43%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	7	100%

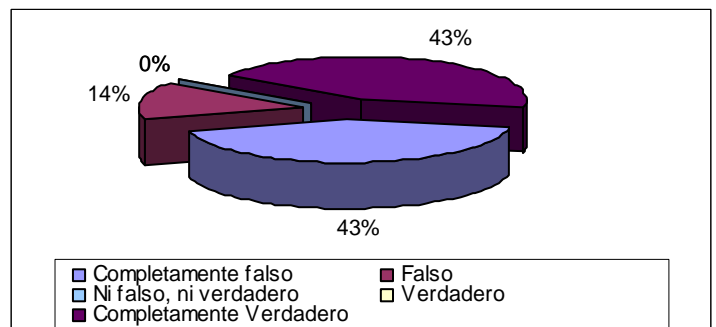


4.4. ¿Da a sus colaboradores reconocimientos monetarios cuando cumplen con éxito su labor?



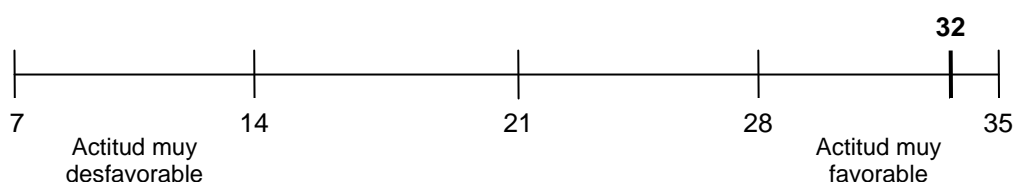
Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda., se puede concluir según la escala de Likert que son muy pocos los reconocimientos monetarios dados a los trabajadores; se puede decir que el 57% de los entrevistados no otorgan este tipo de retribución.

RESPUESTA	FREC.	%
Completamente falso	3	43%
Falso	1	14%
Ni falso, ni verdadero	0	0%
Verdadero	0	0%
Completamente Verdadero	3	43%
TOTAL	7	100%



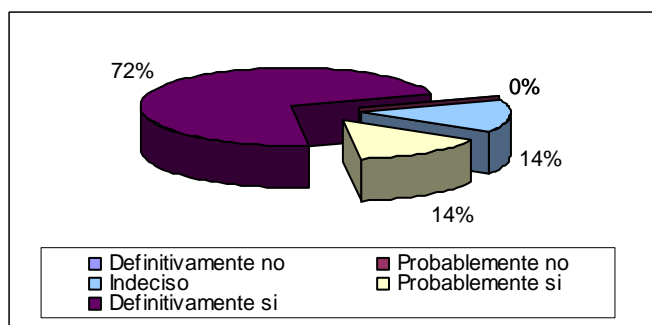
5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

5.1. ¿Brinda a sus colaboradores todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana?

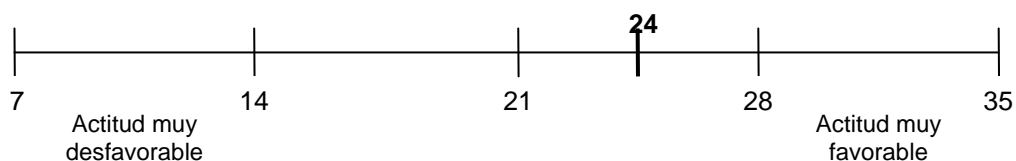


Sol. A la pregunta hecha a los directivos de Lácteos Caporeal Ltda., sobre los elementos de seguridad, se puede afirmar que la opinión promedio es muy favorable según la escala de Likert; el 71% de los entrevistados considera que estos elementos son de carácter obligatorio y que definitivamente se cumple con la reglamentación colombiana.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	1	14%
Probablemente si	1	14%
Definitivamente si	5	71%
TOTAL	7	100%

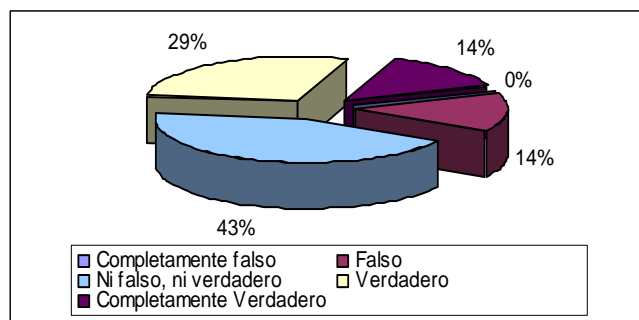


5.2. ¿Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones?

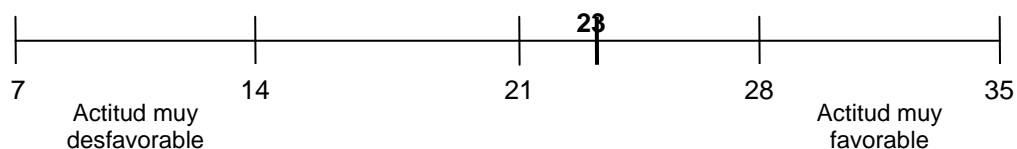


Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda., se puede concluir según la escala de Likert que consideran que las instalaciones de la empresa son favorables; sin embargo el 49% de los entrevistados no tiene una posición clara al respecto.

RESPUESTA	FREC.	%
Completamente falso	0	0%
Falso	1	14%
Ni falso, ni verdadero	3	43%
Verdadero	2	29%
Completamente Verdadero	1	14%
TOTAL	7	100%

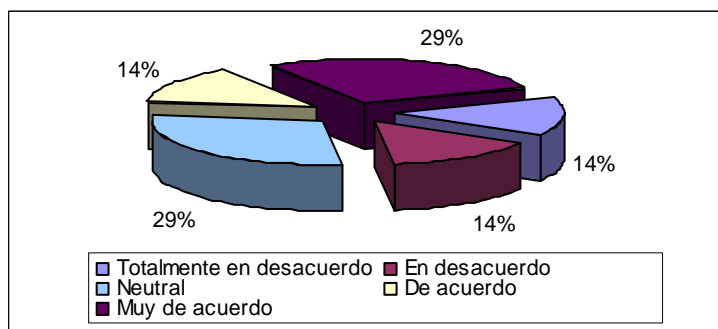


5.3. ¿La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan el trabajo de los empleados?

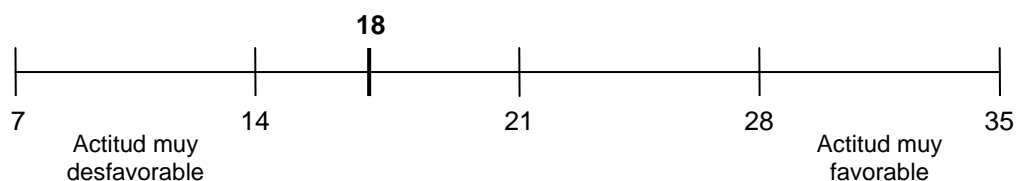


Sol. A la pregunta hecha a los directivos sobre maquinaria y equipo de Lácteos CampoReal Ltda., se puede afirmar que la opinión promedio es favorable según la escala de Likert; pero porcentualmente se puede ver poco consenso en la afirmación.

RESPUESTA	FREC.	%
Totalmente desacuerdo	1	14%
En desacuerdo	1	14%
Neutral	2	29%
De acuerdo	1	14%
Muy de acuerdo	2	29%
TOTAL	7	100%

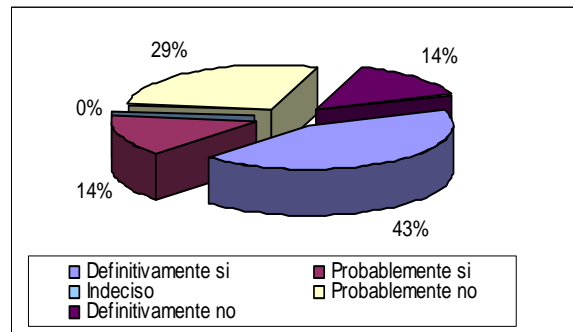


5.4. ¿Considera que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso?



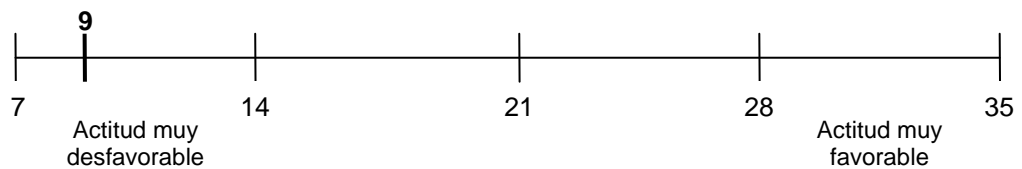
Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal, se puede concluir según la escala de Likert que consideran que el manejo de la información es poco favorable; el 43% de los entrevistados creen que la información es parcializada y de difícil acceso.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente si	3	43%
Probablemente si	1	14%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	2	29%
Definitivamente no	1	14%
TOTAL	7	100%



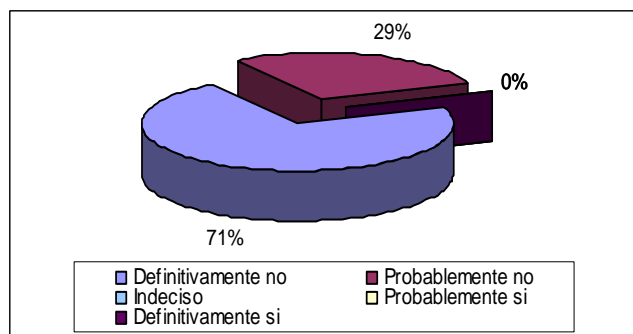
6. ESTABILIDAD

6.1. ¿La sucesión se encuentra planificada y por escrito?

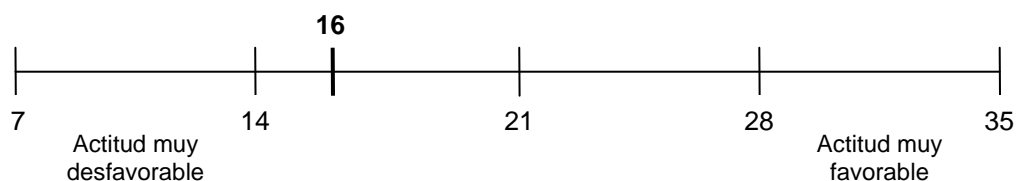


Sol. A la pregunta hecha a los directivos de CampoReal Ltda., sobre la sucesión, las respuestas según la escala de Likert y la medición porcentual con un 71%, demuestran que no se encuentra planificada, y mucho menos por escrito.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	5	71%
Probablemente no	2	29%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	0	0%
TOTAL	7	100%

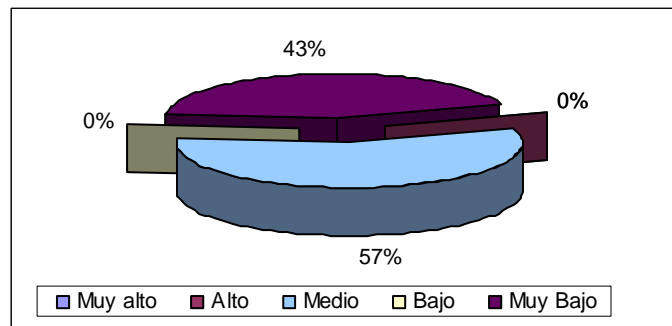


6.2. ¿La empresa tiene desarrollados planes de carrera para los empleados?



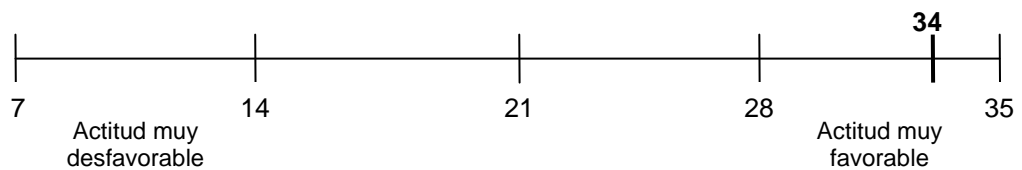
Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda., se puede concluir según la escala de Likert que consideran que al interior de la organización hay empleados que han pensado en renunciar; porcentualmente es difícil llegar a una conclusión ya que los directivos no obtuvieron consenso con la respuesta.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente si	2	29%
Probablemente si	2	29%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	2	29%
Definitivamente no	1	14%
TOTAL	7	100%



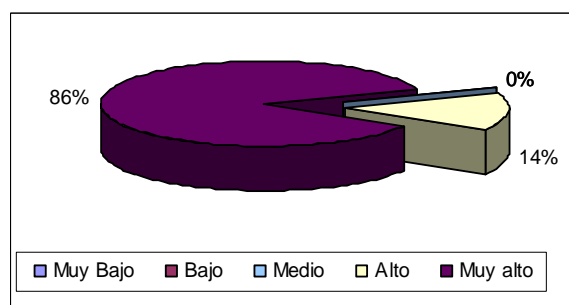
7. CLARIDAD Y COHERENCIA

7.1. Claridad de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa

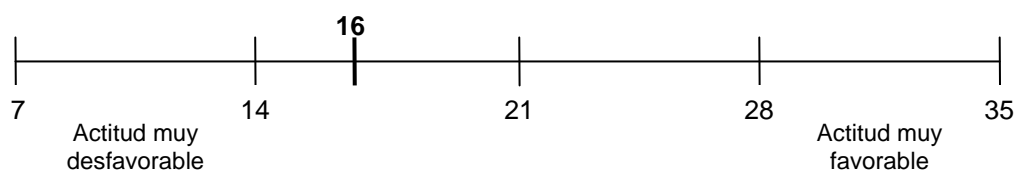


Sol. A la pregunta hecha a los directivos, sobre a misión, visión y objetivos de Lácteos CampoReal Ltda., hay una actitud muy favorable según la escala de Likert; ya que el 86% de los entrevistados tiene un alto grado de claridad de estas.

RESPUESTA	FREC.	%
Muy Bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	0	0%
Alto	1	14%
Muy alto	6	86%
TOTAL	7	100%

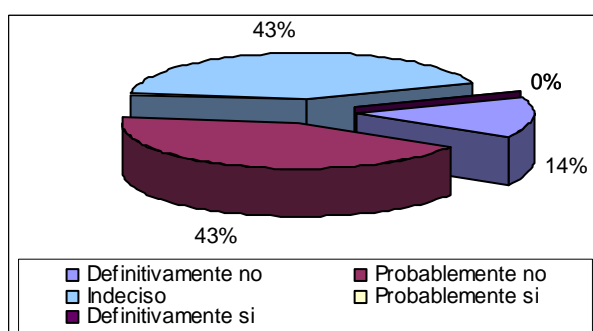


7.2. ¿Estaría dispuesto a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada?

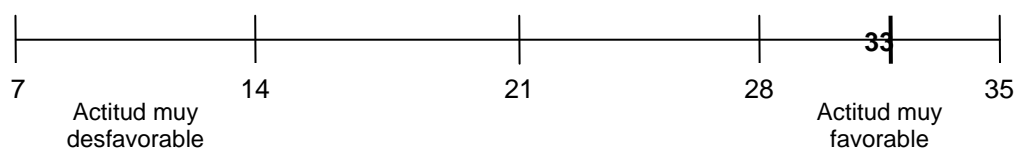


Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda., se puede concluir que son poco favorables las respuestas sobre sucesión según la escala de Likert; un 43% no esta seguro, y otro 43% de los entrevistados no están de acuerdo.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	1	14%
Probablemente no	3	43%
Indeciso	3	43%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	0	0%
TOTAL	7	100%

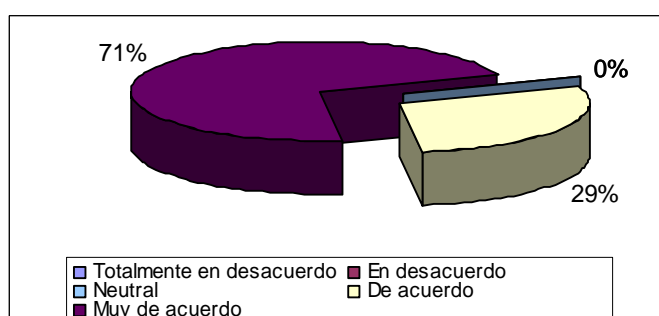


7.3. ¿Considera correcta la manera como la empresa maneja las políticas empresariales?

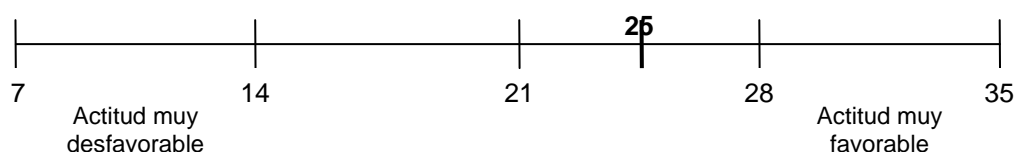


Sol. A la pregunta hecha a los directivos sobre las políticas empresariales de Lácteos CampoReal Ltda., se puede afirmar que la opinión promedio es muy favorable según la escala de Likert; el 71% de los entrevistados las considera correctas.

