

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SOCIEDAD FERRETERA DE  
COMERCIO EN SU SEDE BUGA PARA EL AÑO 2019**

**LINA MARIA MONTEJO RUIZ - 201450094**

**ESTEBAN ROMERO PIEDRAHITA - 201450433**



Universidad

**UNIVERSIDAD DEL VALLE- SEDE BUGA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GUADALAJARA DE BUGA  
2019**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SOCIEDAD FERRETERA DE  
COMERCIO EN SU SEDE BUGA PARA EL AÑO 2019**

**LINA MARIA MONTEJO RUIZ - 201450094**

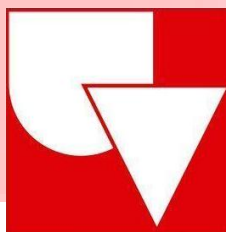
**ESTEBAN ROMERO PIEDRAHITA - 201450433**

**Director (a): LAURA SALAS ARBELAEZ**

**Administradora de empresas**

**Presentado al:**

**Programa académico de administración de empresas**



**Universidad  
del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE- SEDE BUGA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GUADALAJARA DE BUGA  
2019**

## TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN	9
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
2.2 SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
3 JUSTIFICACIÓN	13
4 OBJETIVOS	14
4.1 OBJETIVO GENERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5 MARCO DE REFERENCIA	15
5.1 MARCO TEÓRICO	15
5.2 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	18
5.3 ESTADO DEL ARTE ANTECEDENTES	23
5.4 MARCO CONTEXTUAL	25
5.5 MARCO LEGAL	27
6 METODOLOGÍA	29
6.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	29
6.2 FUENTES	29
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	29
6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	30
6.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO	30
7. RESULTADOS	31
7.1 Diagnóstico de la percepción del clima laboral de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga	31
7.2 Percepción de microclimas de las áreas de la sede Buga de la Sociedad Ferretera de Comercio.	65
7.3 Plan de mejora y fortalecimiento del clima y microclima laboral de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga para potenciar un buen nivel de satisfacción de los empleados.	77
8. CONCLUSIONES	86
9. RECOMENDACIONES	90

10. BIBLIOGRAFIA	91
11. ANEXOS	94
11.1 Instrumento de medición del clima	94
11.2 Encuesta Física	96

**LISTA DE TABLAS**

TABLA 1 ESTADO DEL ARTE	23
TABLA 2 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR ÁREA Y NÚMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS	31
TABLA 3 "EDAD"	32
TABLA 4 "GÉNERO"	32
TABLA 5 "ÁREA"	33
TABLA 6 "ANTIGÜEDAD"	33
TABLA 7 "CONTRATACIÓN"	34
TABLA 8 "ESCALA DE MEDICIÓN SEMÁFORO"	34
TABLA 9 "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL"	35
TABLA 10 "CAUSAS 1"	35
TABLA 11 "PLAN ESTRATÉGICO"	36
TABLA 12 "CAUSAS 2"	36
TABLA 13 "IDENTIDAD"	37
TABLA 14 "CAUSAS 3"	37
TABLA 15 "ÉTICA"	38
TABLA 16 "CAUSAS 4"	38
TABLA 17 "NORMAS"	39
TABLA 18 "CAUSAS 5"	39
TABLA 19 "PROMEDIO INFRAESTRUCTURA"	40
TABLA 20 "INSTALACIONES"	40
TABLA 21 "CAUSAS 6"	41
TABLA 22 "PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS"	41
TABLA 23 "CAUSAS 7"	42
TABLA 24 "LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO"	43
TABLA 25 "CAUSAS 8"	43
TABLA 26 "RELACIONES INTERPERSONALES"	44
TABLA 27 "CAUSAS 9"	44
TABLA 28 "TRABAJO EN EQUIPO"	45
TABLA 29 "CAUSAS 10"	45
TABLA 30 "SOLUCIÓN DE CONFLICTOS"	46
TABLA 31 "CAUSAS 11"	46
TABLA 32 "GRUPOS INFORMALES"	47
TABLA 33 "CAUSAS 12"	47
TABLA 34 "CAUSAS 13"	49
TABLA 35 "TOMA DE DECISIONES"	49
TABLA 36 "CAUSAS 14"	50

TABLA 37 "COMUNICACIÓN"	51
TABLA 38 "CAUSAS 15"	51
TABLA 39 "RETROALIMENTACIÓN"	52
TABLA 40 "CAUSAS 16"	52
TABLA 41 "COMPENSACIÓN"	53
TABLA 42 "CAUSAS 17"	54
TABLA 43 "HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL"	54
TABLA 44 "CAUSAS 18"	55
TABLA 45 "DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL"	55
TABLA 46 "CAUSAS 19"	56
TABLA 47 "RECONOCIMIENTO"	56
TABLA 48 FACTOR RECONOCIMIENTO MEDIA	57
TABLA 49 "CAUSAS 20"	57
TABLA 50 "BALANCE VIDA - TRABAJO"	58
TABLA 51 "CAUSAS 21"	58
TABLA 52 "TRABAJO GRATIFICANTE"	59
TABLA 53 "CAUSAS 22"	59
TABLA 54 "ESTABILIDAD LABORAL"	60
TABLA 55 "CAUSAS 23"	60
TABLA 56 "MOTIVACIÓN"	61
TABLA 57 "CAUSAS 24"	61
TABLA 58 PROMEDIOS CALIFICACIÓN FACTORES DEL CLIMA	62
TABLA 59 PORCENTAJE DE RESPUESTA A LAS CAUSAS	64
TABLA 60 TABLA CRUZADA DIMENSIONES * ANTIGÜEDAD	65
TABLA 61 TABLA CRUZADA DIMENSIONES * FACTOR DEMOGRÁFICO (ÁREA)	68
TABLA 62 TABLA CRUZADA DIMENSIONES * GÉNERO	70
TABLA 63 TABLA CRUZADA ÁREA * GÉNERO	71
TABLA 64 TABLA CRUZADA COMUNICACIÓN * TRABAJO EN EQUIPO	72
TABLA 65 TABLA CRUZADA MOTIVACIÓN * ANTIGÜEDAD	73
TABLA 66 TABLA CRUZADA COMPENSACIÓN * DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	74
TABLA 67 TABLA CRUZADA RECONOCIMIENTO * MOTIVACIÓN	75
TABLA 68 TABLA CRUZADA ÁREA Y MOTIVACIÓN	76
TABLA 69 PLAN DE MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO	78

**LISTA DE GRAFICOS**

GRAFICO 1 “PORCENTAJE DE EMPLEADOS” .....	31
GRAFICO 2 “COOPERACIÓN” .....	48
GRAFICO 3 “MEDIA FACTORES DE CLIMA” .....	63

## RESUMEN

El presente trabajo de grado, consiste en la identificación de la percepción del clima laboral de los empleados de una organización del sector ferretero, inicialmente se realiza una aproximación conceptual de los diferentes enfoques y teorías sobre el clima organizacional, al igual que los diferentes instrumentos utilizados para la medición del clima, al evidenciar algunas situaciones presentadas en la organización como los son la rotación, el estrés laboral y el trabajo bajo presión; se procede a recopilar información de los empleados con el fin de conocer cuál es la percepción del clima y los posibles factores que impiden un nivel adecuado de satisfacción.

Una vez se identificó el mejor instrumento; se recopiló la información para su procesamiento y posterior diagnóstico relacionando cada uno de los factores en general y sus microclimas.

Al conocer estos resultados se propone un plan de mejora que busca impactar positivamente aquellos aspectos que se identificaron como oportunidades a optimizar y de esta manera contribuir al mejoramiento de la organización y una satisfacción laboral por parte de los empleados.

**PALABRAS CLAVES:** Clima, organización, satisfacción laboral, paradigma, comportamientos, ambiente, percepción, bienestar, inconformidad, clima organizacional, perspectiva, ambiente de trabajo, motivación, compensación.

## NOTA DE ACEPTACION

El trabajo de grado titulado CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SOCIEDAD FERRETERA DE COMERCIO EN SU SEDE BUGA PARA EL AÑO 2019 realizado por los estudiantes LINA MARIA MONTEJO RUIZ Y ESTEBAN ROMERO PIEDRAHITA, cumple con los requisitos exigidos por la UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE BUGA para optar al título de ADMINISTRACION DE EMPRESAS

---

Firma del evaluador.

---

Firma del asesor de Tesis.

---

Firma del coordinador de programa.



## 1 INTRODUCCIÓN

Cuando se estudia el clima organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Por consiguiente, para analizar el clima organizacional es necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados. Actualmente en las organizaciones se permite hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados, al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Considerando la importancia fundamental que tiene el factor humano para la supervivencia y el sostenimiento de cualquier empresa en el transcurso del tiempo, y tras una investigación exhaustiva, se identificó una empresa del sector ferretero, la cual existe desde la década pasada y hasta el momento ha logrado expandirse a otras ciudades del Valle del Cauca. Esta cuenta con diversos problemas que parten de la ausencia del área de Gestión Humana, es decir, no posee dicha área en su estructura lo que imposibilita hacer un proceso de retroalimentación para mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la satisfacción de los colaboradores, permitiendo un mayor bienestar y asegurando la lealtad de los mismos.

Sumado a lo anterior, en la empresa determinada como objeto de estudio Ferretería Master; el almacén y la bodega se encuentran posicionados geográficamente de forma dispar, dividiéndolos y funcionando de forma distante, cada una por separado. A partir de lo anterior se comienza a trazar una brecha entre ambos, en donde cada una es independiente en su forma de funcionar, sin embargo, con la existencia de un vínculo. La bodega cumple con el abastecimiento del almacén, pero la comunicación entre ambas partes es ausente, no existe una interacción formal, por lo tanto, se ha encontrado que los colaboradores se sienten insatisfechos porque perciben que las condiciones laborales entre ambos lugares son diferentes, “una cuenta con mayores beneficios” simultáneamente han identificado que la interacción entre ambos lugares es esporádica.

Por lo tanto, el presente trabajo investigativo consiste en identificar la percepción del clima laboral de los empleados de una organización del sector ferretero de Guadalajara de Buga, utilizando como metodología para la medición del clima, la encuesta “instrumento del clima laboral” del profesor Hernán Álvarez Londoño implementando la adaptación que realizan Álvaro Zapata y Mónica García. La utilización de esta metodología se debe a que según García y Bedoya (1997) existen 3 estrategias dentro de una organización y de estas la más adecuada es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de los cuestionarios diseñados para ello.

El clima organizacional es considerado un factor esencial para garantizar el funcionamiento adecuado y fluido de una organización. Por lo anterior, en el documento presente se exponen diferentes secciones donde se explicará detalladamente los fundamentos teóricos, haciendo un acercamiento a la definición de clima organizacional desde la perspectiva de

diferentes autores. De igual manera, se expone el tema de investigación, la herramienta empleada para elaborar la evaluación o metodología utilizada para la misma, su respectivo diagnóstico y los resultados logrados. Por último, las conclusiones a las que se llegaron con base en los resultados de la investigación.