RESPUESTA	FREC.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	2	29%
Muy de acuerdo	5	71%
TOTAL	7	100%

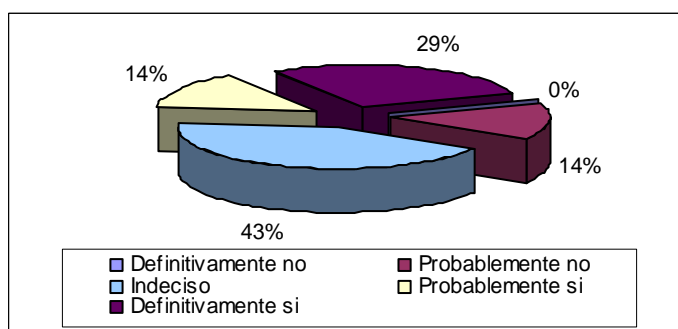


7.4. La misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía.



Sol. Como resultado a las entrevistas realizadas a los Directivos de la empresa Lácteos CampoReal Ltda., se puede concluir según la escala de Likert que consideran que la misión se ve plasmada diariamente en las actividades de la empresa; porcentualmente es difícil llegar a un consenso, pero el 43% esta inseguro con la afirmación.

RESPUESTA	FREC.	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	1	14%
Indeciso	3	43%
Probablemente si	1	14%
Definitivamente si	2	29%
TOTAL	7	100%



Debido a que el análisis de las encuestas se hizo cualitativo y cuantitativo, se considera necesario revisar los resultados obtenidos acerca de la actitud de los directivos frente a las variables utilizadas para medir el Clima Organizacional, desde la perspectiva de Likert, siendo:

- De 7 a 14 puntos: Actitud muy desfavorable
- De 15 a 20 puntos: Actitud desfavorable
- 21 puntos: Actitud neutral.
- De 22 a 28 puntos: Actitud favorable
- De 29 a 35 puntos: Actitud muy favorable.

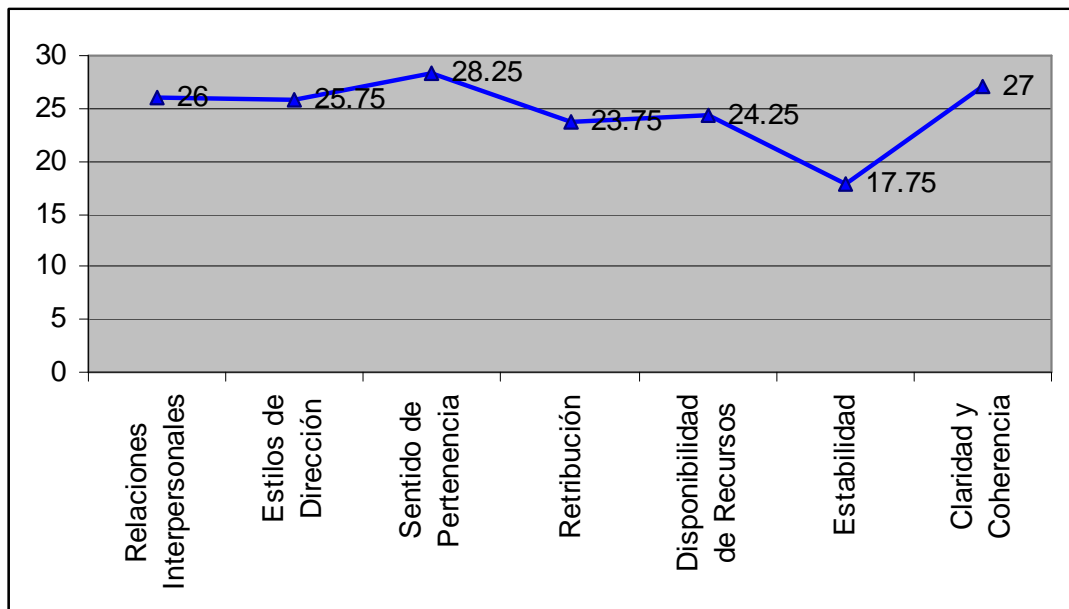
TABLA 2. Calificación Promedio Obtenida Por Variables (ECO Directivos)

VARIABLE	VALOR PROMEDIO OBTENIDO	CALIFICACIÓN
Relaciones Interpersonales	26 puntos	Actitud favorable
Estilos de Dirección	25.75 puntos	Actitud favorable
Sentido de Pertenencia	28.25 puntos	Actitud favorable
Retribución	23.75 puntos	Actitud favorable
Disponibilidad de Recursos	24.25 puntos	Actitud favorable
Estabilidad	17.75 puntos	Actitud desfavorable
Claridad y Coherencia	27 puntos	Actitud favorable

Fuente: Autoras

Según Likert los Directivos de LACTEOS CAMPOREAL consideran que 6 de las 7 variables encuestadas son favorables, siendo el *sentido de pertenencia* la que obtuvo mayor calificación porque creen que sus empleados están comprometidos, motivados, y sienten que su jefe inmediato les inspira seguridad y confianza.

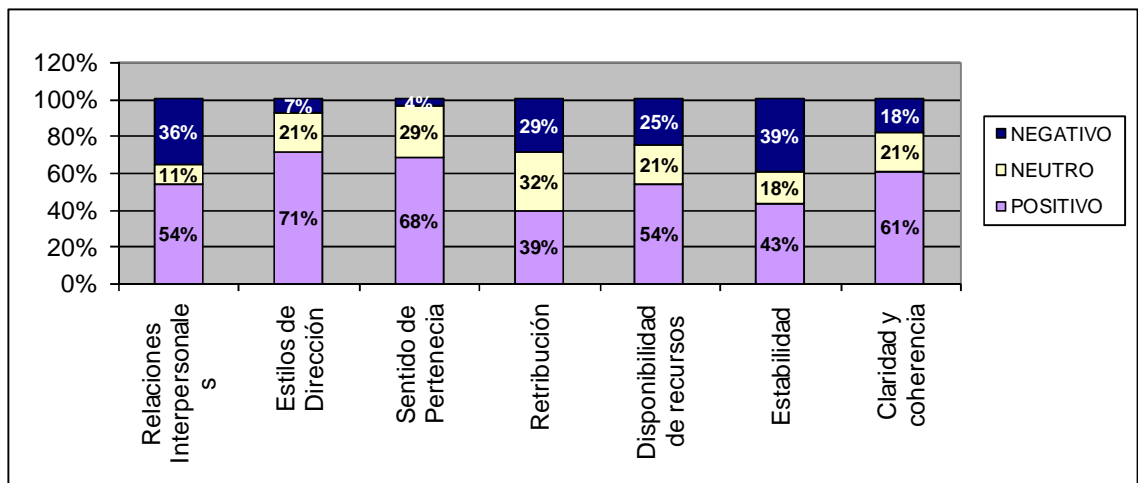
Por otro lado, opinan que la única variable desfavorable es *estabilidad*, ya que saben que no existe nada que regule las relaciones de la familia, ni el impacto que pueden generar a LÁCTEOS CAMPOREAL, no existen planes de carrera que ayuden al crecimiento y desarrollo del cliente interno, razones por las cuales los empleados no se encuentran satisfechos y han considerado renunciar a la organización.



El siguiente cuadro, muestra la participación porcentual de cada directivo frente a las variables evaluadas en la encuesta ECO.

TABLA 3. Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los siete directivos de Lácteos CampoReal Ltda.

VARIABLE	PREGUNTA	NEGATIVO	POSITIVO	NEUTRO
Relaciones Interpersonales	Conflictos	4	3	0
	Clima laboral	5	0	2
	Relaciones laborales	0	6	1
	Prontitud de resolver roses	1	6	0
	Total	10	15	3
	Promedio (porcentaje)	36%	54%	11%
Estilos de Dirección	Estilo de dirección (E.D) correcto	0	4	3
	Objetivos corresponden al E.D	1	6	0
	Empleados satisfechos	1	6	0
	Bienestar de los empleados	0	4	3
	Total	2	20	6
	Promedio (porcentaje)	7%	71%	21%
Sentido de Pertenencia	Compromiso	0	5	2
	Motivación	1	2	4
	Incentivos	0	5	2
	Seguridad y confiabilidad hacia LC	0	7	0
	Total	1	19	8
	Promedio (porcentaje)	4%	68%	29%
Retribución	Salario en relación con responsabilidad	2	2	3
	Salario familia Vs salario trabajadores	0	6	1
	Salario en relación con esfuerzo	2	3	2
	Reconocimientos monetarios	4	0	3
	Total	8	11	9
	Promedio (porcentaje)	29%	39%	32%
Disponibilidad de recursos	Elementos de seguridad y protección	0	6	1
	Instalaciones	1	3	3
	Maquinaria y equipo	2	3	2
	Información de difícil acceso	4	3	0
	Total	7	15	6
	Promedio (porcentaje)	25%	54%	21%
Estabilidad	Planificación de la sucesión	7	0	0
	Planes de carrera	1	5	1
	Rotación	0	3	4
	Empleados consideran renunciar	3	4	0
	Total	11	12	5
	Promedio (porcentaje)	39%	43%	18%
Claridad y coherencia	Claridad misión, visión y valores	0	7	0
	Sucesión por un tercero	4	0	3
	Políticas	0	7	0
	Misión plasmada en la realidad	1	3	3
	Total	5	17	6
	Promedio (porcentaje)	18%	61%	21%



Como se observa en la gráfica, se puede concluir que las variables que los directivos consideran positivas en el clima organizacional de Lácteos CampoReal son el estilo de dirección, el sentido de pertenencia y claridad y coherencia, con el 71%, 68% y 61% respectivamente.

Dentro de estas, las constantes mayor votadas como favorables son:

- Objetivos correlacionados con el estilo de dirección.
- Empleados satisfechos con los estilos de dirección.
- Seguridad y confiabilidad hacia Lácteos CampoReal.
- Claridad en la misión, visión, valores y objetivos.
- Políticas empresariales correctas.

Por otro lado, las variables que los Directivos de Lácteos CampoReal consideran negativas en relación al Clima Organizacional, son la estabilidad y las relaciones interpersonales con el 39% y 36% respectivamente.

Dentro de estas, las constantes mayor votadas como desfavorables son:

- Planificación de la sucesión.
- Situaciones conflictivas al interior de la organización.

ANÁLISIS ECO EMPLEADOS POR CADA PREGUNTA

Los resultados que se presentan a continuación son obtenidos de la encuesta realizada a los treinta y cinco (35) empleados de la Empresa Familiar Lácteos CampoReal para medir su percepción acerca del clima organizacional.

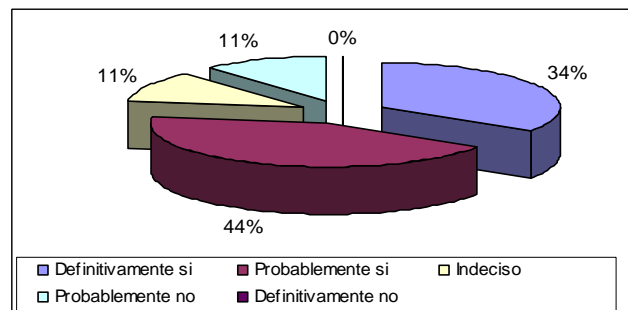
1. RELACIONES INTERPERSONALES

1.1 ¿Se han presentado situaciones de conflicto personal entre sus compañeros de trabajo?

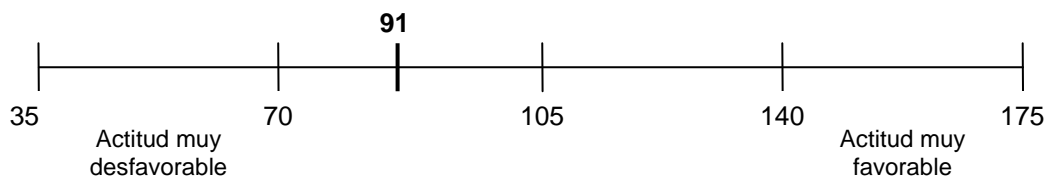


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir según escala likert que tienen una actitud desfavorable frente a los conflictos en la organización; sin embargo, el 34% de los empleados consideran que se presentan problemas personales entre sus compañeros de trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente si	12	34%
Probablemente si	15	43%
Indeciso	4	11%
Probablemente no	4	11%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	35	100%

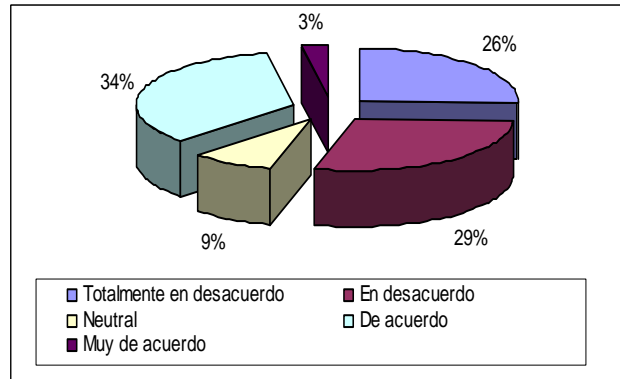


1.2 ¿Considera que la empresa maneja un clima laboral satisfactorio?

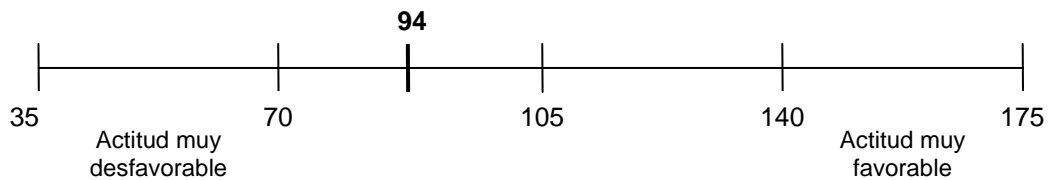


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir según escala likert que tienen una actitud desfavorable respecto al clima laboral que se vive en LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA; sin embargo, el 29% de los empleados consideran que el clima laboral se encuentra en una posición que no es totalmente satisfactoria.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	10	29%
Neutral	3	9%
De acuerdo	12	34%
Muy de acuerdo	1	3%
TOTAL	35	100%

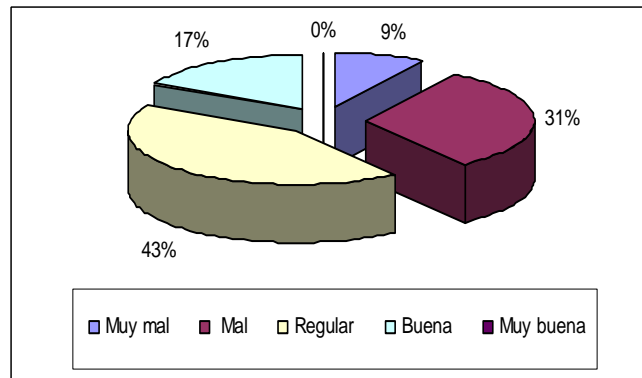


1.3 ¿Cómo ve usted las relaciones laborales de sus superiores?

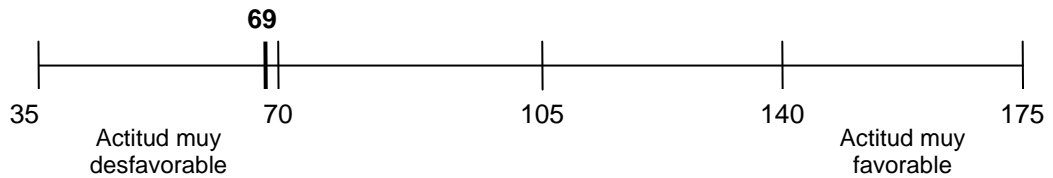


Sol. El 43% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que las relaciones laborales de sus superiores son regulares, ubicándose dentro del rango poco neutral frente al clima organizacional según escala Likert

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Muy mal	3	9%
Mal	11	31%
Regular	15	43%
Buena	6	17%
Muy buena	0	0%
TOTAL	35	100%

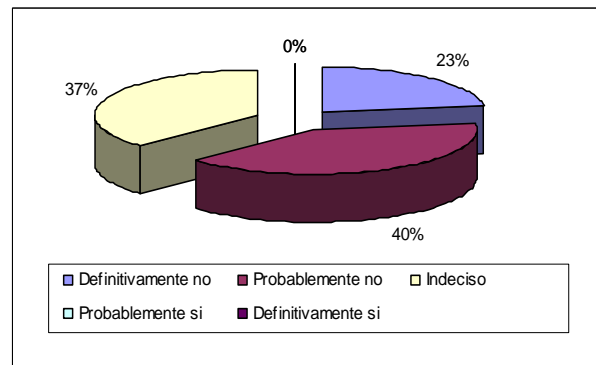


1.4 ¿Se solucionan con prontitud los roces de personal?



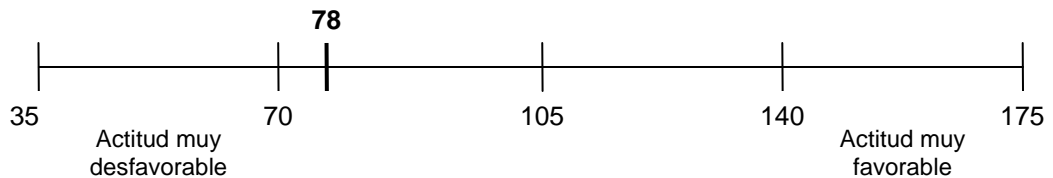
Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir según escala likert que tienen una actitud muy desfavorable frente a los problemas que se presentan en la organización; sin embargo, el 40% de los empleados consideran que la solución de problemas entre sus compañeros probablemente No se soluciona con prontitud.