## 2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según Reichers y Schneider (1990) para la década de 1970 se comienzan a utilizar los instrumentos de medición del clima, al tener las primeras definiciones y darse cuenta de que con las investigaciones se presentaban resultados críticos. El clima organizacional es un factor importante porque mide aspectos como el liderazgo, autonomía, motivación, estructura organizacional, remuneración, recompensas, relaciones interpersonales, entre otros; que al ser analizados se convierten en una herramienta válida para la toma de decisiones efectivas.

De los trabajos más importante que se han llevado a cabo en Colombia sobre clima organizacional son realizados por Mendez Alvarez (2006) y Toro Alvarez (2009) estudios que son similares a la presente investigación ya que se basan en la utilización de instrumentos para medir el clima organizacional.

Cada vez en las organizaciones se hace indispensable fortalecer un entorno de trabajo adecuado que permita que los empleados se sientan cómodos satisfechos dentro de la organización y así maximicen la eficiencia de su trabajo y por ende está mejore la productividad. Sin embargo, Salgado, Remeseiro, & Iglesias, (1996) señalan que “la insatisfacción laboral es una respuesta emocional negativa hacia el puesto de trabajo” un clima laboral inadecuado genera consecuencias negativas en el funcionamiento de una organización, ya sea por el salario, la sensación de falta de oportunidades de ascenso, el trabajo bajo presión, las inadecuadas relaciones laborales, entre otras; y que puede generar en las organizaciones sobre costos, rotación, ausentismo, baja productividad. (Granda Carazas, 2008)

En la investigación que realizó Aurora Isabel Solano (2017) en una empresa del sector ferretero identificó que una vez se conoce y se analiza el ambiente laboral, la intervención efectiva en el mismo permite que los colaboradores se sientan involucrados en la toma de decisiones de una organización, igualmente muestra que la felicidad de los trabajadores es un factor fundamental el cual influye sobre el rendimiento de los mismos, contribuye a lograr una mayor satisfacción con el trabajo lo que al mismo tiempo permite disminuir la probabilidad de que haya dificultades en las relaciones laborales al existir un menor nivel de estrés laboral obteniendo efectividad al realizar las funciones laborales correspondientes.

Por lo tanto, una estrategia esencial que permite retener el talento humano y disminuir los niveles de rotación es el clima organizacional, ya que a partir de este se construyen las relaciones humanas, la comunicación y los principios organizacionales, siendo la felicidad una variable esencial para fomentar el bienestar que perciben los colaboradores dentro de una organización. Al existir una satisfacción laboral plena, se puede obtener como resultado equipos de trabajo cohesionados para el cumplimiento de los objetivos.

La Ferretería Master es una empresa del sector ferretero con más de 50 años de experiencia, encargada de comercializar productos para la construcción, herramientas, pinturas, cerámicas, decoración para el hogar, entre otras. Debido a las situaciones que se vienen presentando tales como lo son la rotación, el estrés laboral, el trabajo bajo presión, factores que ocasionan un clima laboral tenso, se pretende a través de este trabajo, identificar la percepción del clima laboral en la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga con el fin de mejorar y fortalecer los probables factores que impiden un buen nivel de satisfacción de los empleados, y que de esta manera se logren corregir posibles resultados tales como baja productividad, poca creatividad, falta de iniciativa, alta rotación y que pueden llevar al fracaso a la organización.

Es importante mencionar que a pesar de tener varios años en el mercado anteriormente no se han realizado investigaciones de este tipo, y que la ferretería Master está en un proceso de mejoramiento y ha venido desarrollando un programa de Salud Ocupacional a través de la implementación de un programa de gestión y certificación en S.S.T. Por lo tanto, debe hacerse la medición del clima laboral, en la cual se pretende realizar la investigación por medio de 24 factores que miden la percepción de los empleados frente a cada uno de estos, para así identificar los agentes de mejoramiento y proponer de ser necesarias unas medidas para mejorar.

## **2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la percepción del clima laboral en la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga para mejorar y fortalecer los probables factores que impiden un buen nivel de satisfacción de los empleados para el 2019?

## **2.2 SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el diagnóstico de la percepción del clima laboral de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga?

¿Cuál es la percepción de microclimas laborales de las áreas de la sede Buga de la Sociedad Ferretera de Comercio?

¿Cómo diseñar un plan de mejora y fortalecimiento del clima y microclima laboral de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga para potenciar un buen nivel de satisfacción de los empleados?

### 3 JUSTIFICACIÓN

Es importante descubrir y conocer cuáles son los factores que motivan o desmotivan a las personas en una organización. Todas las acciones que se dan en las empresas tienen reacciones mucho mayores de lo que se piensa. La percepción que se puede generar en las personas con una posible acción de la empresa puede degradar un ambiente de trabajo que esté saludable.

Por lo tanto, evidentemente, el principal beneficio es obtener una información valiosa sobre el estado de la organización desde la perspectiva de las personas que se encuentran dentro de ella. De esta forma, se podrán conocer los principales aspectos a mejorar en relación a los recursos disponibles, la cultura organizativa o la forma de comunicar, entre otros. Además, a través del análisis de esta información se podrán poner en marcha acciones de mejora impulsadas desde la dirección en relación a los indicadores tomados como referencia.

Por otra parte, se podrán conocer las tendencias acerca de la futura evolución de la organización y se podrán realizar previsiones a tener en cuenta de cara a afrontar problemas o situaciones que se puedan producir en el futuro a corto, medio y largo plazo. Además, favorece la implicación de los empleados a la hora de impulsar diversas iniciativas para la mejora organizativa, puesto que estarán identificados con los procesos emprendidos al haber tomado parte de ellos a través de su participación en las etapas de diseño de diferentes propuestas de mejora.

En relación con el beneficio anterior, también se producirá una potenciación de la experiencia del empleado y de la marca empleadora. Dicho fortalecimiento será percibido a nivel externo porque los propios trabajadores se convertirán en embajadores de la empresa de la que forman parte, trasladando a la sociedad la preocupación de la empresa por aspectos como la escucha activa, el bienestar y el trato equitativo hacia todos sus miembros. Por lo tanto, no es sólo importante que las organizaciones actuales se centren en adaptarse a los distintos cambios que se producen en el exterior, sino que también es prioritario prestar atención a todo lo que acontece a nivel interno, ya que ello afecta a su principal activo: las personas.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar la percepción del clima laboral en la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga para mejorar y fortalecer los probables factores que impiden un buen nivel de satisfacción de los empleados.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Examinar cual es la percepción del clima laboral general de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga.

Determinar la percepción de microclimas de las áreas de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga.

Diseñar un plan de mejora y fortalecimiento del clima y microclima laboral de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga para potenciar un buen nivel de satisfacción de los empleados.

## 5 MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

El clima organizacional surge bajo el paradigma de que el hombre se encuentra en ambientes (sometidos a constantes cambios) dinámicos, debido a que en las organizaciones hay colectividades que generan comportamientos diversos que afectan el ambiente. (García Solarte, 2009)

Según Cornell, (1955) el clima organizacional es una mezcla de interpretaciones o percepciones, que las personas hacen de sus trabajos o roles dentro de las organizaciones, y son estas percepciones las que lo definen y a partir de estas se pueden determinar las características del mismo; Reichers y Schneider (1990) complementan esta idea mencionando que el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas en relación con las prácticas o procesos formales e informales de la organización, además del resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organizaciones los cuales perfilan el comportamiento. (Citado en Campbell, 1976)

Chiavenato (2011) considera que el clima organizacional es transmitido por el ambiente de trabajo y la interacción de quienes participan en él. Por otro lado, se debe tener en cuenta que cada organización es distinta de la otra, y además, perdura en el tiempo influyendo en el comportamiento de las personas en las organizaciones Chiang Vega, Nuñez, Martin, & Salazar (2010). Si bien Tagiuri & Litwin (1968) apoyan esta afirmación la complementan diciendo que el clima es a) experimentado por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente. Con base en esto los individuos elaboran directrices según la percepción del clima social en un contexto determinado y la valoración que lleven a cabo, sin dejar de lado la opinión de Dessler (1976) que sugiere que los empleados no operan en el vacío, y llegan al trabajo con ideas preconcebidas sobre sí mismos; ideas que reaccionan con diversos factores relacionados al trabajo, y que su desempeño no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

Según Acosta, Fernández, & Mollón (2002) el clima socio psicológico dado en el entorno laboral puede ser visto como un conjunto de características que son estables por cierto tiempo en una institución y tiene un amplio cúmulo de cuestiones que marcan la atmósfera emocional que se presenta en ese lugar, y afecta a quienes estén involucrados, clientes internos o externos, representando el ambiente en el cual realizan los trabajadores sus

funciones; lo cual puede influir en su comportamiento, por lo que el clima organizacional es de gran valor para la institución.

Según Reichers & Schneider (1990) la evolución en el concepto de clima organizacional es presenciado por tres etapas:

1. Introducción y conceptualización. En 1930 surge el concepto, pero solo en la década de 1970 se llega a unas definiciones y el uso de instrumentos de medición.
2. Evolución y desarrollo del constructo. Para esa misma década aumentan las investigaciones al presentarse revisiones críticas; además se revisa la literatura para aclarar el concepto de clima frente a otros conceptos como la satisfacción laboral.
3. Consolidación y acuerdo. Para la siguiente década no solo aumentan las investigaciones en cuanto al estado del arte, sino que también gira en torno a variables asociadas a este concepto como lo mencionan.

DeCotiis y Koys (1981), existe un aparente consenso entre los investigadores para definir el clima organizacional como un fenómeno multidimensional y descriptivo de la naturaleza de las experiencias individuales dentro de una organización con respecto a sus fortalezas internas y externas, sus miembros, sus características, entre otras. (Citado en Uribe Prado, 2014, pág. 39)

Otra de las concepciones que se tiene acerca del clima organizacional es el conjunto de características que perciben los trabajadores de una empresa y como estas permiten distinguir una organización de otra, donde su permanencia varía en el tiempo y condiciona el comportamiento de los clientes internos de la organización. (Citado en Uribe Prado, 2014)

García (2009) clasifica las definiciones de clima organizacional desde tres posturas diferentes:

Desde la óptica estructural se plantea que el clima organizacional es aquello por lo que se caracteriza una organización (algo particular que la hace diferente a las demás) y se desarrolla de forma autónoma, por lo cual las percepciones de los colaboradores no influyen sobre ella, sin embargo, esta sí puede intervenir y moldear el comportamiento de los mismos.

Desde la óptica individual, el clima organizacional surge de las percepciones de los trabajadores, los cuales le otorgan un significado particular al contexto del trabajo, es una imagen mental que se va construyendo y va tomando forma de acuerdo a las experiencias individuales de los trabajadores.

Desde la óptica interaccionista, el clima organizacional es producto de la comunicación entre las características propias de la organización y las de los colaboradores; las diferentes interacciones que haya lugar en el trabajo concede a los colaboradores comprender el ambiente en el que se desenvuelven.



Según Johannesson (1973) determina que las definiciones de clima organizacional pueden situarse en dos categorías, las cuales son las objetivas y las subjetivas. En la primera, el clima organizacional está encaminado a identificar las características de la organización, así, por ejemplo, los niveles de autoridad y de mando, la forma en cómo se encuentra dividido el trabajo, los canales de comunicación, entre otras. Por otro lado, la segunda se enfoca en las percepciones que los colaboradores tienen sobre la organización, en esta se tienen en cuenta factores como el reconocimiento, las recompensas, entre otros. Dentro de esta perspectiva el clima organizacional es considerado como algo que puede cambiar o influir entre las características objetivas de la organización y los comportamientos de los trabajadores. (Citado en Uribe Prado, 2014)

Desde otro punto de vista se puede entender por Clima Organizacional, al conjunto de percepciones aceptadas y compartidas acerca del ambiente laboral según James y James (1989) en Neal y Griffin (2006); en otras palabras, el clima organizacional se puede definir como el conjunto de políticas y prácticas establecidas y concedidas las cuales pueden ser formales o informales según Schneider (1990). (Citado en Londoño, 2009)

Desde la óptica de Litwin y Stringer afirman que el clima son los efectos subjetivos percibidos del sistema y otros factores ambientales, que forman el estilo informal de las personas que trabajan en una organización, en sus actividades, motivación, creencias y valores. (Citado en Dessler, 2008)

Según Toro (2002) el bienestar de los trabajadores se traduce en éxito y permanencia de las organizaciones; conocer y monitorear esta realidad constituye una herramienta estratégica para la productividad. entre muchos indicadores el clima organizacional permite una aproximación a las percepciones que las personas tienen sobre la organización y sus diferentes realidades de trabajo, conocer estas percepciones constituye un elemento fundamental, para la implementación de políticas y para el desarrollo estratégico de la organización. Con respecto al bienestar de los trabajadores las investigaciones científicas han mostrado que el clima afecta la satisfacción y la motivación, de manera que la satisfacción en el trabajo reduce las intenciones de renuncia, el ausentismo y la rotación, lo que se traduce en éxito para la organización como ya se mencionaba.

Para Cooper, Cartwright y Earley, (2005); Koys y DeCotiis, (1991); Schneider, (1990); Silva, (1994) una empresa con una buena estrategia acompañada de un buen clima laboral está encaminada al éxito. Dicho en sus palabras “Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo, sí es una condición necesaria para obtenerlo”. (Citado en Toro Alvarez, 2009. Pág. 11)

De hecho, un clima positivo está caracterizado porque las personas perciben de la mejor manera sus realidades laborales, por ejemplo, el apoyo de sus jefes y compañeros, recursos para realizar su trabajo, estabilidad, calidad en el trato con las personas, entre otras. De acuerdo con esto Schneider, (1990) comenta, las organizaciones con climas laborales positivos tienen una mayor capacidad de adaptación.

El clima organizacional es la suma de todas las percepciones aceptadas y compartidas por los colaboradores en una organización Arias & Arias, (2014); Chiang et al. (2008); Chiang et al.,

(2007); Hospinal, (2013); Litwin & Stringer, (1968); Tsai, (2014), dichas percepciones son construcciones sociales que surgen a partir de las experiencias de los colaboradores en el ambiente interno de trabajo Fainshmidt & Frazier, (2017); Hashim, Amir & Ghani, (2015); Niculita, (2015), estas intervienen finalmente en el comportamiento (rendimiento, desempeño) del colaborador Aldana, Hernández, Aguirre y Hernández, (2009); Rusu & Avasilcai, (2014); Tsai, (2014), de igual forma influyen en el nivel de compromiso y lealtad para su organización Bahrami, Barati, Ghoroghchian et al. (2016). (Citado en Pedraza Melo, 2018, Pág. 90.)

## **5.2 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **5.2.1 Modelo propuesto por Chiang, Salazar y Núñez (2007)**

Los instrumentos de medición del modelo propuesto por Chiang, Salazar y Núñez (2007), quienes miden el clima organizacional en siete dimensiones:

- Comunicación interna (14 ítems)
- Reconocimiento (10 ítems)
- Relaciones interpersonales en el trabajo (8 ítems)
- Toma de decisiones (6 ítems)
- Entorno físico (6 ítems)
- Compromiso (4 ítems)
- Adaptación al cambio (5 ítems)

Se utilizará la escala de respuesta de Likert de 5 puntos: muy de acuerdo (5); de acuerdo (4); no estoy seguro (3); en desacuerdo (2); totalmente en desacuerdo (1). Por otro lado, la satisfacción laboral se puede medir a través de cinco dimensiones:

- Satisfacción con la relación con los superiores (5 ítems)
- Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (5 ítems)
- Satisfacción con la participación en las decisiones (6 ítems)
- Satisfacción con su trabajo (4 ítems)
- Satisfacción con el reconocimiento (3 ítems)

Se utilizará la escala de respuesta de Likert de 7 puntos: muy satisfecho (7); bastante satisfecho (6); algo satisfecho (5); indiferente (4); algo insatisfecho (3); bastante insatisfecho (2); muy insatisfecho (1).

### **5.2.2 Encuesta ECO IV de Clima Organizacional**

La escala ECO es un instrumento de diagnóstico del clima organizacional diseñado y validado en Colombia; su autor, Fernando Toro (2001), presenta las variables e indicadores que genera la encuesta en la actualidad.

Instrumento factorial diseñado para la evaluación de 8 variables de clima organizacional (CO). Cuenta con 49 ítems que deben ser calificados empleando una escala de tipo Likert de 5 puntos. Las categorías de la escala de calificación incluyen los siguientes conceptos: (4) completamente de acuerdo; (3) en parte de acuerdo; (2) en parte en desacuerdo; (1) completamente en desacuerdo; (0) no está seguro del asunto.

Mide 7 variables derivadas factorialmente y una última que agrupa ítems de algunos de los 7 factores previos. Las variables evaluadas son:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto)

Cada variable es evaluada con 6 ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

### **5.2.3 Test de Clima Organizacional (TECLA) propuesta por Litwin y Stringer en (1968)**

Desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá. Surgió de la traducción realizada a partir de la prueba propuesta por Litwin y Stringer en 1968 en la Universidad de Harvard.

Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización.

Califica los factores de:

- Estándares de Excelencia
- Claridad Organizacional
- Flexibilidad
- Espíritu de Equipo
- Reconocimiento
- Subsistencia
- Seguridad y Responsabilidad

### **5.2.4 El Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) Gómez y Cols (2004)**

El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano.

Consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas encuentran en la empresa, a través de una escala de siete intervalos que contiene cada pregunta de acuerdo con la intensidad de esa percepción.

Los niveles de confiabilidad de la prueba (0.89) y validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem/variable e ítem/factor) y en la prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), realizadas por expertos en validación de pruebas.

Para su tabulación, y como instrumento para el procesamiento de la información, se ha diseñado el software IMCOC.

### **5.2.5 Instrumento de Clima Organizacional, adaptación Zapata, Álvaro y García, Mónica (2008)**

Fue diseñado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) con el objetivo de alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, posteriormente fue actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García.

Consta de 24 factores que evalúan diferentes aspectos, los cuales determinan, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor se encuentran tres preguntas de fácil solución, en las cuales se le solicita al lector que responda de la manera más objetiva. Entre ellas se encuentran:

- Escala de calificación: una escala de calificación de tipo Likert de 5 puntos de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor óptimo y deseado.
- Causas: con base en la respuesta anterior de esta no corresponde al número 5, que sería por supuesto la situación ideal o deseable, se debe indicar, cuáles son las causas que le han impedido dar dicha puntuación. En este punto la encuesta ofrece unas posibles causantes como respuesta.
- Soluciones: en busca de lograr una participación más activa por parte de los encuestados y con base en las causas enumeradas en el punto anterior, se le pide que indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

El modelo propuesto por Álvaro Zapata y Mónica García es el que mejor se adapta a las necesidades de la SOCIEDAD FERRETERA DE COMERCIO, ya que permite evaluar o analizar las condiciones del clima y cada uno de los factores que este involucra, es decir, conocer y analizar las variables que pueden producir o provocar ciertos comportamientos en las personas y cómo influyen en la percepción de estas, igualmente permite exponer la opinión de los colaboradores y proponer soluciones de acuerdo a lo que se encuentre en la empresa.

A continuación, se presentarán de forma más detallada los 24 factores del modelo propuesto por Álvaro Zapata y Mónica García.

*La estructura organizacional* hace referencia a la manera en que se encuentran estructuradas y establecidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones en una organización.

*El plan estratégico* funciona como una guía que determina el rumbo de las decisiones de la empresa respecto a lo que se quiere conseguir y cómo se hará, se busca entonces una mejora continua en cuanto a la calidad de los servicios o productos.

*La identidad* es la manera en que los colaboradores conocen los rasgos de su organización, es decir, son capaces de reconocer las políticas, principios y valores, comparten y logran identificar sus objetivos personales con los objetivos de la organización, al igual que comprenden aquello a lo que se dedica la organización y la forma en que esta funciona u opera.

*La ética* puede entenderse como aquello que orienta y regula el comportamiento de los colaboradores mediante el establecimiento de normas y valores que determinan las relaciones entre los mismos.

*Las normas* son reglas que orientan la conducta de los trabajadores; indican a los colaboradores lo que es permitido o no hacer.

*La infraestructura* es la suma de todos los elementos o herramientas de trabajo (instalaciones, equipos y servicios) dispuestos en una organización para llevar a cabo las diversas tareas en la misma.

*El liderazgo* se refiere a la habilidad o capacidad de un individuo para motivar, conducir, intervenir y ayudar a los colaboradores para la consecución efectiva cumplir con los objetivos.

*Las relaciones interpersonales* se pueden definir como el conjunto de interacciones (relación) que existe entre los miembros de una organización, en donde la comunicación juega un papel fundamental puesto que a través de esta se crean lazos, finalmente lo que facilita el trabajo en equipo.

*El trabajo en equipo* son grupos estructurados y organizados (formales) impuestos por la organización, que se crean con el fin de realizar determinada tarea y cumplir con los objetivos establecidos por la misma.

*La solución de conflictos* hace referencia a un acuerdo mutuo o mejor, a un consenso al cual se logra llegar entre ambas partes.

*Los Grupos Informales* son las asociaciones que nacen a partir de las interacciones que se crean de forma natural o espontánea entre los individuos. Reconociendo que el ser humano es un ser social por naturaleza, se identifica entonces la necesidad de crear vínculos dentro de un grupo que permitan la autorrealización.

*La cooperación* hace referencia al conjunto de individuos que unen sus esfuerzos para trabajar de manera conjunta con la finalidad de alcanzar un objetivo o meta en común.

*La toma de decisiones* es el nivel en el que un colaborador se encuentra comprometido con su organización de tal manera que participa de forma continua o constante para aportar ideas diferentes y solucionar un problema.

*La comunicación* hace referencia al proceso de transmisión de información (que se da dentro de una organización) enviada o recibida, la cual es interpretada para conocer y comprender un hecho o una situación.

*La retroalimentación* se da cuando los colaboradores tienen la posibilidad de conocer la percepción que tienen los demás respecto a su comportamiento.

*La Compensación* es aquello que los colaboradores reciben como compensación en razón a su trabajo (salario, incentivos entre otros beneficios).

*La higiene y salud ocupacional* son aquellas medidas que se implementan para mitigar o controlar los riesgos o accidentes que se puedan presentar en el lugar de trabajo y que puede afectar la integridad de los colaboradores.