RESPUESTA	FRECUCENCIA	%
Definitivamente no	8	23%
Probablemente no	14	40%
Indeciso	13	37%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	0	0%
TOTAL	35	100%



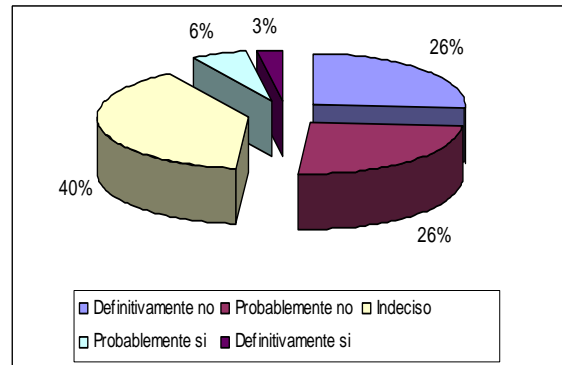
2. ESTILO DE DIRECCION

2.1 ¿Considera que el estilo de dirección que maneja su jefe directo es el adecuado para usted?

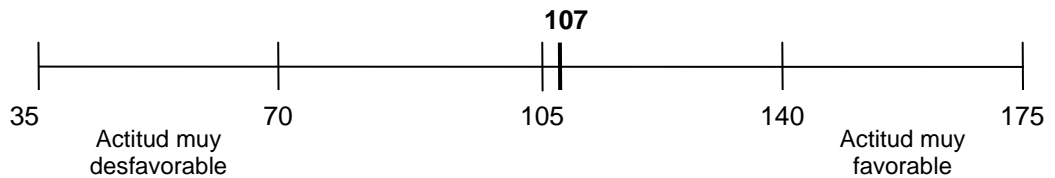


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, el 40% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA no se encuentran satisfechos con el estilo de dirección que manejan sus jefes directos, ubicándose en una actitud desfavorable según escala likert

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente no	9	26%
Probablemente no	9	26%
Indeciso	14	40%
Probablemente si	2	6%
Definitivamente si	1	3%
TOTAL	35	100%

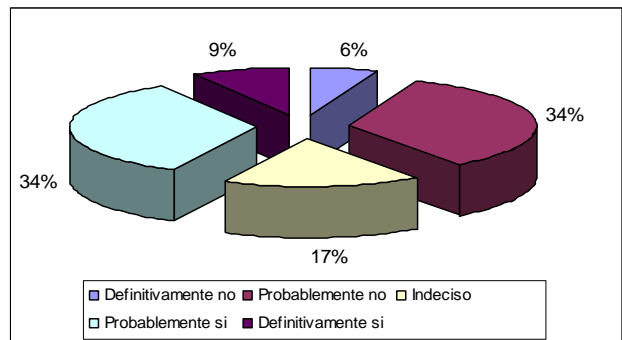


2.2 ¿Los objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de dirección que maneja su director?

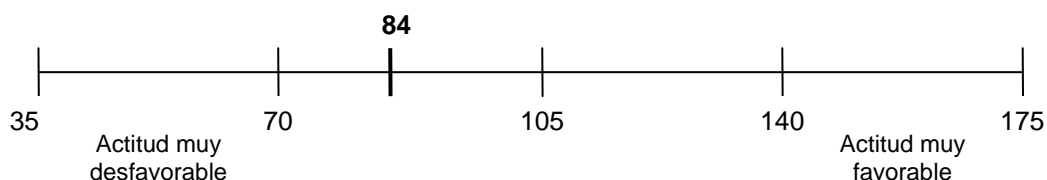


Sol. Los objetivos para LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA se han logrado en un 34%, según escala likert rango de actitud es favorable, desempeñándose dentro las condiciones de estilos de dirección que maneja cada director de área.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente no	2	6%
Probablemente no	12	34%
Indeciso	6	17%
Probablemente si	12	34%
Definitivamente si	3	9%
TOTAL	35	100%

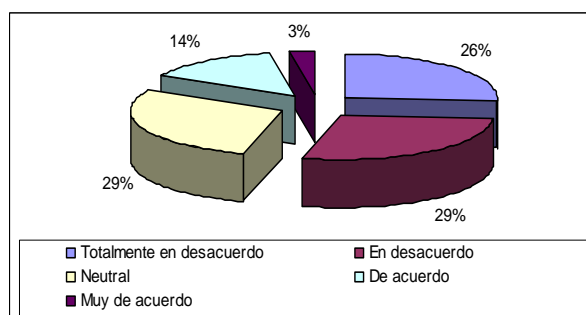


2.3 ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo se encuentran satisfechos con el estilo de dirección de su jefe?

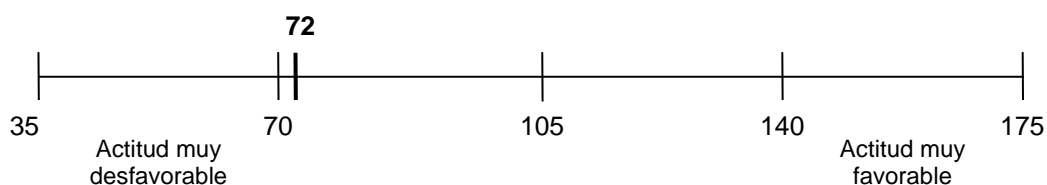


Sol. Para los empleados sus compañeros de trabajo consideran que el 29% no se encuentran satisfechos con los estilos de dirección que maneja cada director de área, ubicándose dentro del rango desfavorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	10	29%
Neutral	10	29%
De acuerdo	5	14%
Muy de acuerdo	1	3%
TOTAL	35	100%

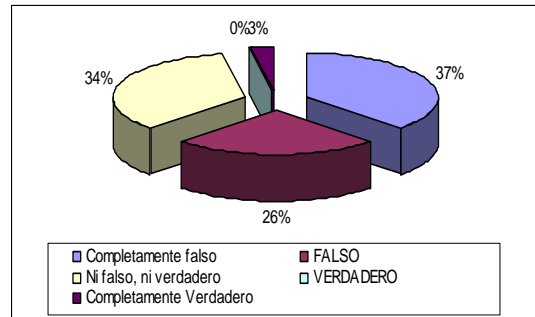


2.4 ¿Las políticas de direccionamiento que manejan están enfocadas para su bienestar?



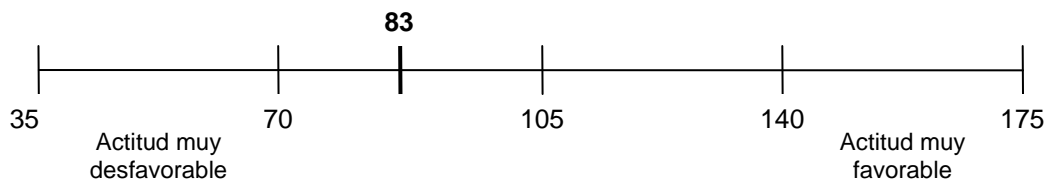
Sol. El 37% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que las políticas de direccionamiento no se encuentran totalmente enfocadas para su bienestar ubicándose en un rango de actitud desfavorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Completamente falso	13	37%
FALSO	9	26%
Ni falso, ni verdadero	12	34%
VERDADERO	0	0%
Completamente Verdadero	1	3%
TOTAL	35	100%



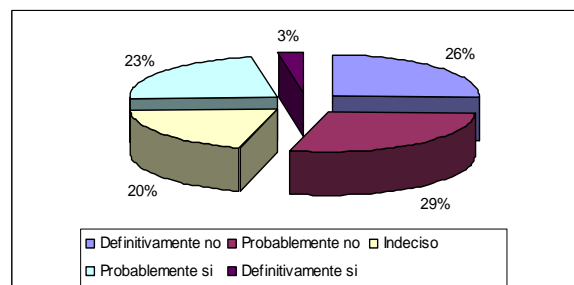
3. SENTIDO DE PERTENENCIA

3.1 ¿La calidad de vida laboral que usted tiene lo amerita pensar en el sentido de pertenencia hacia la empresa?

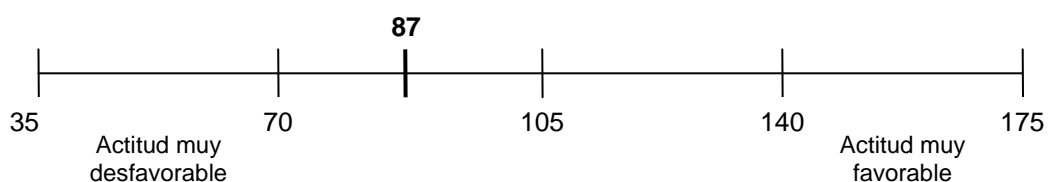


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, el 29% no consideran tener sentido de pertenencia pleno hacia la empresa según su calidad de vida laboral, ubicándose en el rango de actitud desfavorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente no	9	26%
Probablemente no	10	29%
Indeciso	7	20%
Probablemente si	8	23%
Definitivamente si	1	3%
TOTAL	35	100%

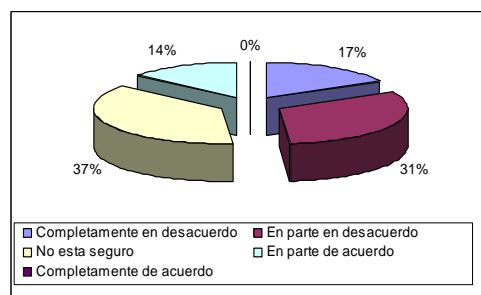


3.2 ¿Cree usted que sus compañeros se encuentran motivados y comprometidos con la empresa?

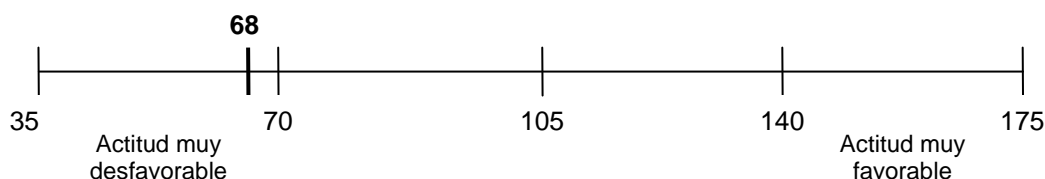


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir según escala likert que tienen una actitud desfavorable frente a la motivación y compromiso en la organización; sin embargo, el 37% de los empleados no están seguros de que sus compañeros de trabajo no estén motivados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Completamente en desacuerdo	6	17%
En parte en desacuerdo	11	31%
No esta seguro	13	37%
En parte de acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	0	0%
TOTAL	35	100%

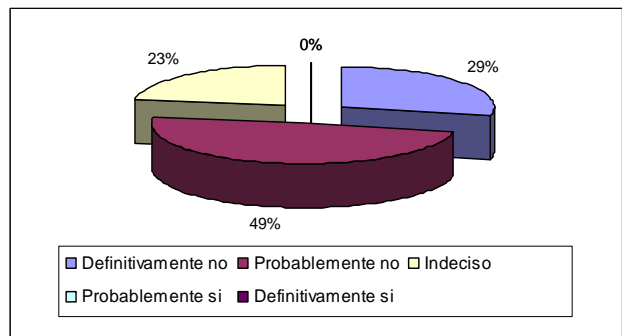


3.3 ¿La manera de incentivar por parte del jefe directo a sus compañeros es la adecuada para mejorar el clima laboral?

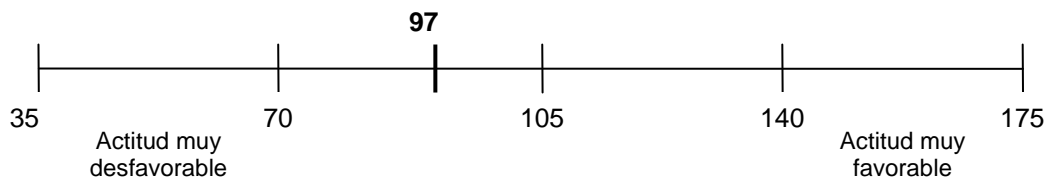


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir según escala likert que tienen una actitud muy desfavorable frente a los incentivos por parte de sus jefes directos; sin embargo, el 49% de los empleados consideran que No se encuentran satisfechos sus compañeros de trabajo con los incentivos por parte del jefe directo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente no	10	29%
Probablemente no	17	49%
Indeciso	8	23%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	0	0%
TOTAL	35	100%

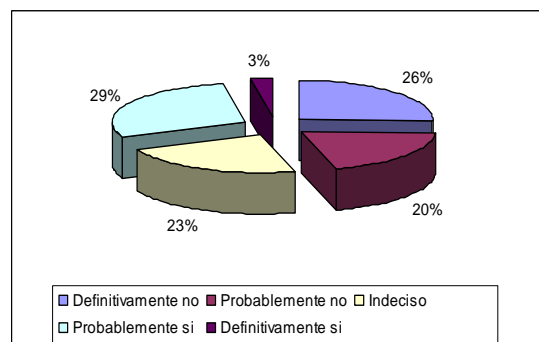


3.4 ¿Considera que su jefe directo les proporciona a sus empleados la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?



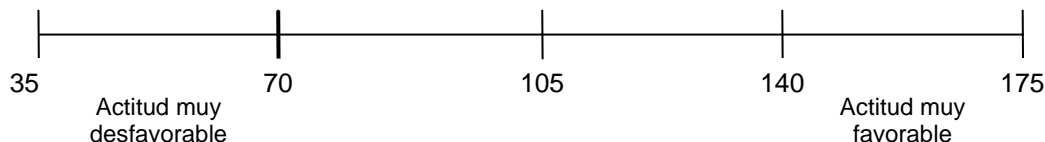
Sol. El 29% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que su jefe directo no les proporciona a sus empleados la seguridad y confiabilidad en la empresa, ubicándose en una actitud desfavorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente no	9	26%
Probablemente no	7	20%
Indeciso	8	23%
Probablemente si	10	29%
Definitivamente si	1	3%
TOTAL	35	100%



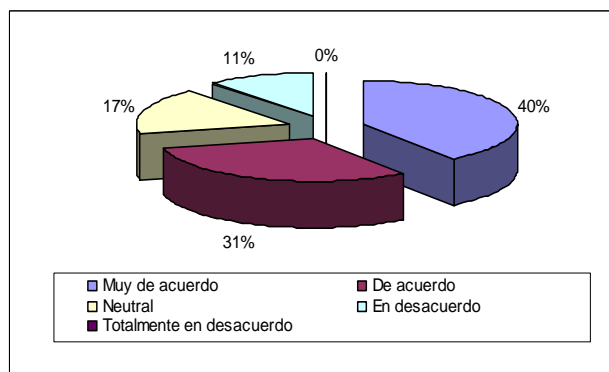
4. RETRIBUCIÓN

4.1 ¿Su carga salarial es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?

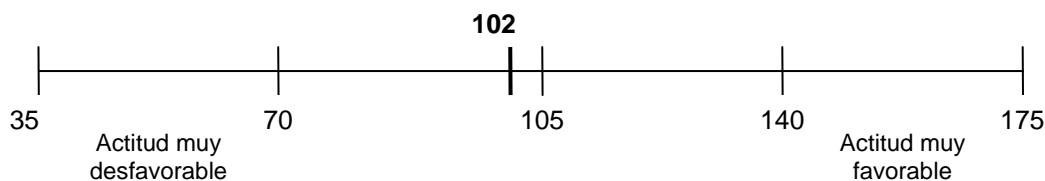


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir según escala likert que tienen una actitud muy desfavorable respecto a su carga salarial, ya que estos consideran que es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo; sin embargo, el 40% de los empleados consideran que No se encuentran satisfechos con su carga salarial.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	14	40%
De acuerdo	11	31%
Neutral	6	17%
En desacuerdo	4	11%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	35	100%

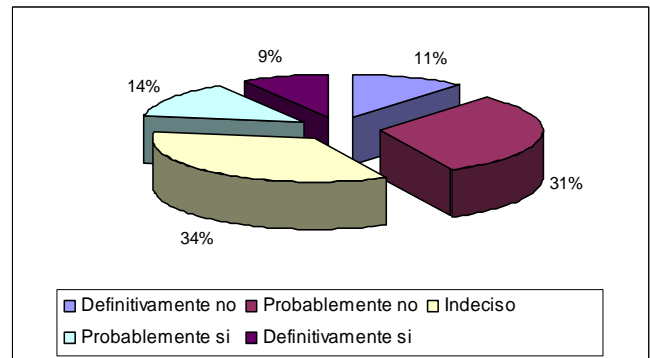


4.2 ¿Considera que la retribución y las oportunidades de trabajo para personas externas son iguales que para los miembros de su familia?

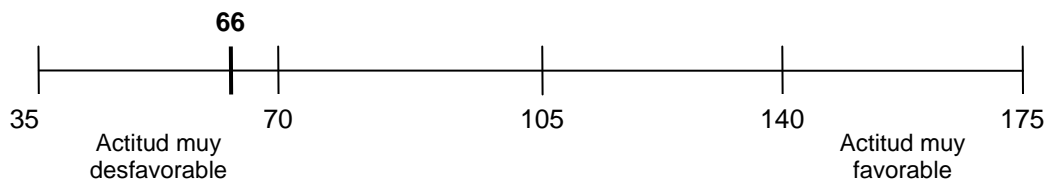


Sol. El 34% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que la retribución y las oportunidades de trabajo para personas externas son equivalentes que para los miembros de la familia, sin embargo se consideran indecisos, ubicándose en una actitud poco desfavorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente no	4	11%
Probablemente no	11	31%
Indeciso	12	34%
Probablemente si	5	14%
Definitivamente si	3	9%
TOTAL	35	100%

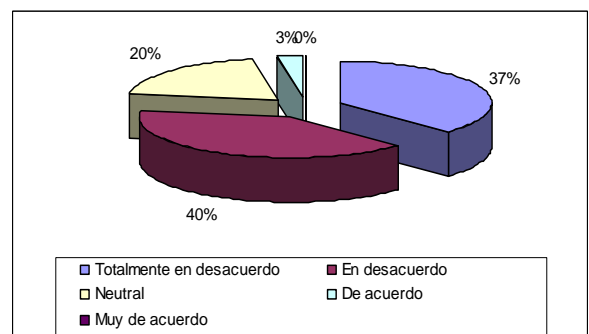


4.3 ¿Existe correspondencia entre el salario y el esfuerzo para cumplir con su cargo?