*El desarrollo personal y profesional* se refiere a aquellos elementos que permiten que un colaborador se capacite con el fin de fortalecer sus habilidades y cualidades y a su vez sus debilidades se conviertan en fortalezas, con el fin de conseguir logros en el ámbito laboral.

*El reconocimiento* puede ser la acción de exaltar o destacar a una persona entre las demás por la elaboración eficiente y eficaz de una labor.

*El Balance Vida-Trabajo* hace referencia al equilibrio en la distribución del tiempo que un colaborador dedica a su familia, trabajo y pasatiempos.

*El trabajo gratificante* se refiere al placer que se produce en el colaborador al realizar sus labores y a la vez, el nivel de satisfacción que estas generan en él tanto en el ámbito personal como profesional.

*La estabilidad laboral* es el derecho que tiene un colaborador de permanecer activo en una empresa o a conservar su trabajo mientras no cometa alguna de las causales de despido estipuladas por ley o haber terminado el contrato laboral.

*La motivación* es el apoyo que una organización le otorga a sus colaboradores, y a su vez dirige la conducta de estos hacia fines determinados, permitiendo el compromiso y lealtad de los trabajadores.

### 5.3 ESTADO DEL ARTE ANTECEDENTES

**Tabla 1 "Estado del Arte Antecedentes"**

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	DESCRITO EN
<b>Tagiuri y Litwin</b>	<b>1968</b>	Es una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que es experimentado por los miembros, que influencia su comportamiento y que puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.	Tagiuri y Litwin (1968)
<b>Litwin y Stringer</b>	<b>1968</b>	Es la percepción que los individuos comparten sobre los efectos de la estructura y sistema de sanciones de la organización sobre su propia motivación.	Fernández (2004)
<b>Johannesson</b>	<b>1973</b>	Algunos problemas en la medida del clima organizacional, las definiciones de clima organizacional pueden ubicarse en definiciones objetivas y subjetivas.	
<b>Hellriegel y Slocum</b>	<b>1974</b>	Es el conjunto de atributos que pueden ser percibidos por la organización particular o sobre sus sistemas y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o subsistemas tratan con sus miembros y su entorno.	Fernández (2004)
<b>Payne y Pugh</b>	<b>1976</b>	Es el reflejo de diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.	Vega, D. et. al. (2006)
<b>Reichers y Schneider</b>	<b>1990</b>	El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas en la relación con las políticas, prácticas y procesos	Toro (2001)

		organizacionales tanto formales como informales.	
<b>Goncalves</b>	<b>2000</b>	Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras.	
<b>Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar &amp; Giraldo</b>	<b>2006</b>	Son las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. También señala que es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos.	
<b>Delgado</b>	<b>2006</b>	Son las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral.	
<b>Mujica &amp; Perez</b>	<b>2007</b>	Es un aspecto fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo, introducir cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que se presentan dificultades que generan un ambiente tenso.	
<b>Chiavenato</b>	<b>2007</b>	Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización, e influye en el comportamiento.	
<b>Chiang, Martín &amp; Nuñez</b>	<b>2010</b>	Es un entorno psicológicamente significativo en las personas, tanto en la conducta como en los sentimientos.	
<b>Segredo</b>	<b>2011</b>	Es la interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que el sujeto o empleados se convierten en el núcleo de la organización donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad.	
<b>Litwin y Stringer - Bustamante, Lapo y Grandón</b>	<b>2006 - 2016</b>	El clima organizacional (CLOR) es un constructo que, en base a la literatura, se caracteriza por su multidimensionalidad al representar propiedades de una organización que son descritas por las experiencias percibidas y compartidas de sus trabajadores, las cuales son creadas a partir de las interacciones personales.	García, Moro y Medina (2010)
<b>Morales &amp; Tirapé</b>	<b>2013</b>	Son las percepciones individuales respecto a los atributos del ambiente de trabajo. Es decir, es la forma en que los individuos perciben la organización.	



<b>Arias &amp; Arias - Chiang et al.</b>	<b>2014 - 2008</b>	El concepto de clima organizacional (CLOR) refiere a una variable que tiende a representar el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno de trabajo.	Bustamante, Lapo y Grandón, 2016
--	--------------------	--	----------------------------------

**Fuente: Elaboración propia**

## **5.4 MARCO CONTEXTUAL**

### **5.4.1 HISTORIA**

Todo comienza el 24 de septiembre de 1959 con Don Camilo Cuadros Cuadros y Doña Alba Luz Gil de Cuadros (su esposa). El amor, dedicación, honestidad y principios morales han sido característicos de la FERRETERÍA MASTER desde sus inicios. El nombre de Ferretería Máster surgió de un concurso familiar, Doña Rosa María Gil, hermana de Doña Alba Luz, fue quien propuso el nombre. El 23 de diciembre de 1978, un incendio destruyó la Ferretería Máster pero esta difícil situación no fue motivo para que renunciara Don Camilo en su ardua labor.

En septiembre de 1986 se estructuró el negocio de ventas al por mayor, en su momento se asignó para tal fin una camioneta y un vendedor exclusivo, esto le otorgó a la ferretería renombre regional y una mejor capacidad de negociación, debido a que de esta forma pudo distribuir su amplia línea de productos para la industria, construcción y remodelación a municipios como Buenaventura, Restrepo, Darién, Yotoco, San Pedro, La Unión, Roldanillo, Bugalagrande y Tuluá.

En noviembre de 1991 la ferretería estructuró sus procesos a nivel de recursos humanos, se definieron claramente las funciones, líneas de autoridad y se insinuaron los diferentes departamentos administrativos y de ventas.

En 1987 la ferretería modernizó sus equipos para brindar una mejor atención a sus clientes, adquiriendo cuatro computadores para gestionar el inventario, la facturación, la cartera y sus procesos contables, lo cual representó un elemento de diferenciación dentro del contexto regional.

En febrero de 1992 se inauguró el autoservicio, innovando en el país con este novedoso sistema de atención. Durante los cinco años siguientes la Ferretería Máster consiguió un incremento importante en ventas, resultado de la afirmación comercial y de mercado de

Buga y su zona de influencia, como a su vez de la consolidación comercial de la agencia de Palmira; con la globalización llegan las importaciones en el año 1.999.

La constancia y perseverancia hacen que el 17 de octubre de 2009 se hayan celebrado 50 años de existencia y nos permita decir, sin temor a equivocarnos, lo orgullosos que nos sentimos de formar parte de “La familia MASTER”.

#### *Apertura de la agencia de Palmira*

La experiencia de entender el comportamiento de la venta en autoservicio en el sector ferretero fue determinante para tomar la decisión de abrir una nueva sucursal en la ciudad de Palmira. Mario Germán Cuadros Gil asume el reto de dirigir la sucursal el mes de agosto del año 1994. Diez años después se construye la nueva sede en la Cra. 33 A # 28- 24, cuya obra inició en abril de 2004 y en noviembre del mismo año se inauguró.

#### *Apertura de la agencia de Tuluá*

La FERRETERÍA MASTER abrió sus puertas en la ciudad de Tuluá el mes de marzo del año 2008, en un pequeño garaje, con un objetivo de crecimiento claro debido a la necesidad de atender una zona donde la demanda es potencialmente alta, lo que nos permitió en un principio enfocar el portafolio básicamente en obra blanca.

## **MISIÓN**

Comercializamos al por mayor y detal materiales y herramientas para la construcción, remodelación, taller e industria de la mejor calidad, precios competitivos y respaldo técnico, haciendo su labor más eficiente y productiva, logrando también de su hogar, un lugar más acogedor y seguro. Contamos con un sistema de autoservicio, con personal competente para asesorar y garantizar que su inversión sea productiva; le ofrecemos el servicio a domicilio, brindándole una agradable experiencia de compra. Mediante el ejercicio de nuestro objeto, generamos oportunidades de aprendizaje y crecimiento para nuestros colaboradores, proveedores y clientes aportando de esta forma en la construcción de una mejor sociedad.

## **VISIÓN**

Ser en el 2021 la Ferretería líder en el suroccidente colombiano, comercializando al detal en autoservicio y al por mayor a través de nuestra página Web, artículos para la construcción, remodelación y herramienta. Caracterizarnos por ser una solución integral para nuestros clientes al detal y un aliado estratégico para nuestros clientes al por mayor; basados en un servicio de entrega ágil y eficiente, logrando ser una excelente representación de nuestros proveedores.

## **5.5 MARCO LEGAL**

### **5.5.1 POLÍTICAS DE COMERCIO**

Código de Comercio. Título II. Deberes de los comerciantes. Artículos 19 y 25.

Código de Comercio. Título III. Del registro mercantil. Artículos 26 y 27.

### **5.5.2 POLÍTICA DE TRATAMIENTO DE DATOS**

#### **Constitución Política, artículo 15**

Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en los bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

#### **Ley 1266 de 2008**

Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

#### **Ley 1581 de 2012**

Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, Decretos Reglamentarios 1727 de 2009 y 2952 de 2010, y Decreto Reglamentario parcial No 1377 de 2013. Junto con el Decreto 886 del 13 de mayo 2014. Por el cual se reglamenta el artículo 25 de la Ley 1581 de 2012, relativo al Registro Nacional de Bases de Datos. Y las Sentencias de la Corte Constitucional C – 1011 de 2008, y C - 748 del 2011.

#### **Normatividad para accesorios**

Según las generalidades y especificaciones de la Norma Técnica colombiana para los accesorios se especifican las siguientes, Accesorios PVC: NTC 1339 Para Accesorios de Polipropileno: NTC 4897.

#### **Contratación y normatividad de afiliación**

#### **Código Sustantivo del Trabajo**

Con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951.

- **CAPÍTULO IV. MODALIDADES DEL CONTRATO.** (forma, contenido, revisión, suspensión y prueba del contrato).

**LEY 50 del 28 de diciembre 1990**

Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

**LEY 100 del 23 diciembre 1993**

Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

## 6 METODOLOGÍA

### 6.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Se realiza un análisis del contenido bibliográfico sobre el tema del clima en las organizaciones, que permitió una aproximación conceptual sobre los diferentes enfoques que cada uno de los autores mencionados ha reflexionado sobre la noción de clima organizacional; así como los instrumentos utilizados para la medición del clima por medio de encuestas, que según García y Bedoya (1997) es la metodología más adecuada. Citado en (García, Monica; 2009, Pág. 48.)

El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo, se determina utilizar este enfoque porque según Sampieri (2014) su metodología es secuencial y probatoria, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Es de tipo descriptivo porque pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las 24 variables a las que se refiere, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas; en otras palabras, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas objeto de análisis.

### 6.2 FUENTES

De acuerdo al tipo de investigación se utilizaron las fuentes primarias y secundarias de información.

**Primarias:** La técnica que se aplica para la recolección directa de datos reales primarios es la del cuestionario, dirigido a los empleados, lo que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

**Secundaria:** textos, Artículos de internet, Entrevistas, Asesorías (Docentes).

### 6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población total por muestreo aleatorio es de 29 encuestas, teniendo en cuenta un total de 51 empleados, un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

## **6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN**

Cuestionario encuesta: “Instrumento del Clima Laboral”, adaptación de Álvaro Zapata y Mónica García, el cual incluye 24 preguntas que permite identificar cada uno de los factores del modelo.

La encuesta se califica por medio de una escala tipo Likert de 5 puntos (de 1 – 5) siendo 1 el valor más bajo y 5 la calificación más alta, además cada pregunta incluye un espacio para selección de las posibles causas de cada pregunta cuando su calificación no corresponda a (5) que sería el valor ideal, además se incluye un espacio de participación para que los empleados aporten soluciones.

## **6.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO**

Para el procesamiento de los datos se hace uso del programa SPSS Statistics – Versión 24.0.0.0, Excel y promedios estadísticos.

Fases: Paso a paso:

1. Recopilación de información bibliográfica sobre Comportamiento Organizacional.
2. Recopilación de métodos y herramientas para el análisis del Comportamiento Organizacional.
3. Evaluación del método más adecuado para el estudio del Comportamiento Organizacional.
4. Selección y muestra del instrumento a utilizar para la aplicación.
5. Organizar las variables y adaptar las preguntas conforme al interés y las características de la organización.
6. Aplicación de la encuesta a cada uno de los empleados en la sede Buga.
7. Análisis de la información recopilada a través de las encuestas de “Instrumento de clima organizacional”.

## 7. RESULTADOS

### 7.1 Diagnóstico de la percepción del clima laboral de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga

#### 7.1.1. Análisis demográfico

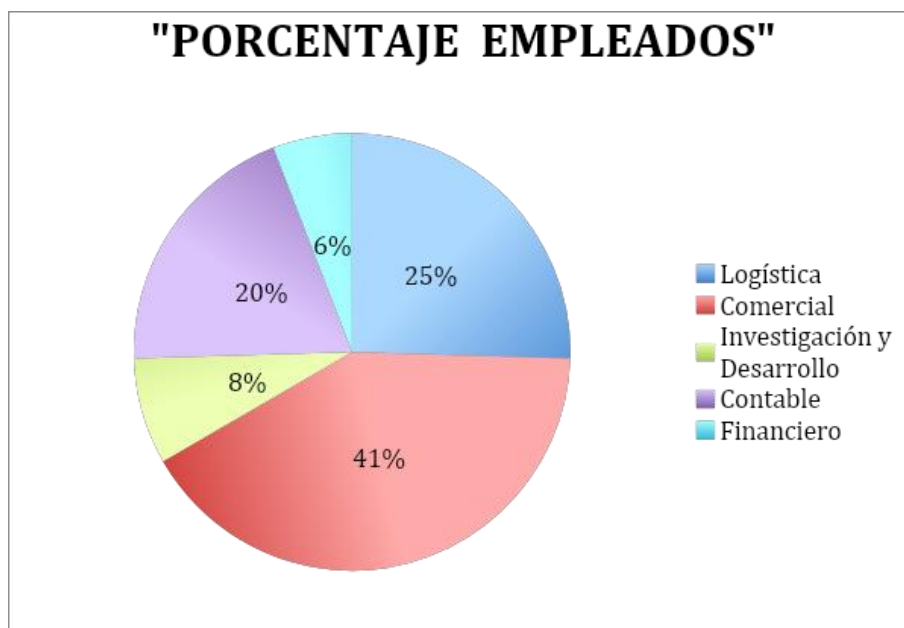
#### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN ÁREAS

**Tabla 2 Distribución del Personal por Área y número de encuestas realizadas**

AREA	Número de EMPLEADOS	Número de ENCUESTAS	PORCENTAJE	% DE ENCUESTAS
Logística	13	7	25,5	13,7
Comercial	21	14	41,2	27,5
Investigación y Desarrollo	4	4	7,8	7,8
Contable	10	4	19,6	7,8
Financiero	3		5,9	0,0
TOTAL	51	29	100,0	56,9

Fuente: Sociedad Ferretera de Comercio – Ferretería Master

**Gráfico 1 Porcentaje de Empleados**



Fuente: Sociedad Ferretera de Comercio – Ferretería Master

Teniendo como base un total de 51 empleados, un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% se determina realizar 29 encuestas. (Véase tabla 2)

Para el análisis de las encuestas realizadas a los empleados de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede de Guadalajara de Buga se hace uso del Programa IBM SPSS Statistics – Versión 24.0.0.0.

### Factores Demográficos

**Tabla 3 "Edad"**

Edad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
"de 18 a 28"	16	55,2	55,2	55,2
"de 29 a 39"	10	34,5	34,5	89,7
"de 40 a 59"	3	10,3	10,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados evidenciados en la tabla 3 de la variable edad se encuentra que el porcentaje más alto de empleados está entre los “18 y 28 años” con 55.2 % seguido por el rango entre “29 y 39 años” con un 34.5 %; lo que permite apreciar que la fuerza laboral cuenta con empleados jóvenes.

**Tabla 4 "Genero"**

Género				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
"Hombre"	22	75,9	75,9	75,9
"Mujer"	7	24,1	24,1	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

Para la frecuencia del factor género el porcentaje más alto de encuestados se encontró en el criterio “hombres” con una frecuencia de 22, dando un porcentaje del 75.9%, demostrando que en su mayoría la fuerza laboral está compuesta por hombres. El porcentaje del criterio “mujer” fue de 24.1%. (Véase tabla 4)



**Tabla 5 "Área"**

Área				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
"Logística"	7	24,1	24,1	24,1
"Comercial"	14	48,3	48,3	72,4
"Investigación y desarrollo"	4	13,8	13,8	86,2
"Contable"	4	13,8	13,8	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

En la empresa objeto de la investigación, se cuenta con 5 áreas de trabajo, por motivos de tiempo y disponibilidad de los empleados no se logró evaluar el área financiera (área que cuenta con 3 empleados).

En cuanto a las áreas de trabajo se encuentra que la más numerosa es la "comercial" con un 48.3 % lo que representa casi la mitad de la muestra, seguida por el área de logística, lo que permite tener un cierto nivel de percepción de cómo es el clima principalmente en estas áreas. Y tanto el área de investigación y Desarrollo como la contable presentaron un porcentaje del 13.8%. (Véase tabla 5)

No dejando de lado que el área de investigación y desarrollo fue la única en la que se evaluó la totalidad de los empleados.

**Tabla 6 "Antigüedad"**

Antigüedad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
"Menos de 6 meses"	2	6,9	6,9	6,9
"Entre 6 meses y 1 año"	3	10,3	10,3	17,2
"Entre 1 y 3 años"	9	31,0	31,0	48,3
"Entre 3 y 5 años"	8	27,6	27,6	75,9
"Mas de 5 años"	7	24,1	24,1	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

Frente a la variable antigüedad, la mayoría de los empleados están entre "1 y 3 años" y solo el 17.2% tiene menos de un año en la empresa, esto quiere decir que la mayoría son empleados que ya pasaron el periodo de prueba y tienen un cierto nivel de claridad frente a la organización; pero que aun así son empleados nuevos. (Véase tabla 6)

**Tabla 7 "Contratación"**

Contratación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
"Termino Fijo"	4	13,8	13,8	13,8
"Término Indefinido"	22	75,9	75,9	89,7
"Obra o labor"	3	10,3	10,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

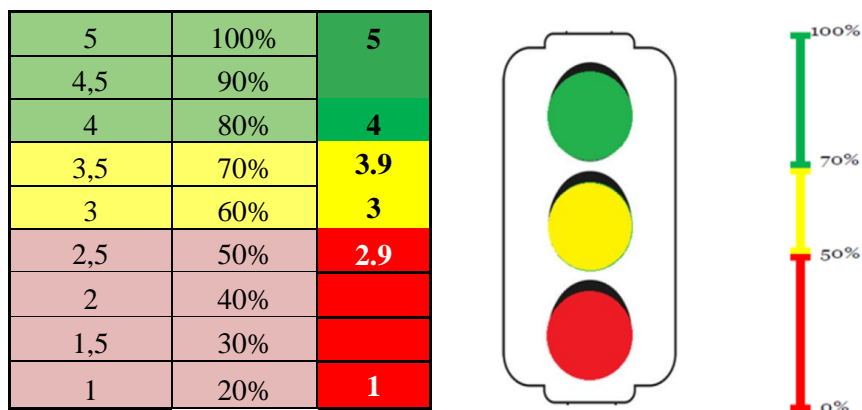
En cuanto a la contratación un 75.9% son contratos a término indefinido, un 13.8% son contratos a término fijo y un 10.3% son contratos de obra o labor. (Véase tabla 7)

Este es un factor que será determinante para indagar si es relevante este tipo de contratación en la satisfacción de los empleados.

### 7.1.2. Análisis de factores de clima

Para la interpretación de cada uno de los factores utilizaremos una escala de medición conocida como semáforo (Véase tabla 8), que nos permite identificar en qué nivel de valoración se encuentra cada factor que se está evaluando en la organización. Utilizando el promedio de cada uno de los factores determinamos en qué nivel se encuentra la organización con respecto a su calificación.

**Tabla 8 "Escala de Medición Semáforo"**



**Fuente: Elaboración propia**

La zona verde: Representa una fortaleza dentro de la organización.  
 La zona amarilla: Es una oportunidad de mejora y será uno de los aspectos en enfocarnos a mejorar.

La zona roja: Representa una debilidad de la organización y es importante dirigir un plan de acción en pro de mejorar este aspecto.

### 7.1.2.1 Estructura Organizacional

**Tabla 9 "Estructura Organizacional"**

¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	6,9	6,9	6,9
3	7	24,1	24,1	31,0
4	10	34,5	34,5	65,5
5	10	34,5	34,5	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

El promedio de respuesta para el primer factor de clima organizacional fue de 3.89%, si se analiza la mayoría de las respuestas se encuentran entre 4 y 5 de su calificación pero un 31.5 % se encuentra entre 1 y 3 (véase tabla 9), lo que representa una oportunidad de mejora para la organización puesto que si se suma el total de respuestas, fueron 19 empleados que no calificaron con 5 la organización y dentro de las causas por las que no marcaron para dar esta calificación fueron las siguientes.

**Tabla 10 "Causas 1"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	12	41,4	41,4	41,4
las funciones son muy específicas	3	10,3	10,3	51,7
Hay muchos niveles jerárquicos	2	6,9	6,9	58,6
No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas	2	6,9	6,9	65,5
Hay mucha centralización en la toma de decisiones	9	31,0	31,0	96,6
Otra	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

De 29 encuestados 10 no marcaron una causa porque su calificación en la escala fue de 5, pero se observa que en la tabla de causas fueron 12 los que no marcaron es decir que dos personas se abstuvieron de responder, las causas que mayor relevancia tuvieron fueron “*hay mucha centralización en la toma de decisiones*”, seguida por “*las funciones son muy específicas*”. (Véase tabla 10)

### 7.1.2.2 Plan Estratégico

**Tabla 11 "Plan Estratégico"**

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	6,9	6,9	6,9
3	4	13,8	13,8	20,7
4	11	37,9	37,9	58,6
5	12	41,4	41,4	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Un 79 % de los empleados tiene conocimiento del plan estratégico de la empresa, además de su misión, visión y políticas empresariales, lo que demuestra que la empresa ha presentado a sus empleados las estrategias con el fin de mejorar los procesos. (Véase tabla 11)

**Tabla 12 "Causas 2"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	17	58,6	58,6	58,6
La información no es lo suficientemente clara	4	13,8	13,8	72,4
No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye	2	6,9	6,9	79,3
Cambian constantemente y esto no se informa	1	3,4	3,4	82,8
Me han informado al respecto, pero no he prestado atención	4	13,8	13,8	96,6
Otra	1	3,4	3,4	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

De los 29 encuestados 12 consideran que por alguna causa su respuesta no calificaba con 5 puntos, entre estos encontramos que “la información no es lo suficientemente clara” o “le han informado, pero no le han prestado la debida atención” (véase tabla 12), lo que permite identificar dos principales causas a mejorar, la primera es organizar la información de una manera más clara y la segunda es crear conciencia de la importancia del plan estratégico.