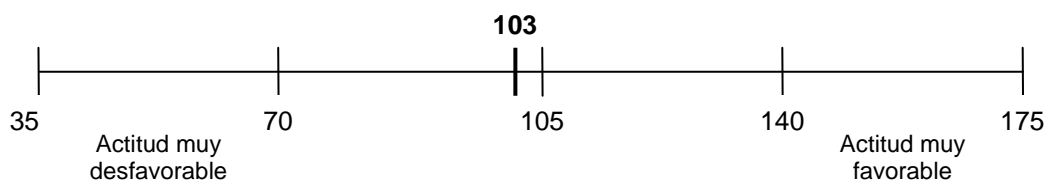


Sol. El 40% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que su que el esfuerzo de trabajo y la relación con su salario No es la adecuada para ellos, según escala Likert ubicándose en una actitud muy desfavorable.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	13	37%
En desacuerdo	14	40%
Neutral	7	20%
De acuerdo	1	3%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	35	100%

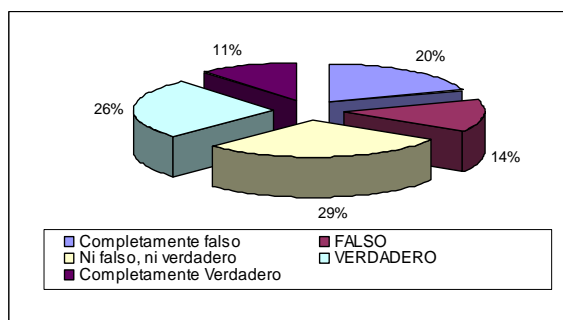


4.4 ¿Recibe reconocimientos monetarios cuando cumplen con éxito su labor?



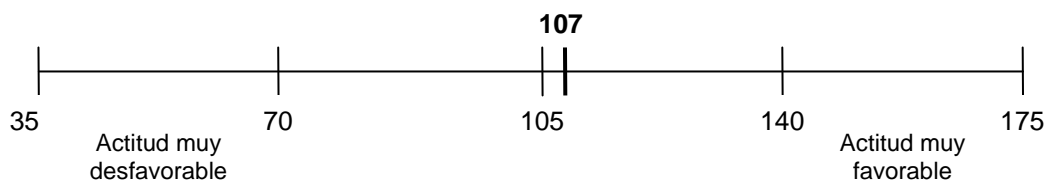
Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir según escala likert que tienen una actitud poco desfavorable respecto a los reconocimientos monetarios si cumplen con éxito su labor, ya que las comisiones solamente se aplican para los asesores comerciales de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA; sin embargo, el 20% de los empleados consideran que Sí se encuentran satisfechos con sus reconocimientos monetarios.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Completamente falso	7	20%
FALSO	5	14%
Ni falso, ni verdadero	10	29%
VERDADERO	9	26%
Completamente Verdadero	4	11%
TOTAL	35	100%



5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

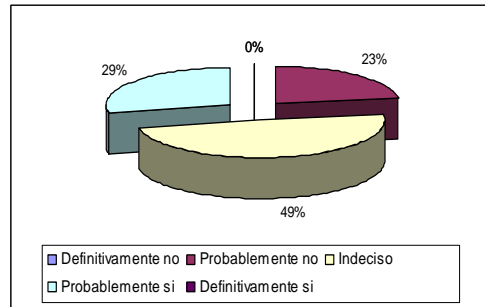
5.1 ¿La empresa les suministra todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana?



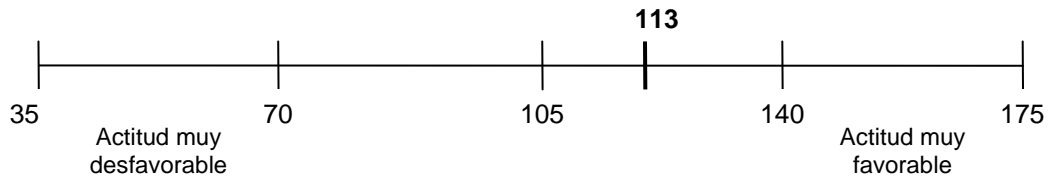
Sol. El 29% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA t consideran la empresa les suministra todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana, ubicándose en una actitud favorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
-----------	------------	---

Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	8	23%
Indeciso	17	49%
Probablemente si	10	29%
Definitivamente si	0	0%
TOTAL	35	100%

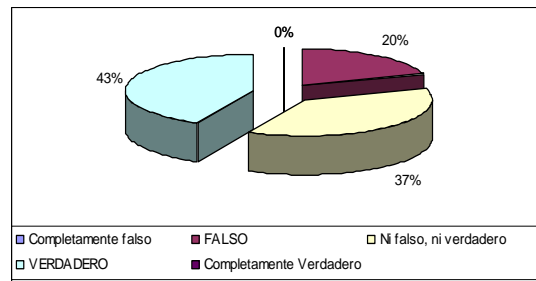


5.2 ¿Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones?

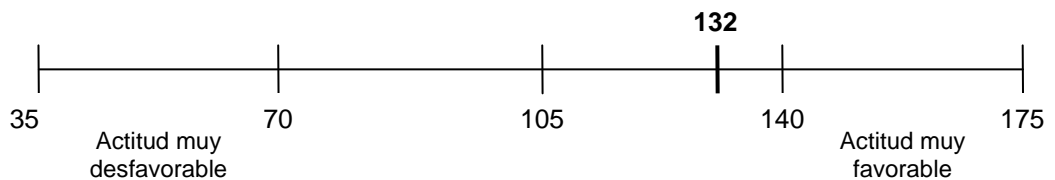


Sol. El 43% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA según escala likert consideran que las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones, ubicándose en una actitud favorable.

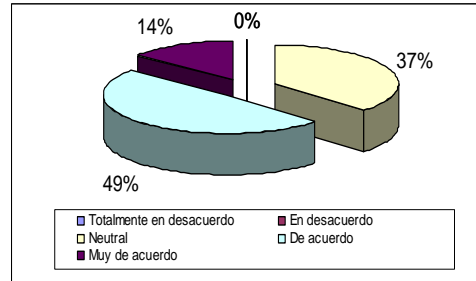
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Completamente falso	0	0%
FALSO	7	20%
Ni falso, ni verdadero	13	37%
VERDADERO	15	43%
Completamente Verdadero	0	0%
TOTAL	35	100%



5.3 ¿La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan su trabajo?



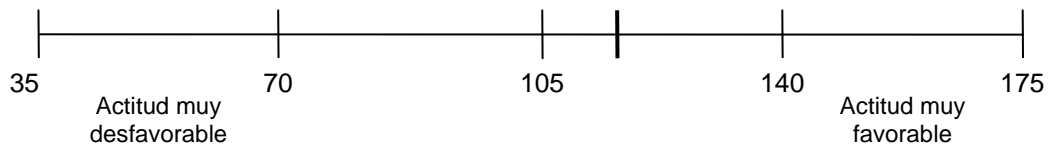
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	13	37%
De acuerdo	17	49%
Muy de acuerdo	5	14%
TOTAL	35	100%



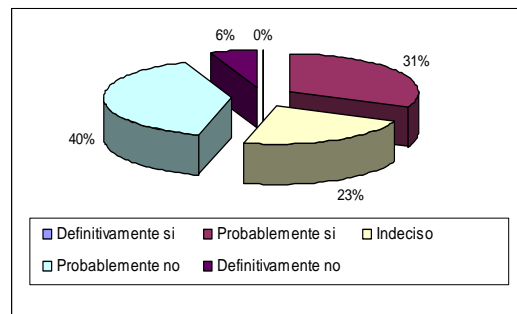
Sol. El 49% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que la maquinaria y equipo de la empresa se encuentran en óptimas condiciones, según escala Likert ubicándose en una actitud favorable.

5.4 ¿Considera que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso?

112



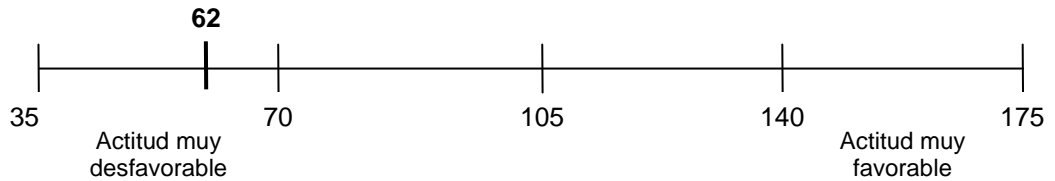
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	11	31%
Indeciso	8	23%
Probablemente no	14	40%
Definitivamente no	2	6%
TOTAL	35	100%



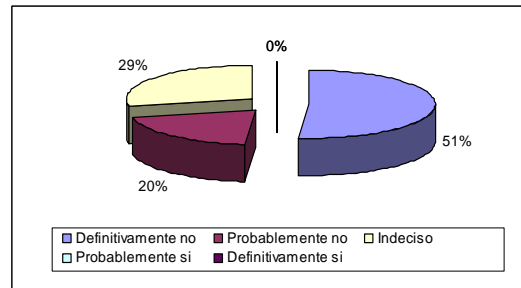
Sol. El 40% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso, ubicándose en una actitud favorable según escala Likert.

6. ESTABILIDAD

6.1 ¿Cómo empleado sabe si la sucesión se encuentra planificada y por escrito?

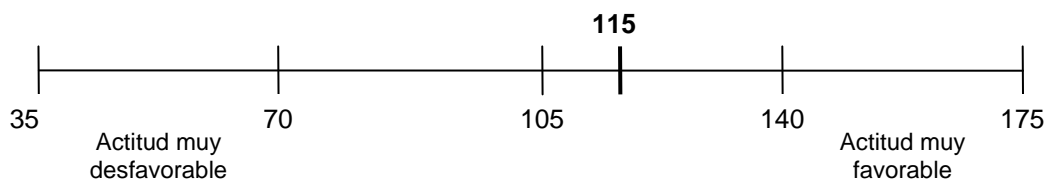


RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente no	18	51%
Probablemente no	7	20%
Indeciso	10	29%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	0	0%
TOTAL	35	100%

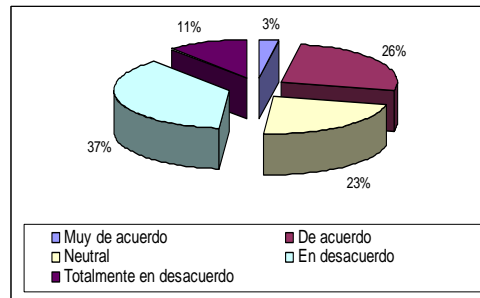


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir según escala Likert que los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA no tienen conocimiento de la sucesión de la empresa; sin embargo, el 51% de los empleados consideran que No se encuentra planificada y por escrito la sucesión.

6.2 ¿La empresa tiene desarrollado un plan de carrera para usted?

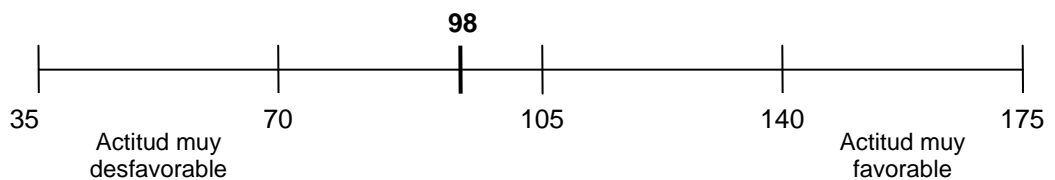


RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	1	3%
De acuerdo	9	26%
Neutral	8	23%
En desacuerdo	13	37%
Totalmente en desacuerdo	4	11%
TOTAL	35	100%



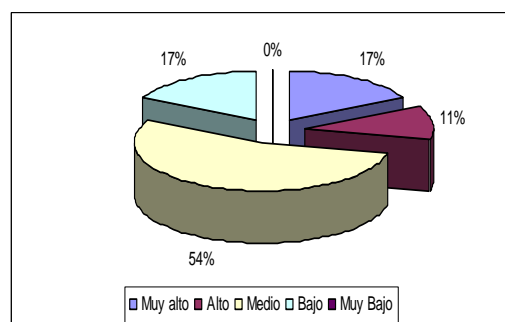
Sol. El 37% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que la empresa no tiene desarrollado un plan de carrera para sus trabajadores, según escala Likert ubicándose en una actitud poco favorable.

6.3 Su nivel de rotación (cambio en sus puestos de trabajo) se considera:

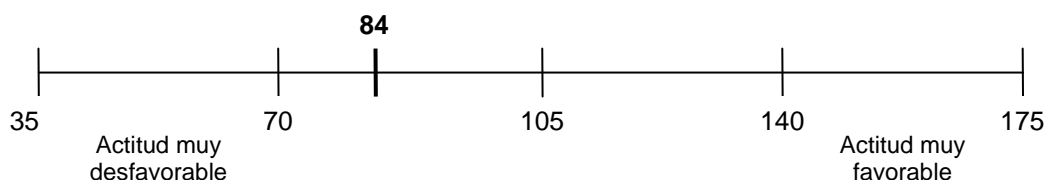


Sol. El 54% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que los niveles de rotación son medios, dependiendo la cantidad de trabajo que ahí y la retribución, ubicándose en una actitud poco desfavorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Muy alto	6	17%
Alto	4	11%
Medio	19	54%
Bajo	6	17%
Muy Bajo	0	0%
TOTAL	35	100%

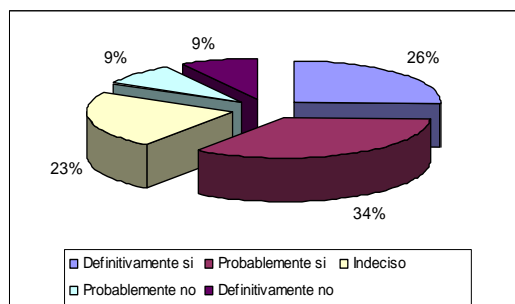


6.4 ¿Ha considerado el hecho de renunciar a la empresa porque esta no cumple con sus expectativas de crecimiento en el LP?



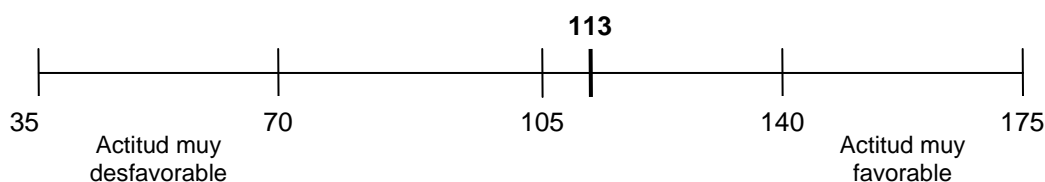
Sol. El 34% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA han considerado el hecho de renunciar que la empresa ya que estas no le proporcionan un plan de crecimiento para un futuro, ubicándose en una actitud poco desfavorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente si	9	26%
Probablemente si	12	34%
Indeciso	8	23%
Probablemente no	3	9%
Definitivamente no	3	9%
TOTAL	35	100%



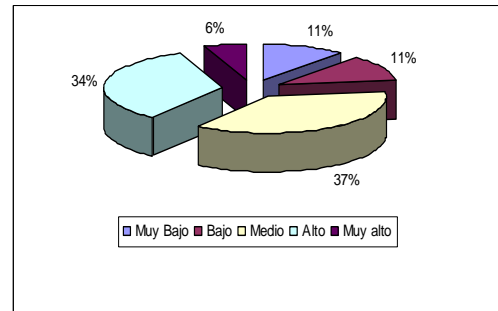
7. CLARIDAD Y COHERENCIA

7.1 Como empleado cual es el grado de conocimiento y claridad de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa

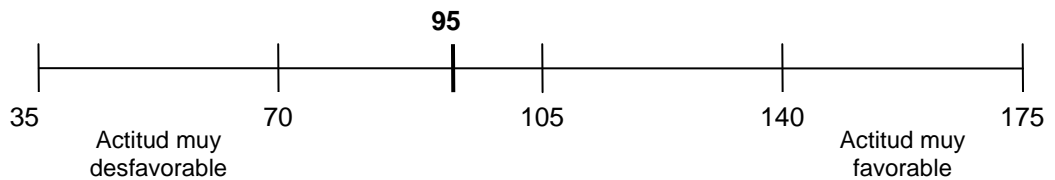


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir que el 37% los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA tienen poco conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa; ubicándose en una actitud poco favorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Muy Bajo	4	11%
Bajo	4	11%
Medio	13	37%
Alto	12	34%
Muy alto	2	6%
TOTAL	35	100%

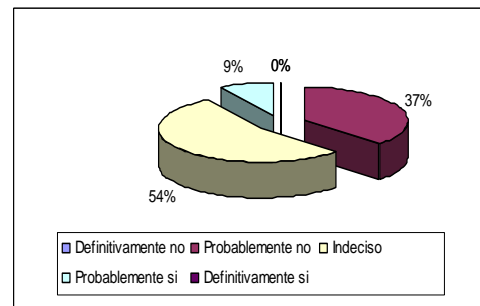


7.2 ¿Cree que los directivos estarían dispuestos a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada?