### 7.1.2.3 Identidad

**Tabla 13 "Identidad"**

¿Cuál es su grado de identificación con la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	3,4	3,4	3,4
3	6	20,7	20,7	24,1
4	3	10,3	10,3	34,5
5	19	65,5	65,5	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

En su mayoría los empleados tienen un alto grado de identidad con la empresa un 65% afirmó que conocen sus principios y valores y logran identificar sus objetivos personales con los de la organización, pero otro porcentaje un poco alto no tiene ese grado de identificación con la organización un 24% calificó entre 1 y 3 este punto. (Véase tabla 13)

**Tabla 14 "Causas 3"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	20	69,0	69,0	69,0
No estoy alineado con la visión, misión y objetivos	1	3,4	3,4	72,4
No comparto las normas y valores que rigen la empresa	3	10,3	10,3	82,8
Considero que la empresa no se preocupa por mejorar la identidad que tienen los colaboradores	3	10,3	10,3	93,1
La imagen que tiene el público sobre la empresa, no ayuda a generar identidad en los colaboradores	2	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

En su mayoría las causales de esta calificación fueron las variables 2 y 3 “*No comparto las normas y valores que rigen la empresa*” y/o “*Considero que la empresa no se preocupa por mejorar la identidad que tienen los colaboradores de la misma*”. (Véase tabla 14).

#### 7.1.2.4 Ética

**Tabla 15 "Ética"**

<b>¿Aplicó los principios y valores éticos definidos en la empresa?</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
3	3	10,3	10,3	10,3
4	2	6,9	6,9	17,2
5	24	82,8	82,8	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Un 83% de los empleados define que aplica los principios y valores éticos que son definidos por la empresa, solo un 17% considera que no lo hace totalmente puesto que ninguno calificó con puntuación inferior a 3. (Véase tabla 15)

**Tabla 16 "Causas 4"**

<b>Causas</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>23</b>	79,3	79,3	79,3
Solo aplico algunos	3	10,3	10,3	89,7
No se ha difundido ampliamente	3	10,3	10,3	100,0

**Fuente: Elaboración propia**

Dentro de las causas por las cuales no se aplican los principios se definen que pueden ser dos “*solo aplica algunos*” o “*no se han difundido ampliamente*” es decir que no tiene conocimiento de dichos principios o valores. (Véase tabla 16) Estas causas representan solamente un 20% de los empleados encuestados, un porcentaje bastante bajo y que no considera en sus repuestas causas graves como no considerar aplicar los principios o valores éticos de la organización.

### 7.1.2.5 Normas

**Tabla 17 "Normas"**

¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	1	3,4	3,4	3,4
4	6	20,7	20,7	24,1
5	22	75,9	75,9	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

El 76% de los empleados afirma que aplica las normas y reglamentos de la organización los cuales están diseñados para direccionar y guiar la conducta de los mismos; pero un 24% no calificó con el puntaje óptimo (5). (Véase tabla 17)

**Tabla 18 "Causas 5"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Sin respuesta</b>	<b>22</b>	<b>75,9</b>	<b>75,9</b>	<b>75,9</b>
Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos	4	13,8	13,8	89,7
No existen mecanismos que comprueben y hagan cumplir las normas	3	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Dentro de las causas por la cuales no dieron esta calificación de 5 puntos es debido a que “*los reglamentos de la empresa no están bien definidos*” o “*No existen mecanismos que comprueben y hagan cumplir las normas*” por lo cual se hace importante identificar que lleva a este 24% a considerar estas causas. (Véase tabla 18)

Si bien las normas están definidas, es responsabilidad de cada empleado asumirlas, pero algunos trabajadores al considerar que no hay normas bien definidas genera una tergiversación en la conducta misma del individuo porque no sabe qué acción seguir, y en este caso para esta causa es un 13.8% de los encuestados.

### 7.1.2.6 Infraestructura

**Tabla 19 "Promedio Infraestructura"**

Promedio Infraestructura		
¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?		
N	Válido	29
	Perdidos	0
Media		4,24
Mínimo		2
Máximo		5

**Fuente: Elaboración propia**

En promedio la calificación proporcionada por los entrevistados se encuentra en la zona verde, (Véase tabla 19), es decir que cuenta con un promedio de calificación óptimo, aún así, es importante resaltar que la calificación mínima fue de 2 puntos con lo que se logra identificar que por lo menos una persona se encuentra inconforme con las instalaciones u/o equipos o elementos de trabajo.

**Tabla 20 "Instalaciones"**

¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	2	6,9	6,9	6,9
3	6	20,7	20,7	27,6
4	4	13,8	13,8	41,4
5	17	58,6	58,6	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Un 28% calificó entre 2 y 3 lo que pone en alerta este punto debido a que estos empleados consideran que las instalaciones de la empresa, equipos de trabajo y los elementos no les permiten trabajar cómodos, seguros y con calidad, lo que puede afectar el nivel de productividad de los empleados y la compañía, además de la salud de los empleados y su bienestar emocional. (Véase tabla 20)



Tabla 21 "Causas 6"

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	22	75,9	75,9	75,9
Las instalaciones no son seguras ni apropiadas	2	6,9	6,9	82,8
Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria	2	6,9	6,9	89,7
Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos	1	3,4	3,4	93,1
Otro	2	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas seleccionadas que ocasionan que fijen dicha calificación se encuentran “*las instalaciones no son seguras ni apropiadas*” o “*los servicios sanitarios no brindan la comodidad adecuada*”; (Véase tabla 21), además de las causas que se presentan dentro del modelo de encuesta marcaron las que se presentan a continuación:

- *El tema del polvo es muy complicado.*
- *Mala distribución de la instalación eléctrica.*

Lo que permite determinar que hay algunos empleados que se encuentran inconformes, pero no directamente con las instalaciones de la empresa, sino que es más un tema de aseo, y seguridad ocupacional.

#### 7.1.2.7 Procesos y procedimientos

Tabla 22 "Procesos y Procedimientos"

¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	3,4	3,4	3,4
2	3	10,3	10,3	13,8
3	7	24,1	24,1	37,9
4	9	31,0	31,0	69,0
5	9	31,0	31,0	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia

En este punto se pretende identificar si los procesos de la empresa son ágiles y cumplen con los objetivos; dentro de las calificaciones se evidenciaron puntuaciones muy variadas, en su mayoría oscilan entre 4 y 5 puntos con un 62% pero el 38% restante calificó entre 1 y 3 puntos; es decir, que de los 29 encuestados 11 consideran que los procesos no son los adecuados. (Ver tabla 22)

**Tabla 23 "Causas 7"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin responder	14	48,3	48,3	48,3
No hay el interés porque las cosas se hagan con más agilidad	2	6,9	6,9	55,2
Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos	11	37,9	37,9	93,1
Otro	2	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Dentro de las causales frente a la interrogante de porque no consideran que los procesos son los adecuados, se encuentra dos respuestas dominantes la primera es que *“No hay el interés porque las cosas se hagan con más agilidad”* y la segunda es que *“Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos”*. (Véase tabla 23) Esta última es la que tiene el mayor peso y además de las variables que se presentaron en el cuestionario, registraron las siguientes:

- *“El tema de mis rq (requisiciones), en mi caso es complejo ya que soy el que surte limpia y arma, además que la mayoría de las veces lo hago solo. y esto hace la tarea más difícil si me traen la rq en horarios donde por mi labor comercial se me es imposible surtirla pronto o revisarla”*.
- *“Hay momento en que los procedimientos establecidos no se cumplen”*.

### 7.1.2.8 Liderazgo en el jefe inmediato

**Tabla 24 "Liderazgo en el jefe inmediato"**

¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, que escucha, orienta e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	3,4	3,4	3,4
2	1	3,4	3,4	6,9
3	9	31,0	31,0	37,9
4	6	20,7	20,7	58,6
5	12	41,4	41,4	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

La mayoría de los empleados encuentran a su jefe inmediato como una persona motivante, el 62% marcaron entre 4 y 5 como sus calificaciones, un 31% calificó con 3 puntos y el 8% restante considera que su jefe no es motivante, no escucha y no orienta las acciones de los trabajadores. (Véase tabla 24)

El liderazgo es un proceso donde se busca coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo por esto es importante para toda organización un buen jefe que ayude al cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 25 "Causas 8"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin responder	18	62,1	62,1	62,1
El jefe no dispone del tiempo suficiente para nosotros	4	13,8	13,8	75,9
El jefe tiene muchas personas a cargo	1	3,4	3,4	79,3
Su forma de relacionarse con nosotros desmotiva	4	13,8	13,8	93,1
Otro	2	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

De las principales razones por las cuales las calificaciones no fueron de 5 puntos a este interrogante y que presentaron los encuestados fueron que “*el jefe no dispone del tiempo suficiente para los empleados*” y “*su forma de relacionarse con los empleados desmotiva*”

(Ver tabla 25), y esta última es una variable importante de revisar porqué de la motivación de los colaboradores depende el rendimiento de la empresa y principalmente cuando se analiza el clima laboral esta es una variable psicológica indispensable en este estudio.