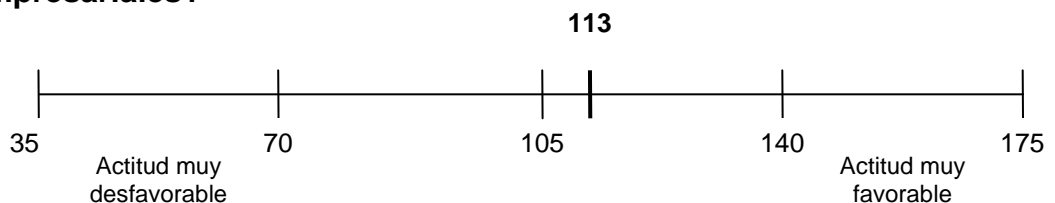


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir que el 54% los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que los directivos estarían dispuestos a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa; según escala Likert ubicándose en una actitud poco desfavorable.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	13	37%
Indeciso	19	54%
Probablemente si	3	9%
Definitivamente si	0	0%
TOTAL	35	100%

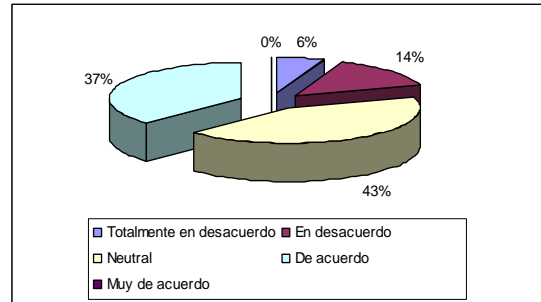


7.3 ¿Considera correcta la manera como la empresa maneja las políticas empresariales?

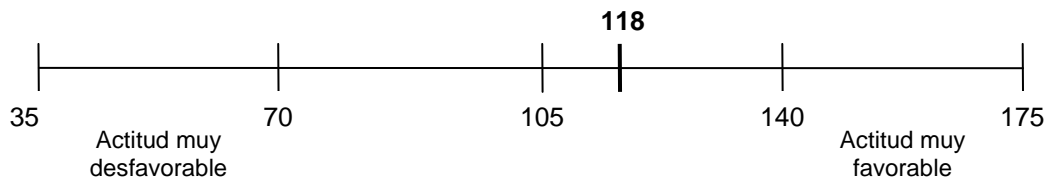


Sol. Según las entrevistas hechas a empleados, se puede concluir que el 43% los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran favorable la manera como la empresa maneja las políticas empresariales; ubicándose en una actitud poco favorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	5	14%
Neutral	15	43%
De acuerdo	13	37%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	35	100%

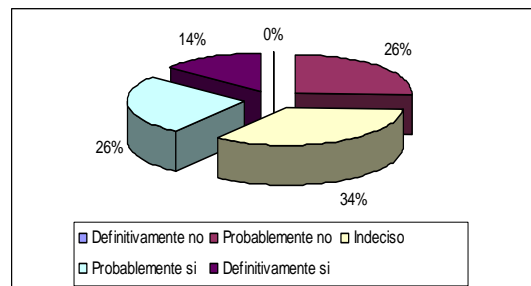


7.4 Considera que la misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía



Sol. Según las encuestas hechas a empleados, se puede concluir que el 34% de los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran que la misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía; ubicándose en una actitud favorable según escala Likert.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	9	26%
Indeciso	12	34%
Probablemente si	9	26%
Definitivamente si	5	14%
TOTAL	35	100%



El siguiente cuadro, muestra la actitud de los treinta y cinco empleados frente a las variables utilizadas para medir el Clima Organizacional, siendo:

- De 35 a 70 puntos: Actitud muy desfavorable
- De 70 a 105 puntos: Actitud desfavorable
- 105 puntos: Actitud neutral.
- De 105 a 140 puntos: Actitud favorable
- De 140 a 175 puntos: Actitud muy favorable.

TABLA 4. Calificación Promedio Obtenida Por Variables (Eco Empleados)

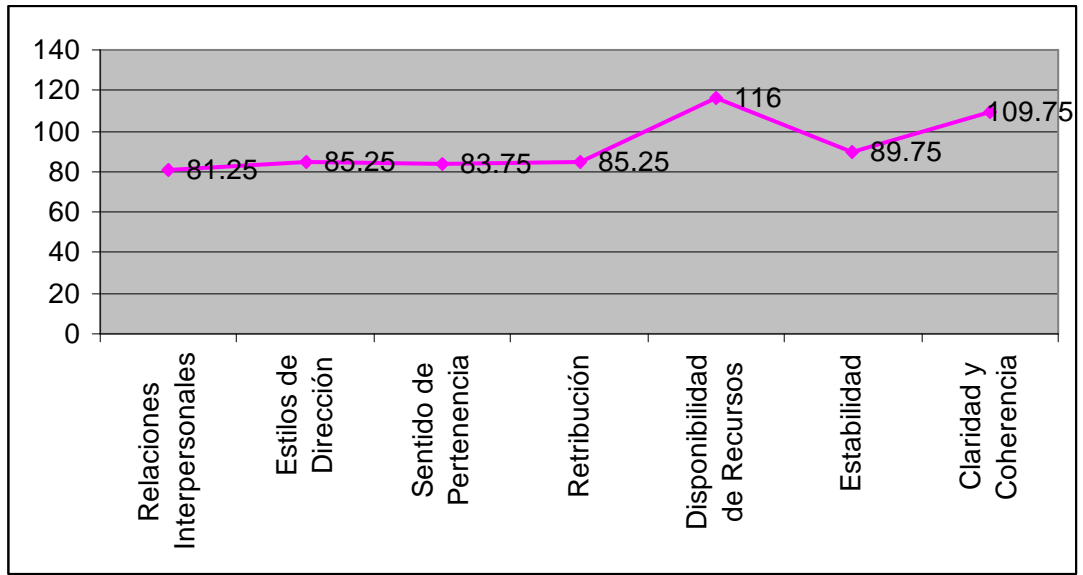
VARIABLE	VALOR PROMEDIO OBTENIDO	CALIFICACIÓN
Relaciones Interpersonales	81.25 puntos	Actitud desfavorable
Estilos de Dirección	85.25 puntos	Actitud desfavorable
Sentido de Pertenencia	83.75 puntos	Actitud desfavorable
Retribución	85.25 puntos	Actitud desfavorable
Disponibilidad de Recursos	116 puntos	Actitud favorable
Estabilidad	89.75 puntos	Actitud desfavorable
Claridad y Coherencia	109.75 puntos	Actitud favorable

Fuente: Autoras

Según Likert los Empleados de LACTEOS CAMPOREAL consideran que 5 de las 7 variables encuestadas son desfavorables, siendo *estabilidad* la que obtuvo mayor calificación porque consideran que la empresa no tiene desarrollados planes de carrera para sus trabajadores.

Estas variables atribuyen a factores de negativismo en los empleados, ya que las preguntas realizadas arrojan resultados de inconformismo y comentarios de insatisfacción con la empresa y con sus respectivos jefes de área. Los empleados no se sienten comprometidos con la empresa y se encuentran desmotivados por parte de los directivos.

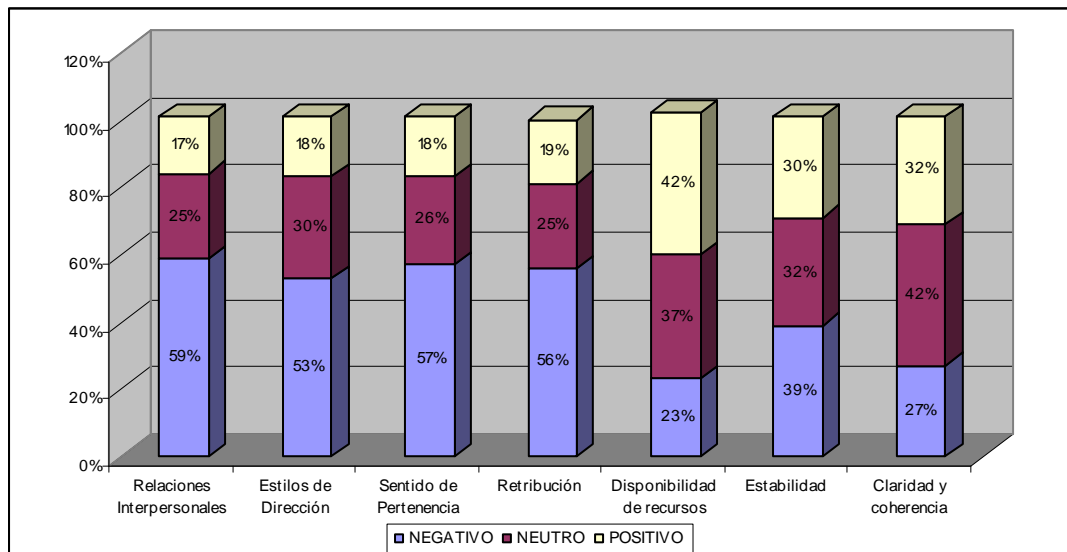
Por otro lado, opinan que las variables favorables son: disponibilidad de recursos y claridad y coherencia; la primera la consideran adecuada ya que la empresa les suministra todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana a los empleados y la segunda que existe conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.



El siguiente cuadro, muestra la participación porcentual de cada empleado frente a las variables evaluadas en la encuesta ECO

TABLA 5. Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los treinta y cinco empleados de Lácteos CampoReal Ltda.

VARIABLE	PREGUNTA	NEGATIVO	POSITIVO	NEUTRO
Relaciones Interpersonales	Conflictos	27	4	4
	Clima laboral	19	13	3
	Relaciones laborales	14	6	15
	Prontitud de resolver roses	22	0	13
	Total	82	23	35
	Promedio (porcentaje)	59%	17%	25%
Estilos de Dirección	Estilo de dirección (E.D) correcto	18	3	14
	Objetivos corresponden al E.D	14	15	6
	Compañeros satisfechos	19	6	10
	Bienestar de los empleados	22	1	12
	Total	73	25	42
	Promedio (porcentaje)	53%	18%	30%
Sentido de Pertenencia	Compromiso	19	9	7
	Motivación	17	5	13
	Incentivos	27	0	8
	Seguridad y confiabilidad hacia LC	16	11	8
	Total	79	25	36
	Promedio (porcentaje)	57%	18%	26%
Retribución	Salario en relación con responsabilidad	25	4	6
	Salario familia Vs salario trabajadores	15	8	12
	Salario en relación con esfuerzo	27	1	7
	Reconocimientos monetarios	12	13	10
	Total	79	26	35
	Promedio (porcentaje)	56%	19%	25%
Disponibilidad de recursos	Elementos de seguridad y protección	8	10	17
	Instalaciones	7	15	13
	Maquinaria y equipo	0	22	13
	Información de difícil acceso	16	11	8
	Total	31	58	51
	Promedio (porcentaje)	23%	42%	37%
Estabilidad	Planificación de la sucesión	25	0	10
	Planes de carrera	17	10	8
	Rotación	6	10	19
	Empleados consideran renunciar	6	21	8
	Total	54	41	45
	Promedio (porcentaje)	39%	30%	32%
Claridad y coherencia	Claridad misión, visión y valores	8	14	13
	Sucesión por un tercero	13	3	19
	Políticas	7	13	15
	Misión plasmada en la realidad	9	14	12
	Total	37	44	59
	Promedio (porcentaje)	27%	32%	42%



Como se observa en la gráfica, se puede concluir que las variables que los empleados consideran positivas en el clima organizacional de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA son Disponibilidad de recursos con un 42%.

Dentro de estas, las constantes mayor votadas como favorables son:

- Objetivos correlacionados con el estilo de dirección
- Seguridad y confiabilidad hacia Lácteos CampoReal
- Elementos de seguridad y protección
- Disponibilidad de recursos en maquinaria y equipo
- Claridad en la misión, visión, valores y objetivos.

Por otro lado, las variables que los empleados de LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA consideran negativas en relación al Clima Organizacional, son Estilos de dirección con un 53%, Retribución con un 56% Sentido de pertenencia con un 57% y Relaciones interpersonales con 59% respectivamente.

Dentro de estas, las constantes mayor votadas como desfavorables son:

- Sentido de pertenencia con incentivos
- Bienestar para los empleados
- Salarios en relación con la responsabilidad
- Planificación de la sucesión

7. CONCLUSIONES

LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA., ha estado presente en el mercado de quesos por tres años, ofreciendo productos de primera calidad, con procesos que en un futuro estarán certificados por la ISO 9001.

Siendo una empresa familiar LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA no presenta conflictos que afecten su estabilidad, sin embargo se presentan situaciones complejas empresa-familia como:

- Confusión de lazos de afecto y lazos contractuales.
- Ingreso de nuevos socios a la organización, sin prever con anticipación sus responsabilidades y privilegios.
- Inexistencia de órganos como el consejo de familia y la asamblea familiar.

Aunque existe una Coordinación de Recursos Humanos existen falencias respecto a:

- Verticalidad en la toma de decisiones.
- No están definidos los canales de comunicación al interior de la organización.
- Los empleados no tienen propiamente un grado de especialización.
- Los directivos tienen una autoridad claramente establecida, consideran que si no están presentes las cosas no funcionan también como deberían.
- Sin importar la experiencia o desempeño de los funcionarios, todos están contratados a termino fijo (1 año).

Con la aplicación de la Encuesta para medir el Clima Organizacional ECO, se identificaron las variables favorables y desfavorables que afectan a los colaboradores de LÁCTEOS CAMPOREAL, en su orden se puede concluir que:

- El clima organizacional no es producto de la casualidad o de la buena suerte, siempre es el efecto de una gestión bien concebida y bien dirigida.
- Es preciso evaluar y medir periódicamente el clima organizacional, para determinar si la gestión realizada por la organización ha sido efectiva.
- Las opiniones de Directivos y empleados sobre el clima organizacional son muy diferentes; y escasas veces concuerdan sus resultados.

Los puntos críticos respecto al clima organizacional de LÁCTEOS CAMPOREAL son:

- **Relaciones Interpersonales:** Evaluado como el grado en el que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
Aunque los Directivos consideran que las relaciones son cordiales, respetuosas y justas; los empleados consideran que se presentan problemas al interior de la organización que no se solucionan prontamente, y que las relaciones laborales son regulares.
- **Estilo de Dirección:** Evaluado como el grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
Los directivos consideran esta variable favorable; sin embargo, los empleados creen que las políticas de la organización no están enfocadas en su bienestar, y no creen que su jefe inmediato posea un estilo de dirección favorable.
- **Sentido de Pertenencia:** Evaluado como Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.
Los Directivos afirman que en Lácteos CampoReal los trabajadores se sienten comprometidos con la organización; pero los empleados manifiestan lo contrario, consideran que no son incentivados ni motivados de manera apropiada.
- **Retribución:** Evaluado como el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Los Directivos creen que existe correspondencia entre el salario y el esfuerzo de los trabajadores, pero reconocen que en la organización no se dan reconocimientos monetarios a los trabajadores que cumplen con éxito su labor y su desempeño es satisfactorio. Los empleados no están de acuerdo con el salario que perciben, ya que consideran que su esfuerzo merece mayor reconocimiento monetario.
- **Estabilidad:** Evaluada como el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo.
Para empleados y para Directivos esta es una variable desfavorable, ya que no conocen quien va a suceder a la actual Gerente, existen un alto nivel de rotación en los puestos, y un gran porcentaje de empleados han considerado renunciar a la organización.

Las principales fortalezas respecto al clima organizacional de LÁCTEOS CAMPOREAL son:

- **Disponibilidad de Recursos:** Evaluada como el grado en el que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

Directivos y empleados coinciden en que Lácteos CampoReal Ltda., cumple con los elementos de protección establecidos por la ley colombiana, y que la organización dispone de las herramientas para poder realizar eficientemente su trabajo.

- **Claridad y Coherencia:** Evaluada como el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, y la consistencia de las metas y programas de las áreas con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Directivos y empleados aunque no conocen con exactitud la misión y visión de la empresa, coinciden en que los objetivos, políticas y directrices plantadas por Lácteos CampoReal son convenientes.

8. PLAN DE MEJORAMIENTO

Al presentar a la Gerencia y Coordinadores el diagnóstico realizado sobre el clima organizacional de LÁCTEOS CAMPOREAL, para su análisis, aportes y comentarios, se planteó un plan de mejoramiento dividido en dos apartados. En la primera parte se identifican los problemas que producen un mayor impacto en el Clima Organizacional de la empresa, y se formulan:

- Identificación de los problemas según encuesta ECO
- Las estrategias que darán solución.
- El objetivo que se espera alcanzar.
- El listado de actividades necesario para llevar a cabo el objetivo con sus respectivos responsables.
- La prioridad en el tiempo para llevar a cabo la implementación de las estrategias
- Presupuesto
- Recursos

El segundo apartado propone un plan de actividades para definir, documentar y regular las relaciones empresa-familia; las recomendaciones realizadas se basan en dos autores especialistas en el tema: Melquicedec Lozano Posso y Humberto Serna Gómez.

Dentro de las acciones sugeridas se encuentra la elaboración de un protocolo familiar que contenga los parámetros e instrucciones a seguir por la familia Rodríguez Mora; la constitución de órganos de soporte y control como lo son las Asambleas y el Consejo familiar; y la definición de aspectos importantes para contribuir al éxito y a la perduración de LACTEOS CAMPOREAL, como lo son los parámetros para tomar decisiones y la definición de la estructura patrimonial.

8.1. PLAN DE ACCIÓN –CLIMA ORGANIZACIONAL

Para la identificación de los problemas de clima organizacional en la empresa LACTEOS CAMPOREAL LTDA se realizó un cuadro de aspectos deficientes según los datos arrojados en la encuesta ECO que se aplicó para empleados y directivos de la organización.

El contenido de este plan de acción busca emprender nuevos horizontes para la solución de los problemas encontrados que afectan el clima organizacional de la compañía, así mismo orientar a los directivos y a la gerente general de cómo llevar a cabo la implementación de este.

Es de aclarar, que el líder integral del plan es la Coordinación de Recursos Humanos, quien delega algunas responsabilidades y funciones a otras áreas de la Compañía.

A continuación se relacionan los aspectos mencionados anteriormente:

8.2. PLAN DE ACCIÓN RELACIONES FAMILIA - EMPRESA

Para dar solución a la ausencia de planeación familiar y falta de regulación en las relaciones familiares se recomienda que la familia Rodríguez Mora, implemente el siguiente plan de acción:

1. Crear conciencia de la importancia y necesidad de definir las normas que regirán las relaciones empresa-familia.

En compañía de la Dra. Luz Marina Mora y su esposo Jairo Rodríguez, se sensibilizó a los propietarios sobre la importancia de definir y documentar las normas que regularán la relación empresa familia. Los temas que se trataron fueron los siguientes:

1. Dar a conocer los resultados de la encuesta sobre el clima organizacional, realizada a Directivos y empleados.
2. Sintetizar los problemas o falencias encontrados, haciendo énfasis en la falta de planeación familiar.
3. Explicar que el éxito de LÁCTEOS CAMPOREAL no depende únicamente de las utilidades o rendimientos económicos producidos por la organización, los temas relacionados con la familia no se pueden colocar en un segundo plano. También se les informo lo que posiblemente ocurriría si no se implementa el plan de acción relacionado con la familia:
 - Confusión entre lazos contractuales y familiares.
 - Lácteos CampoReal administrada en un futuro por una persona mal capacitada, que no conoce las fortalezas y debilidades de la organización.
 - Conflictos en las futuras generaciones por la falta de planeación de la estructura patrimonial.

Frente lo expuesto, Luz Marina Mora y Jairo Rodríguez se mostraron dispuestos a escuchar la propuesta y a implementarla en la organización.

2. Constituir y realizar Asambleas Familiares

Se propone que se realicen e institucionalicen Asambleas Familiares para tratar los temas que incumben a la familia y que puedan afectar o tener impacto en LACTEOS CAMPOREAL. Se sugiere:

- *Participantes:* Todos los miembros de la familia Rodríguez Mora y un moderador que juegue un papel imparcial en las asambleas, ordene los puntos a tratar y logre acuerdos que favorezcan a la gran mayoría.

- *Periodicidad de la reunión:* Cada 3 meses, o cuando un miembro de la familia convoque la Asamblea.
- *Objetivo:* Debatir organizada y respetuosamente únicamente temas familiares que afecten la estabilidad y armonía familiar. Se deben definir tareas para cada uno de los miembros se sientan compenetrados y útiles en la toma de decisiones.
- *Temas a tratar:* En la primera asamblea debe quedar clara la necesidad de elaborar un Protocolo Familiar que ayude a conservar la empresa y contribuir con su continuidad. Las siguientes reuniones deben tener como prioridad la sucesión de la gerencia (elección del sucesor y preparación del mismo).

3. Definir la cultura y tradiciones que identifican a la familia y empresa.

La cultura de Lácteos CampoReal está conformada por:

- *Valores:* El grupo de investigación definió como principales valores según lo observado en las visitas a la organización, responsabilidad, dedicación, respeto, amor por la compañía, solidaridad, sinceridad, perseverancia y honradez.
- *Normas:* La organización está consciente de la importancia de tener normas y políticas claras, pero según lo expuesto en los resultados de las encuestas y tomando como fundamento la teoría de Robbins, la cultura de Lácteos CampoReal es *débil* ya que el personal tiene poca autonomía, los puestos de trabajo están muy estandarizados; de cara al apoyo, la gerencia centra más su atención en la producción; la recompensa y el salario no están definidos por la productividad de los funcionarios, existen pocos conflictos constructivos y no se motiva a los trabajadores a ser innovadores.

Por esta razón se recomienda replantear la cultura organizacional hacia un enfoque Fuerte, con orientación a la acción, a la productividad, al compromiso y a la flexibilidad para afrontar los cambios que se presenten.

- *Historia:* Para la Hija menor, y los futuros miembros de la familia que no conozcan la historia y tradiciones de la familia, es necesario que el actual grupo familiar desarrolle mecanismos que fomenten el interés de los miembros más jóvenes para integrarse con la organización (pasantías, trabajar en las vacaciones, etc.) y un documento en el que se narre la historia, tradiciones y valores de la familia, para mantenerlos vigentes y presentes en todos los miembros del grupo familiar.

4. Definir requerimientos y condiciones para trabajar en Lácteos CampoReal Ltda.

La Coordinación de Recursos Humanos, deberá definir los requerimientos y condiciones para laborar en la empresa, cabe aclarar que estos acuerdos

deben ser cumplidos tanto por miembros de la familia, como personas ajenas a esta, para un adecuado desarrollo de LACTEOS CAMPOREAL. Según las conversaciones sostenidas con la familia, se propone:

- Los miembros hasta de tercer grado de consanguinidad (familia) y segundo grado de afinidad (familia del conyugue) que deseen trabajar en LÁCTEOS CAMPOREAL, podrán hacerlo siempre que cumplan los requisitos del cargo al que se postulan establecidos por la coordinación de Recursos Humanos.
- La inclusión de cualquier miembro familiar a LÁCTEOS CAMPOREAL deberá ser aprobado por el Consejo Familiar, la decisión debe ser objetiva basándose en la experiencia, estudios y perfil del candidato.
- Todos los miembros de la familia deberán someterse a la evaluación de desempeño.
- Los miembros de la familia que trabajen en la organización serán retribuidos de igual manera que los no miembros.

5. Definir cómo se van a tomar las decisiones en un futuro.

Todas las decisiones o acuerdos pactados deberán ser cumplidos a cabalidad por todo el grupo familiar, deberán estar regidos por:

- *Fundamentos:* Las decisiones a partir de la incorporación del protocolo se tomarán buscando un consenso.
- *Metodología:* El poder de decisión se basará según la estructura patrimonial propuesta más adelante, el voto estará condicionado según la participación accionaría de cada miembro.

Las decisiones familiares de poca trascendencia como problemas leves en la familia o expectativas de bajo impacto podrán discutirse en las Asambleas Familiares; los aspectos que afectarían fuertemente a LACTEOS CAMPOREAL como el ingreso de nuevos socios o distribución del capital accionario serán discutidos en el Consejo Familiar.

6. Definir el órgano de gobierno que soportará el proceso de sucesión y regulará el funcionamiento de la relación empresa-familia.

El grupo de investigación recomienda el establecimiento de un CONSEJO FAMILIAR que se reúna dos veces al año, y al que asistan inicialmente todos los miembros de la familia, pero que cuando crezca el grupo, los asistentes puedan ser elegidos mediante votación. El Consejo cumplirá con las siguientes funciones:

- Solucionará los problemas de manera justa y ordenada.
- Creará las condiciones propicias para la toma de decisiones.
- Mantendrá comprometidos a los miembros de la familia y buscará la armonía entre estos.

- Velará por el cumplimiento del protocolo familiar y será un mecanismo de soporte cuando se suceda a la actual gerente.

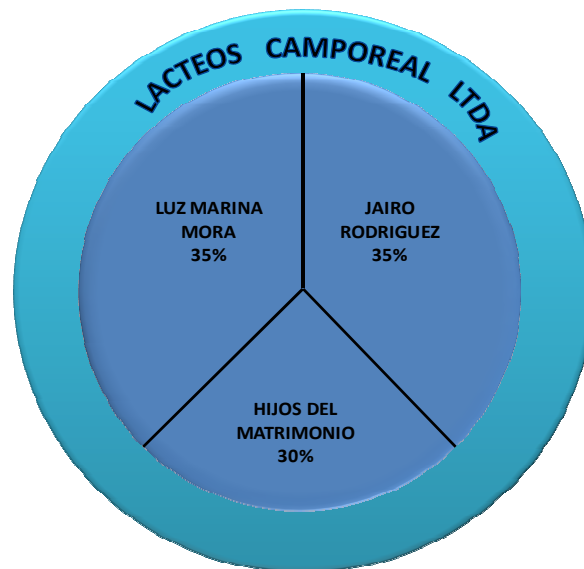
El consejo estará compuesto por los siguientes cargos

- Presidente del Consejo. Se propone a la Dra. Luz Marina Mora por su experiencia y conocimiento de la empresa.
- Consejero delegado. Se propone al Sr. Rodríguez, ya que conoce mucho acerca del mercado, y es uno de los socios mayoritarios de LACTEOS CAMPOREAL´
- Secretario del Consejo. Se propone al hijo mayor de la familia Rodríguez Mora, para que se integre a la empresa, y conozca las decisiones que en un futuro producirán el mejor impacto en la organización.

7. Definir estructura patrimonial

Actualmente la participación accionaria está dividida equitativamente entre los dos fundadores, cada uno con el 50%; como el hijo mayor pronto cumplirá los 18 años la propuesta realizada y aprobada por los propietarios es la siguiente:

- Socios fundadores: Mantendrán el poder accionario; cada uno con el 35%.
- Los hijos accederán al 15% del control patrimonial cuando alcancen la mayoría de edad.



7. Identificar el perfil del sucesor.

La administración y dirección de LACTEOS CAMPOREAL se confiara a la persona más idónea en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. Se propone tener en cuenta:

- *Objetivo del Cargo:* Desarrollar, implementar, controlar, evaluar y retroalimentar el plan estratégico de la empresa para garantizar su supervivencia, conseguir los resultados para los accionistas, trabajadores y proveedores hoy y en el futuro.

Garantizar la rentabilidad, flujo de caja positivo, retorno de inversión, posicionamiento del cumplimiento de los objetivos, estableciendo un desarrollo y crecimiento acorde con la normativa ambiental, legal, física y social.

- *Jefe Inmediato:* Junta Directiva
- *Cargo que le reporta:* Todos los departamentos.
- *Supervisa directamente a:* Gerentes y Jefes de área.
- *Habilidades y Cualidades:* Motivación para dirigir, inteligencia, capacidad de análisis, síntesis y comunicación, espíritu de observación, dotes de mando, capacidad de trabajo, espíritu de lucha, perseverancia, constancia, fortaleza mental y física, capacidad de liderazgo, integridad moral y ética, espíritu crítico.
- *Exigencias Académicas:* Profesional en el campo de Ingeniería de alimentos, Ingeniería Industrial o Administración de empresas, conocimientos acerca de gestión de calidad y buenas prácticas de manufactura. Manejo de inglés (70% como mínimo hablado y escrito) y de sistemas.
- *Experiencia:* Experiencia que se puede certificar en organizaciones del mismo sector, ejerciendo un cargo similar por más de dos años.

8. Decidir quién va a ser el sucesor de la Dr. Luz Marina Mora y cuáles son las necesidades de formación y capacitación

Debido a que la Dra. Luz Marina Mora y su esposo desean comprar otras empresas de sectores económicos diferentes, según lo analizado, se propone realizar las pruebas psicotécnicas, de conocimientos y funciones administrativas a la Jefe de Producción y Coordinadora de Gestión de calidad Carla Portillo, por:

- Ha tenido experiencia en otras Compañías, donde ha desempeñado cargos similares con éxito.
- Tiene sentido de pertinencia por la Compañía y trabaja fuertemente para alcanzar los objetivos propuestos.
- Conoce las debilidades y fortalezas de LACTEOS CAMPOREAL, y como implementar estrategias para lograr que sea más competitiva.
- Es un líder natural, con habilidades de emprendimiento.

- Estudio Ingeniería de Alimentos, y está certificada por el ICONTEC como auditora de Calidad.

8.1. Formar y capacitar al sucesor

Ya sea que el grupo familiar acepte o no la recomendación propuesta para suceder a la Dra. Luz Marina Mora, ella debe responsabilizarse por capacitar al potencial sustituto, para que pueda asumir en el futuro, las nuevas funciones adecuadamente. La capacitación debe contemplar como mínimo la Comprensión de la estructura de LACTEOS CAMPOREAL, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

9. Redactar protocolo familiar

Después de los debates y deliberaciones de la familia, se deberá redactar ordenadamente el protocolo familiar. Este será de gran importancia para regular y asegurar el éxito de la sucesión familiar, la permanencia y estabilidad en lo relacionado a la familia de LACTEOS CAMPOREAL, mejorar y estandarizar la visión hacia el futuro de la familia Rodríguez Mora.

El protocolo debe contener lo propuesto por el grupo de investigación, más otros acuerdos a los que haya llegado la familia Rodríguez Mora.

Se recomienda que la elaboración y redacción del protocolo familiar cumpla con la estructura de Melquicedec Lozano (Ver Anexos)

9.1. Aprobar todas las políticas y normas descritas en el Protocolo y firmar el documento físico en señal de aceptación.

Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad el Protocolo realizado, y tomarlo como referente obligatorio para todas las acciones realizadas por los miembros de la familia a partir de la publicación del mismo.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO) DIRECTIVOS

Objetivo: Determinar con base a la entrevista ECO las variables que afectan el clima organizacional en las empresas de familia del CEDEF a nivel gerencial.

1. Relaciones interpersonales

Grado en el que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

- ¿Se han presentado situaciones de conflicto personal entre los empleados de la empresa?
 - Definitivamente Sí
 - Probablemente Sí
 - Indeciso
 - Probablemente No
 - Definitivamente No

- ¿Considera que su empresa maneja un clima laboral satisfactorio?
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo

- ¿Cómo ve usted las relaciones laborales de sus colaboradores?
 - Muy mal
 - Mal
 - Regular
 - Buena
 - Muy Buena

- ¿Se solucionan con prontitud los roces del personal?
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí

2. Estilos de dirección

Grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

- ¿Considera que su estilo de dirección es el adecuado para sus empleados?

- Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí
- ¿Sus objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de dirección que maneja?
- Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí
- ¿Cree usted que sus empleados se encuentran satisfechos con su estilo de dirección?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
- ¿Las políticas de direccionamiento que maneja están enfocadas en el bienestar de sus empleados?
- Completamente falso
 - Falso
 - Ni falso, ni verdadero
 - Verdadero
 - Completamente verdadero

3. Sentido de pertenencia

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.

- ¿La calidad de vida laboral que tienen sus empleados amerita que ellos piensen en el sentido de pertenencia?
- Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí
- ¿Cree usted que sus empleados se encuentran motivados y comprometidos con la empresa?

- Completamente en desacuerdo
 - En parte en desacuerdo
 - No está seguro
 - En parte de acuerdo
 - Completamente de acuerdo
- ¿La manera de incentivar a sus empleados es la adecuada para mejorar el clima laboral?
- Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí
- Sabiendo que usted tiene personal a cargo ¿Les proporciona a sus empleados la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?
- Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí

4. Retribución

Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

- La carga salarial de sus colaboradores es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo.
- Muy de acuerdo.
 - De acuerdo.
 - Neutral.
 - En desacuerdo.
 - Totalmente en desacuerdo.
- Considera que la retribución y las oportunidades de trabajo para personas externas son iguales que para los miembros de su familia.
- Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si
- Existe correspondencia entre el salario y el esfuerzo de los trabajadores.
- Totalmente en desacuerdo.
 - En desacuerdo.
 - Neutral.

- De acuerdo.
- Muy de acuerdo
- Da a sus colaboradores reconocimientos monetarios cuando cumplen con éxito su labor.
 - Completamente falso
 - Falso
 - Ni falso, ni verdadero
 - Verdadero
 - Completamente verdadero

5. Disponibilidad de recursos

Grado en el que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

- Brinda a sus colaboradores todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana.
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si
- Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones.
 - Completamente falso
 - Falso
 - Ni falso, ni verdadero
 - Verdadero
 - Completamente verdadero
- La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan el trabajo de los empleados.
 - Totalmente en desacuerdo.
 - En desacuerdo.
 - Neutral.
 - De acuerdo.
 - Muy de acuerdo
- Considera que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso.
 - Definitivamente Si
 - Probablemente Si
 - Indeciso

- Probablemente No
- Definitivamente No

6. Estabilidad

Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo.

- La sucesión se encuentra planificada y por escrito.
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si

- La empresa no tiene desarrollados planes de carrera para los empleados.
 - Muy de acuerdo.
 - De acuerdo.
 - Neutral.
 - En desacuerdo.
 - Totalmente en desacuerdo.

- El nivel de rotación de los empleados (cambio en sus puestos de trabajo) se considera:
 - Muy alto
 - Alto
 - Medio
 - Bajo
 - Muy Bajo

- Sus empleados han considerado renunciar a la empresa porque esta no cumple sus expectativas de crecimiento en el largo plazo.
 - Definitivamente Si
 - Probablemente Si
 - Indeciso
 - Probablemente No
 - Definitivamente No

7. Claridad y coherencia

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.

- Claridad de la misión visión, valores, y objetivos de la empresa

- Muy Bajo
 - Bajo
 - Medio
 - Alto
 - Muy Alto
- ¿Estaría usted dispuesto a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada?
- Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si
- Considera correcta la manera como la empresa maneja las políticas empresariales
- Totalmente en desacuerdo.
 - En desacuerdo.
 - Neutral.
 - De acuerdo.
 - Muy de acuerdo
- La misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía
- Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si

ANEXO 2. ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO) EMPLEADOS

Objetivo: Determinar con base a la entrevista ECO las variables que afectan el clima organizacional en las empresas de familia del CEDEF a nivel empleados.