### 7.1.2.9 Relaciones interpersonales

**Tabla 26 "Relaciones Interpersonales"**

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	1	3,4	3,4	3,4
4	8	27,6	27,6	31,0
5	20	69,0	69,0	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Se evidencio que dentro de la organización las relaciones interpersonales cuentan con una calificación bastante alta, en promedio la calificación de los encuestados fue de 4.66 puntos representados por un 96.6% con calificaciones entre 4 y 5 puntos y solo una calificación de 3 puntos. (Véase tabla 26)

**Tabla 27 "Causas 9"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin responder	22	75,9	75,9	75,9
Las personas no se conocen los suficiente para integrarse	2	6,9	6,9	82,8
La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones	5	17,2	17,2	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Como la causa principal se encuentra que “*la actitud de algunos dificulta las buenas relaciones*” pero esto representa un 17.2% de las calificaciones que se encuentran en 4 puntos, y otra de las causas es que “*las personas no se conocen los suficiente para integrarse*” variable que se puede presentar por el personal que ingresó hace poco a la organización o entre áreas que no tienen mucha interacción. (Véase tabla 27)

### 7.1.2.10 Trabajo en equipo

**Tabla 28 "Trabajo en Equipo"**

¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	2	6,9	6,9	6,9
3	4	13,8	13,8	20,7
4	4	13,8	13,8	34,5
5	19	65,5	65,5	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

La percepción de los empleados en un 65,5% es que la empresa impulsa el trabajo en equipo, un 13,8% confirma con una calificación de 4 puntos, pero un 20,7% no está de acuerdo con que la empresa impulse el trabajo en equipo puesto que sus calificaciones fueron de 3 y 2 puntos. (Véase tabla 28)

**Tabla 29 "Causas 10"**

Causas 10				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20	69,0	69,0	69,0
La empresa impulsa la conformación de equipos, pero estos no son efectivos	1	3,4	3,4	72,4
La empresa no impulsa el trabajo en equipo	5	17,2	17,2	89,7
Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo	2	6,9	6,9	96,6
Otra causa	1	3,4	3,4	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Algunas de las causas que se identifican es que “la empresa no forma grupos de trabajo efectivo” además de que “no impulsa el trabajo en equipo y no hay una cultura que permitan el desarrollo de las habilidades de un equipo”. (Véase tabla 29)

### 7.1.2.11 Solución de conflictos

**Tabla 30 "Solución de conflictos"**

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	6,9	6,9	6,9
2	2	6,9	6,9	13,8
3	4	13,8	13,8	27,6
4	7	24,1	24,1	51,7
5	14	48,3	48,3	100,0
<b>Total</b>	29	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

El 48% de los empleados está de acuerdo que los problemas se solucionan satisfactoriamente, un 37.9% está en un punto intermedio y un 13.8% considera que los problemas no se solucionan. (Véase tabla 30)

**Tabla 31 "Causas 11"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	16	55,2	55,2	55,2
La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	5	17,2	17,2	72,4
No tenemos la actitud, ni la formación para solucionar nuestros conflictos	1	3,4	3,4	75,9
No se tiene en cuenta que los intereses de la empresa están encima de los individuales	2	6,9	6,9	82,8
Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra	5	17,2	17,2	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Un 44% del total de encuestados consideró al menos 1 causa por la cual los problemas no se solucionan satisfactoriamente, dentro de las cuales las dos que tuvieron una mayor relevancia fueron: “La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva” o “Cuando se busca solucionarlos una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra” lo cual deja

claro un importante problema de comunicación efectiva a la hora de solucionar conflictos. (Véase tabla 31)

### 7.1.2.12 Grupos informales

**Tabla 32 "Grupos Informales"**

<b>¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye a mejorar el ambiente laboral?</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
3	3	10,3	10,3	10,3
4	7	24,1	24,1	34,5
5	19	65,5	65,5	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

La percepción de los empleados permitió identificar que los grupos informales contribuyen a un mejor ambiente laboral, este demuestra la importancia de fomentar espacios que permitan el desarrollo de los mismos; dentro de la empresa un 89.3% de los empleados calificó a este factor entre 4 y 5, la calificación mínima fue de 3 con un 10.3%. (Véase tabla 32)

**Tabla 33 "Causas 12"**

<b>Causas</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Sin respuesta	22	75,9	75,9	75,9
Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales	3	10,3	10,3	86,2
Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal	1	3,4	3,4	89,7
Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral	1	3,4	3,4	93,1
La empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos	2	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

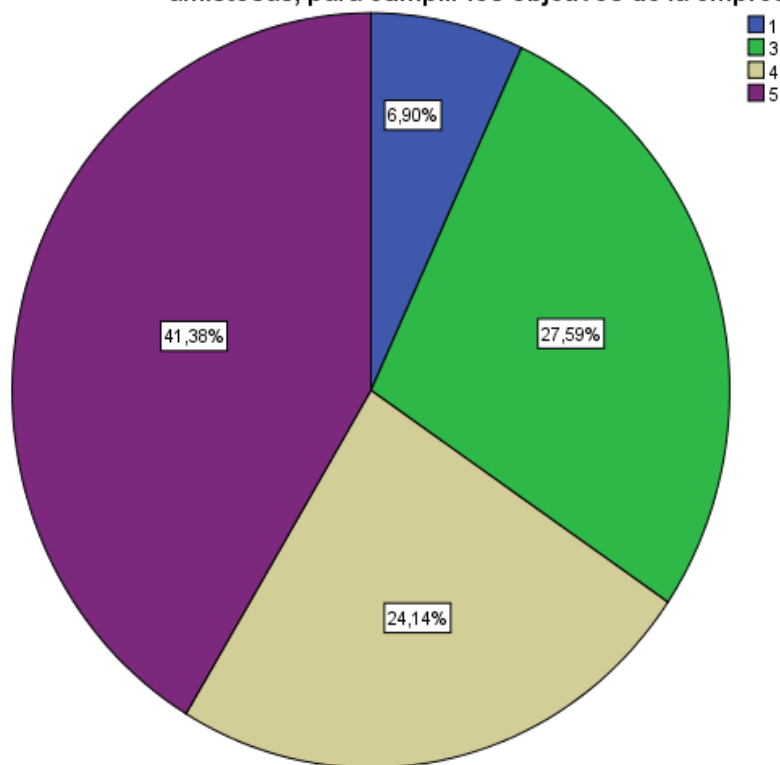
Dentro de las causas se encontraron dos particularidades, primero que se logra identificar que una parte de los empleados considera que las relaciones personales no afectan las

relaciones laborales, y segundo que la empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos. (Véase tabla 33)

### 7.1.2.13 Cooperación

**Gráfico 2 "Cooperación"**

¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?



**Fuente: Elaboración propia**

Con los resultados obtenidos (Véase gráfico 2), es posible identificar un cierto grado de cooperación, un 41,38% afirma que las personas y áreas cooperan por el logro de los objetivos de la empresa, un 24,14% considera que esto se logra, pero no de la manera más óptima, ahora bien, un 27,59% otorgó una cualificación de 3 puntos debido a que consideran que las áreas no cooperan de la manera más adecuada.



Tabla 34 "Causas 13"

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin Respuesta	13	44,8	44,8	44,8
Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas	1	3,4	3,4	48,3
Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la empresa	5	17,2	17,2	65,5
los intereses de las personas priman sobre los de la empresa	1	3,4	3,4	69,0
La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación	1	3,4	3,4	72,4
Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	8	27,6	27,6	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas, se registraron varios de los puntos con poca incidencia entre las respuestas, pero las que mayor relación tuvieron dentro de la encuesta fueron las siguientes dos variables “*Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes*” y “*Cada área quiere lo mejor para sí misma olvidándose de la empresa*” representando un 44.2 % de las respuestas. (Véase tabla 34)

#### 7.1.2.14 Toma de decisiones

Tabla 35 "Toma de decisiones"

¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	9	31,0	31,0	31,0
4	7	24,1	24,1	55,2
5	13	44,8	44,8	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia

La toma de decisiones permite identificar el grado en que un empleado participa y se siente reconocido con su trabajo aportando ideas que permitan solucionar problemas; con relación a esto se identifica que la participación en la toma de decisiones se centra en las calificaciones de 3 – 5 de la siguiente manera: un 44.8 % afirma que siempre tiene la

posibilidad de informarse y participar puesto que su calificación es de 5, un 24.1 % y un 31.0 % afirman que tal vez no siempre, pero que en un alto grado tienen participación dentro de la organización, calificando con 4 y 3 puntos respectivamente para los porcentajes mencionados. (Véase tabla 35)

**Tabla 36 "Causas 14"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	16	55,2	55,2	55,2
Solo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomando	4	13,8	13,8	69,0
Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones	7	24,1	24,1	93,1
Me informan adecuadamente, pero solo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones	2	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Dentro de las causas se encuentran que un 44.8% de los que no calificaron con 5 puntos, su razón se debió a que “*se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones*” esta variable con un porcentaje del 24.1% seguido por “*Solo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya se están tomando*” con un 13.8% siendo las dos causas con mayor incidencia. (Véase tabla 36)

Además, se encuentra otra causa con un porcentaje de 6.9 % considerando que “*me informan adecuadamente, pero solo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones*” (Véase tabla 36) lo que deja apreciar que dentro de la organización hay un proceso de comunicación aceptable hacia los empleados, pero la toma de decisiones es más selectiva y se centra en un individuo (jefe) o equipo de trabajo.

### 7.1.2.15 Comunicación

**Tabla 37 "Comunicación"**

¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	3,4	3,4	3,4
2	2	6,9	6,9	10,3
3	1	3,4	3,4	13,8
4	6	20,7	20,7	34,5
5	19	65,5	65,5	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Con relación a la comunicación se puede identificar calificaciones un poco dispersas, para cada una de esta se obtuvo una respuesta, pero el análisis evidenció que un 65.5 % considera que los medios y herramienta utilizados para la comunicación son efectivos, lo cual representa un porcentaje bastante alto, seguido por una calificación de 4 puntos representada en un 20.7 %, reflejando un total de 86.3% para las calificaciones más altas. Y un 13.8 % en las calificaciones entre 3, 2 y 1. (Véase tabla 37)

**Tabla 38 "Causas 15"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	22	75,9	75,9	75,9
Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la empresa	1	3,4	3,4	79,3
Los medios de comunicación no son los adecuados	2	6,9	6,9	86,2
El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)	1	3,4	3,4	89,7
La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa	3	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Dos de las razones más significativas que se evidencian son “la información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa” y “los medios de comunicación no son los adecuados” en total el porcentaje de participación con relación a las causas fue bajo solo un 24.1 %, ya que como se aprecia en la tabla 35 el porcentaje de calificación con 5 fue bastante alto. (Véase tabla 38)

### 7.1.2.16 Retroalimentación

**Tabla 39 "Retroalimentación"**

¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	5	17,2	17,2	17,2
4	12	41,4	41,4	58,6
5	12	41,4	41,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

Con respecto a la retroalimentación un 82.8 % se centra en las calificaciones entre 4 y 5 con igual número de frecuencias y porcentaje; afirmando que tienen la oportunidad de conocer y dar retroalimentación frente a los procesos y el desarrollo de las actividades a los demás, un 17.2 % siendo el porcentaje restante calificó con 3 a este ítem, considerando que no siempre tienen la posibilidad de dar y recibir retroalimentación. (Véase tabla 39)

**Tabla 40 "Causas 16"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	17	58,6	58,6	58,6
Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta esa retroalimentación	5	17,2	17,2	75,9
Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva	1	3,4	3,4	79,3
Solo lo hacemos de vez en cuando	6	20,7	20,7	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Aunque las calificaciones con respecto a la retroalimentación fueron bastante altas un 41.4% calificó con 4 puntos es decir que no considera que este ítem lleve la calificación máxima y además del 17.2 % que dio una calificación de 3 puntos; dos de las razones por las cuales consideran que no lleva la calificación máxima son: *“solo lo hacemos de vez en cuando”* y *“se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta esa retroalimentación”* variable importante de analizar porque puede que no se esté llevando a cabo de manera adecuada la retroalimentación y esto sea lo que ocasiona que los empleados no les guste y termine siendo poco productivo. (Véase tabla 40)

### 7.1.2.17 Compensación

**Tabla 41 "Compensación"**

¿Cree usted que la compensación que recibe por su trabajo es justa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	3,4	3,4	3,4
2	3	10,3	10,3	13,8
3	10	34,5	34,5	48,3
4	6	20,7	20,7	69,0
5	9	31,0	31,0	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

En este punto se evidencian respuestas muy diversas, un 3.4% califica con 1 punto, un 10.3% califica con 3 puntos, el porcentaje más alto es un 34.5% con una calificación de 3 puntos, un 20.7% otorga una calificación de 4 puntos y el segundo porcentaje más alto es para la calificación máxima con un 31.0%. (Véase tabla 41)

Aunque el porcentaje más alto se encuentra sobre 3 puntos con un 51.7 % es importante analizar porque el 48.3 % restante no se encuentra conforme con la compensación que recibe ya que este es un porcentaje considerable que no siente que sea justo lo que le están pagando con relación a su nivel de trabajo.