1. Relaciones interpersonales

Grado en el que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

- ¿Se han presentado situaciones de conflicto personal entre sus compañeros de trabajo?
 - Definitivamente Sí
 - Probablemente Sí
 - Indeciso
 - Probablemente No
 - Definitivamente No

- ¿Considera que la empresa maneja un clima laboral satisfactorio?
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo

- ¿Cómo ve usted las relaciones laborales de sus superiores?
 - Muy mal
 - Mal
 - Regular
 - Buena
 - Muy Buena

- ¿Se solucionan con prontitud los roces del personal?
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí

2. Estilos de dirección

Grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

- ¿Considera que el estilo de dirección que maneja su jefe directo es el adecuado para usted?
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí

- ¿Los objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de dirección que maneja su director?
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí

- ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo se encuentran satisfechos con el estilo de dirección de su jefe?
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral

 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo

- ¿Las políticas de direccionamiento que manejan están enfocadas para su bienestar?
 - Completamente falso
 - Falso
 - Ni falso, ni verdadero
 - Verdadero
 - Completamente verdadero

3. Sentido de pertenencia

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.

- ¿La calidad de vida laboral que usted tiene lo amerita pensar en el sentido de pertenencia hacia la empresa?
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí

- ¿Cree usted que sus compañeros se encuentran motivados y comprometidos con la empresa?
 - Completamente en desacuerdo
 - En parte en desacuerdo
 - No está seguro
 - En parte de acuerdo
 - Completamente de acuerdo

- ¿La manera de incentivar por parte del jefe directo a sus compañeros y a usted es la adecuada para mejorar el clima laboral?
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí

- ¿Considera que su jefe directo les proporciona a sus compañeros la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Sí
 - Definitivamente Sí

4. Retribución

Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

- Su carga salarial es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo.
 - Muy de acuerdo.
 - De acuerdo.
 - Neutral.
 - En desacuerdo.
 - Totalmente en desacuerdo.

- Considera que la retribución y las oportunidades de trabajo para personas externas son iguales que para los miembros de la familia.
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si

- Existe correspondencia entre su salario y el esfuerzo para cumplir con su cargo.
 - Totalmente en desacuerdo.
 - En desacuerdo.
 - Neutral.
 - De acuerdo.
 - Muy de acuerdo.

- Recibe reconocimientos monetarios cuando cumple con éxito su labor.
 - Completamente falso
 - Falso
 - Ni falso, ni verdadero
 - Verdadero
 - Completamente verdadero

5. Disponibilidad de recursos

Grado en el que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

- La empresa le suministra todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana.
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si

- Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones.
 - Completamente falso
 - Falso
 - Ni falso, ni verdadero
 - Verdadero
 - Completamente verdadero

- La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan su trabajo.
 - Totalmente en desacuerdo.
 - 4. En desacuerdo.
 - 3. Neutral.
 - 2. De acuerdo.
 - Muy de acuerdo

- Considera que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso.

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

6. Estabilidad

Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo.

- Como empleado sabe si la sucesión se encuentra planificada y por escrito.
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si

- La empresa no tiene desarrollado un plan de carrera para usted.
 - Muy de acuerdo.
 - De acuerdo.
 - Neutral.
 - En desacuerdo.
 - Totalmente en desacuerdo.

- Su nivel de rotación (cambios en su puesto de trabajo) se considera:
 - Muy alto
 - Alto
 - Medio
 - Bajo
 - Muy Bajo

- Ha considerado el hecho de renunciar a la empresa porque esta no cumple sus expectativas de crecimiento en el largo plazo.
 - Definitivamente Si
 - Probablemente Si
 - Indeciso
 - Probablemente No
 - Definitivamente No

7. Claridad y coherencia en la dirección (empleados)

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.

- Como empleado cual es el grado de conocimiento y claridad de la misión visión, valores, y objetivos que usted tiene de la empresa
 - Muy Bajo
 - Bajo
 - Medio
 - Alto
 - Muy Alto

- Cree que los directivos estarían dispuestos a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada.
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si

- Considera correcta la manera como la empresa maneja las políticas empresariales
 - Totalmente en desacuerdo.
 - En desacuerdo.
 - Neutral.
 - De acuerdo.
 - Muy de acuerdo

- Considera que la misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía.
 - Definitivamente No
 - Probablemente No
 - Indeciso
 - Probablemente Si
 - Definitivamente Si

ANEXO 5. ESTRUCTURA PROTOCOLO FAMILIAR

- 1.** Visión y misión de la familia frente a la empresa.
- 2.** Clausula primera: Objeto del protocolo
 - a.** Preservar la integridad y la unidad.
 - b.** Prever mecanismos de solución o prevención de conflictos.
- 3.** Clausula segunda: principios y valores de la familia y empresa.
 - a.** Código ético
 - b.** Valores y creencias fundamentales.
- 4.** Clausula tercera: Solución de conflictos.
 - a.** Compromiso de solución amigable.
 - b.** Recurrencia al arbitramento.
- 5.** Cláusula Cuarta: Propiedad
 - a.** Ofrecimiento preferencial a consanguíneos.
 - b.** Fondo de contingencias y readquisición de partes del capital
 - c.** Conformación de un comité de liquidez
 - d.** Capitulaciones
- 6.** Cláusula Quinta: Dirección y gestión
 - a.** Asamblea de familia, consejo de familia.
 - b.** Comité
 - c.** Distribución y reinversión de utilidades.
- 7.** Cláusula Sexta: Relación intrafamiliar frente al entorno
 - a.** Armonía familiar
 - b.** Reuniones en procura de las buenas relaciones
 - c.** Planes conjuntos de recreación y diversión
- 8.** Cláusula Séptima: Familia allegada y miembros no familiares
 - a.** Vinculación de familiares y parientes
 - b.** Consideraciones para trabajadores no familiares
- 9.** Cláusula Octava: Compromiso de la familia con la empresa
 - a.** Esmero por la excelencia
 - b.** Relaciones gana – gana
 - c.** Respeto por las jerarquías.
 - d.** Manejo apropiado de los flujos económicos.
 - e.** Obtención de competencia con los negocios familiares.
- 10.** Modificaciones al protocolo y derecho al voto
 - a.** Firma de compromisos.

ANEXO 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES/ CICLO	II CICLO 2007	I CLICLO 2008	II CLICLO 2008	I CLICLO 2009
Conformación de grupo				
Exploración tema trabajo de grado				
Planeación temática				
Observatorio de trabajos de grado Universidad de la Salle				
Observatorio trabajo de grado otras Universidades				
Base de datos empresas de familia del CEDEF				
Problema				
Diagnostico				
Planteamiento				
Formulación				
Objetivos general y específicos				
Justificación teórica, metodológica y práctica.				
Diseñar estructura Marco Teórico				
Diseño Metodológico				
Tipo de Investigación				
Población				
Método de la Investigación				
Fuentes primarias				
Fuentes secundarias				

ENTEGA ANTEPROYECTO A LA FACULTAD				
Conocer director del trabajo de Grado				
Realizar correcciones sugeridas.				
Redefinición de las encuestas ECO				
Aplicación de las encuestas a Lácteos CampoReal Ltda.				
Tabulación de Información				
Análisis estadístico de los resultados obtenidos.				
Elaboración de conclusiones.				
Planteamiento y elaboración del Plan de Mejoramiento.				
Revisión final del trabajo de Grado por el Director.				
ENTREGA DEL TRABAJO DE GRADO A LA FACULTAD PARA LA ASIGNACIÓN DE JURADOS				

BIBLIOGRAFIA

AMAT, Joan Maria. La continuidad de la empresa familiar. España: Ediciones Gestión 2000, 2004. 175p.

ARAGON, Sánchez Antonio. Fundamentos de dirección y gestión de recursos

CASILLAS BUENO, José Carlos y otros. La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones. Madrid: Thomson, 2005. 276p.

Centro de desarrollo de empresas de familia – CEDEF. Plegable informativo. Bogotá: Universidad de la Salle. 2007. 2h

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill. 1990.

DANIES LACOUTORE, Rodolfo. Sociedades de familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades., 2005.

DESSLER, Gary. Organización y Administración. Enfoque Situacional. Ed. Atlas. 1994

Diccionario de la lengua española. 21ª edición. Madrid: Unigraf, 1993. 1513p.

GERSICK, Kevin E. y otros. Empresas familiares: generación a generación. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 1997. 313p.

GÓMEZ BETANCOURT, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer. Bogotá: Grupo editorial Norma, 2006. 320p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2006. 830p.

ICONTEC: Normas Técnicas Colombianas. 5ta actualización. 2007

LEACH, Peter. La empresa familiar. Barcelona: Ediciones Granica, 1991. 311p.

LOPEZ, Jose Isauro. Diccionario: contable, administrativo y fiscal. 3ª edición. Ciudad de México: Editorial Thomson Learning, 2003. 350p.

M. SILVA, Vásquez. El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Ed. EUS, S.L. 1ra Edición, Barcelona. 1996. 258 p.

MARTINEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística y muestreo. 8 ED. Bogotá: ECOE ediciones, 1997. 883p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra. Ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 246p.

MORENO GARZÓN, Adonay. Serie: Aprender a investigar – versión revisada, recolección de la información modulo 3. 3ra Ed. Bogotá: Icfes, 1999. 66p.

MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA MARTINEZ, José G. Fundamentos de administración. 5ª edición. México D.F.: Trillas, 2004. 240p.

NEUBAUER Fred y LANK Alden G. La empresa Familiar: Cómo dirigirla para que perdure. España: Ediciones Deusto S.A., 1999 Bilbao. 315p.

PABÓN PÉREZ, Hugo Leonardo. La facultad de administración de empresas. 8p.

ROBBINS, Stephen. . Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1999.

ROBBINS, Stephen y DECENZO, David. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 3ª. Edición. Ciudad de México: Prentice Hall, 2002. 468p.

ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona: Editorial Océano S.A., 1999. 641p.

RUIZ, Salazar Antonio. Salud ocupacional y productividad. Ed. Limusa. 1997.

SERNA GOMEZ, Humberto y SUAREZ ORTIZ, Edgar. La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. 1ª edición. Bogotá: Editorial Temis S.A., 2005.

TORO, Álvarez Fernando. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 15, No. 1. Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. 1996.

Universidad de la Salle. Proyecto Educativo Lasallista - PEUL. Plegable resumido. Bogotá 2007. 2h

ASPECTOS DEFICIENTES PRESENTADOS EN LACTEOS CAMPOREAL LTDA SEGÚN ENCUESTA ECO

VARIABLE	PROBLEMA	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRIORIDAD EN EL TIEMPO	PRESUPUESTO	RECURSOS
RELACIONES INTERPERSONALES Evaluado como el grado en que directivos y empleados se ayudan entre si	Falta de programas de bienestar social para los empleados	Mejorar el ambiente laboral y de bienestar entre los trabajadores	* Diseñar programas de actividades recreativas y deportivas para los trabajadores de LACTEOS CAMPOREAL LTDA	1. Realizar un estudio de costos por parte de Coordinador de Recursos humanos junto al gerente para establecer si es viable generar actividades de recreación para los empleados	Coordinador de Recursos Humanos	Para la empresa familiar LACTEOS CAMPOREAL LTDA, es muy necesario proponer actividades de bienestar de sus trabajadores, por tal motivo se hace necesario implementar los programas de recreación.	Papelería: \$ 5.000	Cotizaciones
			* Establecer salidas pedagógicas (campo)	2. Una vez cotizado los costos implementar actividades de motivación y compañerismo			3. Consolidar junto a los empleados la o las actividades a realizar para cada año, por ejemplo en festejos de amor y amistad, halloween y fin de año	
		Capacitación directivos	* Establecer programas de integración entre directivos y empleados	1. Fomentar capacitación a los directivos para lograr integración con empleados				
ESTILOS DE DIRECCION Evaluado como el grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores	Inadecuada gestión admiministrativa	Establecer seguimiento de la gestión administrativa de los directivos	* Solucionar los principales problemas de gestión administrativa y social por parte de los jefes de área	1. Establecer parámetros de gestión administrativa para los jefe de área	Gerente	La prioridad para los estilos de dirección por parte de los coordinadores de área de la empresa familiar LACTEOS CAMPOREAL LTDA es urgente ya que se presentan problemas al implementar sus políticas de dirección y esto acarrea desmotivación por parte de los empleados	Ninguna	
				2. Diseñar un acta de aprobación y seguimiento en las políticas que maneja cada coordinador de áreas encargadas				

SENTIDO DE PERTENENCIA Evaluado como el grado de compromiso, responsabilidad y conocimiento en relación con sus objetivos	Falta de Capacitación y entrenamiento para los empleados	Establecer programas de capacitación y crecimiento a nivel interno con el fin de que cada empleado se desarrolle personal y profesionalmente en la empresa LACTEOS CAMPOREAL LTDA	Desarrollar la capacidad y el potencial de los empleados de tal manera que les produzca una mayor autorrealización y motivación a través del trabajo.	1. Realizar Inducción: Conocimiento de la empresa, misión, visión, objetivos, valores y código de conducta.	Coordinador de Recursos Humanos	El grado de prioridad para el problema mencionado es importante porque los empleados de LACTEOS CAMPOREAL LTDA no se encuentran en su totalidad capacitados.	Papelería: \$ 10.000	Información de los fundadores de la empresa y Hojas de trabajo	
	**Escasos planes de carrera para los empleados dentro de la organización			Ofrecimiento de planes de carrera dentro de la organización			2. Presentación de los directivos y jefes inmediatos. 3. Entrega de manual de funciones, características del puesto de trabajo. 4. Conocimientos básicos sobre el proceso de certificación de la ISO 9001, importancia de esta en la organización. 5. Capacitación en ventas y estrategias de negociación. 6. Conocimiento del cliente (asignación de plan de zonas para ventas). 7. Conocimiento del portafolio de productos.	Ninguna	Manuales de funciones
		1. Establecer planes de carrera para los empleados dentro de la organización para iniciar su proyecto profesional 2. Incentivar a los empleados para que inicien sus planes de carrera y prácticas profesionales en la empresa LACTEOS CAMPOREAL LTDA		Papelería: \$ 15.000					
							Ninguna	ARP SURATEP	
RETRIBUCION Evaluado como el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados de los puestos de trabajo	Remuneración	Políticas y procedimientos para introducir un modelo para la evaluación y estructura de salarios	Proporcionar un mecanismo para que los directivos de LACTEOS CAMPOREAL LTDA realicen el respectivo análisis de la administración salarial	1. Investigar cuanto paga las principales compañías del sector lácteo por puestos comparables con los de LACTEOS CAMPOREAL LTDA	Coordinador de Recursos Humanos	El grado de prioridad para el problema mencionado es necesaria porque los empleados de LACTEOS CAMPOREAL LTDA no se encuentran satisfechos con su asignación salarial, por tal motivo es fundamental que esta empresa arranque una metodología de evaluación de cargos para establecer una mejor estructura salarial.		Contacto ACRIP	
				2. Nombramiento del comité de evaluación de cargos y estructura de salarios, esté comité deberá estar conformado por personas que tengan un excelente conocimiento de los puestos de trabajo			Papelería: \$ 5.000		
				3. Entrevista con el gerente de la empresa y los jefes de las áreas funcionales: Una vez seleccionado el comité, éste se encargará de recoger información por medio de entrevistas a los jefes de cada una de las áreas para detectar fortalezas, debilidades y oportunidades					
				4. Revisión de documentos: Debe observarse el estado de la estructura organizacional (organigrama); si están bien alineados los cargos. De no estarlo deben hacerse correcciones pertinentes antes de la evaluación.			Ninguna	Organigrama de la empresa	
				5. Revisión de los manuales de funciones, con sus políticas, procedimientos y métodos, al igual la elección de los cargos a evaluar.			Manuales de funciones		
				6. El paso a seguir es el análisis de cargos este se plasmará por medio de un formulario de análisis de puestos, donde debe contener la descripción de las funciones (deberes, responsabilidades) y la especificación del puesto (requisitos).	Papelería: \$ 15.000				
				7. Para llevar a cabo esta evaluación de cargos se recomienda utilizar el Método de Evaluación por Puntos, siendo este el más perfeccionado y utilizado.					
				Según la asociación nacional de productores de leche (Analac) los salarios pagados por las empresas a sus operarios oscilan entre 1 y 3 SMLV, para los administrativos y directivos esta entre 1 y 6 SMLV					
				Directivos de cada área funcional					
				8. Ajustar los niveles de sueldo. Proceso que debe hacerse teniendo en cuenta la tipología de los cargos de la organización, política salarial de la organización, capacidad financiera y desempeño general de la empresa, situación del mercado de trabajo, coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida) y legislación laboral.					
				Con el establecimiento de las estructuras de salariales, se podrá remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa, recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación, atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento. Con esto LACTEOS CAMPOREAL LTDA., le brindará a sus empleados los mejores medios para su estabilidad salarial y así facilitar el proceso de la nómina.			Información datos salariales ACRIP - ANALAC		

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Evaluado como el grado en el que los empleados cuentan con la información, maquinaria y equipo para la realización de sus trabajos	Información parcializada y de difícil acceso	Fortalecer los niveles de comunicación través de reuniones al inicio de semana o publicaciones por medio de carteleras informantes entre directivos y empleados de la empresa familiar LACTEOS CAMPOREAL LTDA.	<p>Crear canales de comunicación entre los jefes de área y los empleados, por medio de reuniones mensuales para dar prioridad a la participación de todos (clientes internos), así mismo consolidar la información por medio de protocolos para dar un informe final a la gerente general mensualmente</p> <p>Crear carteleras informativas, en la que los altos mandos comuniquen a los empleados el cumplimiento de objetivos y metas de la organización y reconozcan la labor de los empleados más productivos.</p>	<p>1. Nombramiento de grupos de apoyo de 2 a 3 directivos donde se rotarán semestralmente para dar la información de resultados obtenidos y esperados.</p> <p>2. La coordinación del programa la realizará Sandra Marín directora de Recursos Humanos</p> <p>3. Los principales puntos que se deben discutir durante las reuniones son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de información nueva - Selección de lo primordial para ese momento en la empresa - Análisis y/o discusiones de lo que se quiere lograr para que se fortalezca plenamente la creatividad de los trabajadores <p>4. Comunicar a todo el personal de la empresa el proyecto por medio publicaciones en una cartelera junto con información de interés social, cultural y recreativa expuesta en el área de descanso.</p>	<p>Jefes de área</p> <p>Empleados</p> <p>Coordinador de Recursos Humanos</p>	El grado de prioridad para el problema mencionado es necesario ya que la información que debe divulgar la empresa familiar LACTEOS CAMPOREAL LTDA es de vital importancia para los empleados y demás directivos ya que con la participación de los clientes internos se logran grandes beneficios para la organización.	Papelería: \$ 3.000	Información y datos históricos
	Falta de Estudio de los puestos de trabajo y mejoramiento en mantenimiento de maquinaria y equipos	Establecer el nivel físico de los empleados al igual que el mantenimiento de maquinaria para la empresa familiar LACTEOS CAMPOREAL LTDA.	- Promover y mantener el nivel de bienestar físico, mental y social para los empleados	<p>1. Determinación de sus requerimientos en capacidad y aptitudes físicas, Determinación de sus requerimientos en aptitudes psicotécnicas y Determinación de sus requerimientos en carácter y personalidad</p> <p>2. Estudio permanente del ausentismo: Por enfermedades profesionales, accidentes de trabajo, motivos personales, justificación, sanciones.</p> <p>3. Consultas en estado de salud aparente: Conservación y mejoramiento de la salud, prevención de las enfermedades</p> <p>4. Prevención técnica de los riesgos profesionales: Medidas de higiene y seguridad (el ambiente de trabajo, el equipo mecánico., los trabajadores); Análisis estadístico de los riesgos profesionales ocurridos.</p>	Coordinador de Recursos Humanos	Para la empresa familiar LACTEOS CAMPOREAL LTDA, es muy necesario proponer el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de sus trabajadores, además de protegerlos contra los riesgos relacionados con agentes que puedan afectar su salud.	Adquisición: \$ 650.000	INTERSALUD OCUPACIONAL
	Falta de revisión médica periódicamente acerca del estado de salud de los trabajadores		- Proteger a los trabajadores contra los riesgos inherentes	<p>1. Evaluación permanente de la maquinaria y equipo para la utilización de los mismos por parte de los trabajadores</p> <p>2. Adecuación en los espacios de trabajo y descanso</p> <p>3. Orientación en protección contra riesgos inherentes durante la parte operativa</p>	<p>Empleados</p> <p>Directivos</p>		Capacitación: \$ 583.500	CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD. Contacto: Sonia H. Álvarez T. Dirección: Carrera 20 No. 39 - 62, Bogotá, D.C..
			Acorde a los manuales de funciones se va a evaluar un instrumento de desempeño de 360 a todos los funcionarios de la compañía.					

ESTABILIDAD Evaluado como el grado en que los empleados ven la empresa, claras posibilidades de crecimiento por medio de planes de carrera y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo	Definición de planes de Carrera para los empleados de LACTEOS CAMPOREAL LTDA	Diseñar un modelo de evaluación de desempeño de 360° que sea formalizado y adoptado por toda la organización, donde todos los funcionarios sean evaluados por su jefe inmediato, compañeros y subordinados, para determinar sus competencias y ayudar a establecer planes de carrera	Realizar retroalimentación con los empleados sobre los resultados arrojados en la evaluación de desempeño	1. Diseñar un formulario con preguntas relacionadas al conocimiento del puesto (habilidades empleadas para hacer el trabajo), calidad (precisión, esmero y pulcritud del trabajo), iniciativa (capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas), liderazgo (Capacidad de aconsejar e influir sobre otros), cooperación (actitud sobre el trabajo y la capacidad de llevarse bien con los otros) y adaptabilidad (capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes)	Coordinador de Recursos Humanos	La importancia de la evaluación de desempeño es de prioridad necesaria ya que esto contempla que el empleado tenga confianza en su capacidad de mejorar y lograr sus objetivos. Al igual establecer planes de carrera y motivación para el crecimiento personal y profesional dentro de la organización.	Papelería: \$ 20.000	Procesos
				2. Revisión de los resultados donde se ponderan según puestos de trabajo para encaminar el plan de carrera	Jefes de área			Gráficas de comportamiento de indicadores por áreas
				3. Verificación de los puntos fuertes: - Áreas en que debe mejorar - Progresos logrados en cuánto a objetivos anteriores				Coordinador de Recursos Humanos
				Verificar por medio de una entrevista la evaluación de desempeño cómo gestiona el trabajo los empleados y para orientarlos hacia en la implementación de planes de carrera dentro de la empresa	- Comentarios del supervisor - Comentarios del empleado			
			Conseguir que el empleado tenga confianza en su capacidad de mejorar y lograr sus objetivos	4. Finalmente es de vital importancia realizar una retroalimentación por medio de una entrevista para que todos reciban la información correspondiente a los resultados de la evaluación para establecer los planes de carrera para los empleados dentro de la empresa familiar LACTEOS CAMPOREAL LTDA. 5. Definir los planes de carrera para las áreas de producción y mercadeo 6. Orientar a los empleados para mejorar el sentido de pertenencia y crecimiento laboral dentro de la empresa	Coordinador de Recursos Humanos			
	**Escasos planes de carrera para los empleados dentro de la organización		Ofrecimiento de planes de carrera dentro de la organización	1. Establecer planes de carrera para los empleados dentro de la organización para iniciar su proyecto profesional 2. Incentivar a los empleados para que inicien sus planes de carrera y prácticas profesionales en la empresa LACTEOS CAMPOREAL LTDA	Coordinador de Recursos Humanos			
CLARIDAD Y COHERENCIA Evaluado como el grado de claridad y consistencia de las metas y programas de las áreas con los criterios y políticas de la alta gerencia	Directivos y empleados aunque conocen con exactitud la misión y visión de la empresa, considerando que las políticas y directrices planificadas son las adecuadas para LACTEOS CAMPOREAL LTDA							
						TOTAL PRESUPUESTO	\$ 2,949,500	

** Planes de Carrera se encuentran establecidos para las variables de sentido de pertenencia y estabilidad

SITUACIÓN DESFAVORABLE

SITUACIÓN FAVORABLE

RELACIONES INTERPERSONALES	Se presentan situaciones de conflicto personal entre los empleados de la empresa	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
	La empresa maneja un clima laboral satisfactorio	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
	¿Cómo ve usted las relaciones laborales ?	Muy mal	Mal	Regular	Buena	Muy buena
	¿Se solucionan con prontitud los roces de personal?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
ESTILO DE DIRECCION	¿Considera que su estilo de direccion es el adecuado para sus empleados?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
	¿Sus objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de direccion que maneja?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
	¿Cree usted que sus empleados se encuentran satisfechos con su estilo de direccion?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
	¿Las políticas de direccionamiento que manejan estan enfocadas en el bienestar de sus empleados?	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente Verdadero
SENTIDO DE PERTENENCIA	¿La calidad de vida laboral que tienen sus empleados amerita que se sientan comprometidos con la organización?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
	¿Cree usted que sus empleados se encuentran motivados con la empresa?	Completamente en desacuerdo	En parte en desacuerdo	No esta seguro	En parte de acuerdo	Completamente de acuerdo
	¿La manera de incentivar a sus empleados es la adecuada para mejorar el clima laboral?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
	Sabiendo que tiene personal a cargo ¿Les proporciona a sus empleados la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
RETRIBUCION	¿La carga salarial de sus colaboradores es inadecuada en comparacion con la responsabilidad de su cargo?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	¿La retribución y las oportunidades de trabajo para personas externas son iguales que para los miembros de su familia?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
	¿Existe correspondencia entre el salario y el esfuerzo de los trabajadores?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
	¿Da a sus colaboradores reconocimientos monetarios cuando cumplen con éxito su labor?	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente Verdadero
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	¿Brinda a sus colaboradores todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
	¿Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones?	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente Verdadero
	¿La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan el trabajo de los empleados?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
	¿Considera que la informacion de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso?	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
ESTABILIDAD	¿La sucesion se encuentra planificada y por escrito?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
	La empresa no tiene desarrollados planes de carrera para los empleados	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	El nivel de rotación de los empleados (cambio en sus puestos de trabajo) se considera:	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	¿Sus empleados han considerado renunciar a la empresa porque esta no cumple con sus expectativas de crecimiento en el LP?	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
CLARIDAD Y COHERENCIA	Claridad de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	Estaría dispuesto a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesion no estuviera preparada?	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
	¿Considera correcta la manera como la empresa maneja las políticas empresariales?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
	La misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si

— DIRECTIVOS
- - - EMPLEADOS

|

ANEXO 3. CUADRO DE TABULACION Y RECOLECCION DIRECTIVOS

	PREGUNTAS	ENCUESTA							FRECUENCIA ABSOLUTA	VALOR RESPUESTA	TOTAL PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7			
RELACIONES INTERPERSONALES	¿Se han presentado situaciones de conflicto personal entre los empleados de la empresa?										21
	Definitivamente si	X					X		2	1	2
	Probablemente si		X			X			2	2	4
	Indeciso								0	3	0
	Probablemente no								0	4	0
	Definitivamente no			X	X			X	3	5	15
	¿Considera que su empresa maneja un clima laboral satisfactorio?										27
	Totalmente en desacuerdo								0	1	0
	En desacuerdo								0	2	0
	Neutral	X						X	2	3	6
	De acuerdo		X		X	X		X	4	4	16
	Muy de acuerdo			X					1	5	5
	¿Cómo ve usted las relaciones laborales de sus colaboradores?										27
	Muy mal								0	1	0
	Mal								0	2	0
Regular							X	1	3	3	
Buena	X	X	X	X	X	X		6	4	24	
Muy buena								0	5	0	
¿Se solucionan con prontitud los roces de personal?										29	
Definitivamente no								0	1	0	
Probablemente no				X				1	2	2	
Indeciso								0	3	0	
Probablemente si		X	X		X			3	4	12	
Definitivamente si	X						X	3	5	15	
ESTILO DE DIRECCION	¿Considera que su estilo de direccion es el adecuado para sus empleados?										26
	Definitivamente no							0	1	0	
	Probablemente no							0	2	0	
	Indeciso		X	X			X	3	3	9	
	Probablemente si	X			X	X		3	4	12	
	Definitivamente si						X	1	5	5	
	¿Sus objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de direccion que maneja?										28
	Definitivamente no								0	1	0
	Probablemente no						X		1	2	2
	Indeciso								0	3	0
	Probablemente si	X	X	X		X			4	4	16
	Definitivamente si				X			X	2	5	10
	¿Cree usted que sus empleados se encuentran satisfechos con su estilo de direccion?										22
	Totalmente en desacuerdo								0	1	0
	En desacuerdo								0	2	0
Neutral	X	X	X		X	X	X	6	3	18	
De acuerdo				X				1	4	4	
Muy de acuerdo								0	5	0	
¿Las políticas de direccionamiento que manejan estan enfocadas en el bienestar de sus empleados?										27	
Completamente falso								0	1	0	
Falso								0	2	0	
Ni falso, ni verdadero		X		X		X		3	3	9	
Verdadero			X		X			2	4	8	
Completamente Verdadero	X						X	2	5	10	
RETENENCIA	¿La calidad de vida laboral que tienen sus empleados amerita que se sientan comprometidos con la organización?										29
	Definitivamente no							0	1	0	
	Probablemente no							0	2	0	
	Indeciso			X	X			2	3	6	
	Probablemente si		X			X		2	4	8	
	Definitivamente si	X					X	3	5	15	
	¿Cree usted que sus empleados se encuentran motivados con la empresa?										23
	Completamente en desacuerdo								0	1	0
	En parte en desacuerdo		X						1	2	2
	No esta seguro	X			X		X	X	4	3	12
En parte de acuerdo					X			1	4	4	
Completamente de acuerdo			X					1	5	5	

SENTIDO DE PE	¿La manera de incentivar a sus empleados es la adecuada para mejorar el clima laboral?								0	1	0	29
	Definitivamente no							0	1	0		
	Probablemente no							0	2	0		
	Indeciso	X					X	2	3	6		
	Probablemente si			X	X			2	4	8		
	Definitivamente si		X			X	X	3	5	15		
	Sabiendo que tiene personal a cargo ¿Les proporciona a sus empleados la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?								0	1	0	32
	Definitivamente no							0	1	0		
	Probablemente no							0	2	0		
	Indeciso							0	3	0		
Probablemente si	X		X	X			3	4	12			
Definitivamente si		X			X	X	X	4	5	20		
RETRIBUCIÓN	¿La carga salarial de sus colaboradores es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?								0	1	0	21
	Muy de acuerdo							0	1	0		
	De acuerdo	X	X					2	2	4		
	Neutral			X	X		X	3	3	9		
	En desacuerdo					X	X	2	4	8		
	Totalmente en desacuerdo							0	5	0		
	¿La retribución y las oportunidades de trabajo para personas externas son iguales que para los miembros de su familia?								0	1	0	32
	Definitivamente no							0	1	0		
	Probablemente no							0	2	0		
	Indeciso						X	1	3	3		
	Probablemente si		X					1	4	4		
	Definitivamente si	X		X	X	X	X	5	5	25		
	¿Existe correspondencia entre el salario y el esfuerzo de los trabajadores?								0	1	0	22
	Totalmente en desacuerdo							0	1	0		
	En desacuerdo	X	X					2	2	4		
	Neutral					X	X	2	3	6		
	De acuerdo			X	X		X	3	4	12		
	Muy de acuerdo							0	5	0		
	¿Da a sus colaboradores reconocimientos monetarios cuando cumplen con éxito su labor?								3	1	3	20
	Completamente falso		X	X	X			3	1	3		
Falso	X						1	2	2			
Ni falso, ni verdadero							0	3	0			
Verdadero							0	4	0			
Completamente Verdadero					X	X	X	3	5	15		
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	¿Brinda a sus colaboradores todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana?								0	1	0	32
	Definitivamente no							0	1	0		
	Probablemente no							0	2	0		
	Indeciso		X					1	3	3		
	Probablemente si					X		1	4	4		
	Definitivamente si	X		X	X		X	X	5	5	25	
	¿Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones?								0	1	0	24
	Completamente falso							0	1	0		
	Falso	X						1	2	2		
	Ni falso, ni verdadero		X	X			X	3	3	9		
	Verdadero				X	X		2	4	8		
	Completamente Verdadero						X	1	5	5		
	¿La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan el trabajo de los empleados?								1	1	1	23
	Totalmente en desacuerdo	X						1	1	1		
	En desacuerdo						X	1	2	2		
	Neutral		X			X		2	3	6		
	De acuerdo				X			1	4	4		
	Muy de acuerdo			X			X	2	5	10		
¿Considera que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso?								3	1	3	18	
Definitivamente si		X				X	X	3	1	3		
Probablemente si	X						1	2	2			
Indeciso							0	3	0			
Probablemente no			X		X		2	4	8			
Definitivamente no				X			1	5	5			
¿La sucesión se encuentra planificada y por escrito?								5	1	5	9	
Definitivamente no	X	X		X	X		X	5	1	5		

ESTABILIDAD	Probablemente no			X			X			2	2	4	
	Indeciso									0	3	0	
	Probablemente si									0	4	0	
	Definitivamente si									0	5	0	
	La empresa no tiene desarrollados planes de carrera para los empleados												16
	Muy de acuerdo	X				X					2	1	2
	De acuerdo		X	X	X						3	2	6
	Neutral							X			1	3	3
	En desacuerdo										0	4	0
	Totalmente en desacuerdo						X				1	5	5
	El nivel de rotación de los empleados (cambio en sus puestos de trabajo) se considera:												27
	Muy alto										0	1	0
	Alto										0	2	0
	Medio		X	X		X	X				4	3	12
	Bajo										0	4	0
	Muy Bajo	X			X			X			3	5	15
	¿Sus empleados han considerado renunciar a la empresa porque esta no cumple con sus expectativas de crecimiento en el LP?												19
	Definitivamente si					X	X				2	1	2
	Probablemente si	X			X						2	2	4
Indeciso										0	3	0	
Probablemente no		X	X							2	4	8	
Definitivamente no							X			1	5	5	
CLARIDAD Y COHERENCIA	Claridad de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa												34
	Muy Bajo									0	1	0	
	Bajo									0	2	0	
	Medio									0	3	0	
	Alto			X						1	4	4	
	Muy alto	X	X		X	X	X	X			6	5	30
	Estaría dispuesto a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada?												16
	Definitivamente no		X								1	1	1
	Probablemente no	X		X			X				3	2	6
	Indeciso				X	X		X			3	3	9
	Probablemente si										0	4	0
	Definitivamente si										0	5	0
	¿Considera correcta la manera como la empresa maneja las políticas empresariales?												33
	Totalmente en desacuerdo										0	1	0
	En desacuerdo										0	2	0
	Neutral										0	3	0
	De acuerdo			X	X						2	4	8
	Muy de acuerdo	X	X			X	X	X			5	5	25
	La misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía												25
Definitivamente no										0	1	0	
Probablemente no					X					1	2	2	
Indeciso	X			X		X				3	3	9	
Probablemente si		X								1	4	4	
Definitivamente si			X				X			2	5	10	