Tabla 42 "Causas 17"

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	12	41,4	41,4	41,4
La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	9	31,0	31,0	72,4
Comparado con otras empresas, mi compensación es baja	6	20,7	20,7	93,1
La empresa no me ha dado a conocer el plan de compensación	2	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia

Una de las razones, y la que mayor incidencia tuvo, frente al porque no considera que su compensación sea justa fue *“la compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo”* es decir que los empleados sienten cargas de trabajo altas y poca remuneración con relación a estas; otra de las razones fue *“comparado con otras empresas, mi compensación es baja”* en conclusión frente a la compensación hay un porcentaje de alto de empleados que no se siente conforme con el plan de pagos y se refleja en el alto nivel de participación y respuesta que tuvieron las causas con un 58.6%. (Véase tabla 42)

#### 7.1.2.18 Higiene y salud ocupacional

Tabla 43 "higiene y salud ocupacional"

¿La empresa ha diseñado mecanismos que promuevan la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	2	6,9	6,9	6,9
4	7	24,1	24,1	31,0
5	20	69,0	69,0	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia

Un 69.0 % de los empleados considera que se han diseñado los mecanismos que promueven las prevenciones de accidentes y enfermedades profesionales dentro de la organización, esto quiere decir que se han mitigados todos aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo que pueden ocasionar o generar accidentes,

pero un 24.1% con calificación de 4 puntos y un 6.9% con calificación de 3 puntos no consideran que se ha diseñado completamente. (Véase tabla 43)

**Tabla 44 "Causas 18"**

<b>Causas</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Sin respuesta	26	89,7	89,7	89,7
Otra causa	3	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla 44 se puede observar que las causas propuestas por las encuestas de investigación no fueron las acertadas y en particular se mencionaron por parte de los entrevistados 3 causas adicionales:

- Si hay alguien que se encargue, pero no siguen las recomendaciones.
- Hay una persona que se encarga de la salud y demás.
- Sí hay personas encargadas pero la empresa no apoya mucho para mejorar las áreas de trabajo.

#### **7.1.2.19 Desarrollo personal y profesional**

**Tabla 45 "Desarrollo personal y profesional"**

<b>¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1	2	6,9	6,9	6,9
2	1	3,4	3,4	10,3
3	6	20,7	20,7	31,0
4	5	17,2	17,2	48,3
5	15	51,7	51,7	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

El promedio de calificación para este ítem fue de 4.03 puntos, un 51.7% afirma que la empresa estimula su formación personal y profesional, un 37.9 % considera que lo hace pero no siempre, o no de al nivel de dar una calificación máxima puesto que su puntuación

fue entre 4 y 3 puntos; y un 10.3 % otorgó una calificación de 2 y 1 puntos, lo que quiere decir que considera que la empresa no estimula su formación personal o profesional. (Véase tabla 45)

**Tabla 46 "Causas 19"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	19	65,5	65,5	65,5
Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas	6	20,7	20,7	86,2
No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	4	13,8	13,8	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Dos de las causas más importantes que se evidencian y por lo cual algunos empleados no consideran que la empresa estimule su formación personal o profesional fueron: “*las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas*” y “*no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo*”. (Véase tabla 46)

#### 7.1.2.20 Reconocimiento

**Tabla 47 "Reconocimiento"**

¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	6	20,7	20,7	20,7
2	2	6,9	6,9	27,6
3	9	31,0	31,0	58,6
4	8	27,6	27,6	86,2
5	4	13,8	13,8	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Con relación a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades se encuentra que en este factor el promedio (Media) estuvo bastante bajo según las calificaciones de los encuestados, siendo este de 3.07. (Véase tabla 47)



**Tabla 48 Factor "Reconocimiento" Media**

Factor	N	Mínimo	Máximo	Media
<b>20. Reconocimiento</b>	29	1	5	<b>3,07</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Con respecto a las calificaciones se encuentra que un 20.7% calificó con 1 punto, un 6.9% calificó con 2 puntos, el mayor porcentaje se evidencia en 31.0% para la calificación de 3 puntos, seguido por un 27.6% para la calificación de 4 puntos y solo un 13.8% otorgó la calificación ideal o deseable de 5 puntos. (Véase tabla 48)

Bajo estos criterios se puede afirmar que los empleados no consideran satisfactoriamente que se les incentive o reconozcan por su labor en la empresa, por la realización de un buen trabajo, por sus habilidades o sus logros.

**Tabla 49 "Causas 20"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	9	31,0	31,0	31,0
No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa	14	48,3	48,3	79,3
No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa	6	20,7	20,7	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Atendiendo a dichas consideraciones sin duda hay algunas causas por las cuales se presenta dicha inconformidad y algunas de las que manifestaron los empleados fueron las siguientes: *“no es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa”* con un porcentaje de 48.3 % y *“no existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa”* con un 20.7% de participación. (Véase tabla 49)

### 7.1.2.21 Balance vida – trabajo

**Tabla 50 "Balance vida - trabajo"**

¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	10,3	10,3	10,3
2	2	6,9	6,9	17,2
3	6	20,7	20,7	37,9
4	7	24,1	24,1	62,1
5	11	37,9	37,9	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Un 37.9% de los empleados considera que la empresa se preocupa por respetar el balance vida – trabajo pues su calificación fue 5 puntos, un 24.1% dio una calificación de 4 puntos siendo estos dos los porcentajes más altos, el 37.9% restante calificó entre 1 y 3 puntos dejando un porcentaje bastante alto de inconformidad con este factor. (Véase tabla 50)

**Tabla 51 "Causas 21"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	16	55,2	55,2	55,2
Este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante	3	10,3	10,3	65,5
La empresa no se preocupa por el balance Vida - Trabajo de sus colaboradores	2	6,9	6,9	72,4
Se habla de un balance Vida - Trabajo, pero no se hace nada por ello	7	24,1	24,1	96,6
Otra causa	1	3,4	3,4	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Una de las causas que mayor relevancia tuvo fue *“se habla de un balance vida – trabajo pero no se hace nada por ello”* con un 24.1 % de participación, otra causa que se considera es *“este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante”* con una participación de 10.3% variables que indican la inconformidad presentada por los empleados y que muestran un poco interés por parte de la organización para garantizar a los

empleados un equilibrio de tiempo y tareas personales y laborales. En conclusión, para la mayoría de los encuestados es un término que no es muy propio de la organización. (véase tabla 51)

### 7.1.2.22 Trabajo gratificante

**Tabla 52 "Trabajo Gratificante"**

¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permitan desarrollarse personal y profesionalmente?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	10,3	10,3	10,3
3	4	13,8	13,8	24,1
4	3	10,3	10,3	34,5
5	19	65,5	65,5	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Un 65.5 % afirma que está ubicado en la empresa y en el trabajo que más le gusta, y que le permiten desarrollarse a nivel personal y profesional, es decir que la empresa cuenta con un porcentaje considerable de empleados a gusto con su trabajo. La calificación más baja fue de 1 punto con un 10.3% que representa los empleados que no están para nada a gusto con su trabajo y sus funciones; el 21.1 % restantes calificó con 3 y 4 puntos. (Véase tabla 52)

**Tabla 53 "Causas 22"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	21	72,4	72,4	72,4
Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias	4	13,8	13,8	86,2
Solo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente	1	3,4	3,4	89,7
La organización no se preocupa por ubicar a las personas en el trabajo que les guste o mejor se desempeñe	3	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Dentro de las causas, se evidenciaron dos respuestas con una mayor participación estas fueron “*aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias*” y “*la*

organización no se preocupa por organizar a las personas en el trabajo que les guste o mejor se desempeñe” estas dos causas sumarían una participación del 24.1% frente a un 72.4% de abstinencia. (Véase tabla 53)

### 7.1.2.23 Estabilidad laboral

**Tabla 54 "Estabilidad Laboral"**

¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	3,4	3,4	3,4
2	2	6,9	6,9	10,3
3	1	3,4	3,4	13,8
4	4	13,8	13,8	27,6
5	21	72,4	72,4	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Un 72.4 % de los empleados afirma que la organización le brinda una estabilidad laboral para desempeñar su trabajo con tranquilidad, esto representa que de 29 empleados 21 dieron una calificación de 5 puntos; un 13.8% representaría los empleados menos conformes con este factor otorgando calificaciones entre 1 y 3 puntos; el 13.8% restante son empleados que dieron una calificación de 4 puntos. (Véase tabla 54)

**Tabla 55 "Causas 23"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	24	82,8	82,8	82,8
Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	2	6,9	6,9	89,7
Hay fuerzas externas que obligan a que las personas duren poco en la empresa	2	6,9	6,9	96,6
Otra causa	1	3,4	3,4	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Dentro de las causas es notorio una abstinencia bastante alta, el 82.8% no considero ninguna causa, representando el 86.2% de los empleados que calificaron entre 4 y 5 el ítem

anterior, pero se encuentra un 17.2% que registraron 2 causas “*Se presentan despidos injustificados y arbitrarios*”, “*Hay fuerzas externas que obligan a que las personas duren poco en la empresa*” y una de ellas diferentes a las presentadas en el formulario, “*El que no rinde se va*” causas que representan la inconformidad de 5 empleados frente a este factor. (Véase tabla 55)

#### 7.1.2.24 Motivación

**Tabla 56 "Motivación"**

¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	6,9	6,9	6,9
2	3	10,3	10,3	17,2
3	5	17,2	17,2	34,5
4	7	24,1	24,1	58,6
5	12	41,4	41,4	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Un 41.4% de los empleados afirman que la empresa motiva completamente su buen desempeño y compromiso con su trabajo, un 24.1% afirman que lo hacen, pero no completamente calificando este factor con 4 puntos, un 34.5% consideran que no los motivan lo suficiente o de ninguna forma calificando con puntos entre 1 y 3. (Véase tabla 56)

**Tabla 57 "Causas 24"**

Causas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	20	69,0	69,0	69,0
La empresa no motiva a sus colaboradores	4	13,8	13,8	82,8
<b>Otra causa</b>	<b>1</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>86,2</b>
Mi puesto de trabajo, no me motiva	4	13,8	13,8	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Dentro de las causas se evidencia que los empleados que consideraron que les motivan lo suficiente o de ninguna manera, no tienen la motivación es porque la empresa no les motiva

o porque su puesto de trabajo no les motiva, estos representados por un 27.6% adicional a estas causas se menciona otra “no hay motivación, Solo interesa que cumpla con su labor”. (Véase tabla 57)

**Tabla 58 "Promedios Calificación Factores del Clima"**

<b>PROMEDIO CALIFICACION FACTORES CLIMA</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<b>1. Estructura organizacional</b>	29	1	5	<b>3,90</b>	1,113
<b>2. Plan estratégico</b>	29	1	5	<b>4,07</b>	1,100
<b>3. Identidad</b>	29	1	5	<b>4,34</b>	1,045
<b>4. Ética</b>	29	3	5	<b>4,72</b>	,649
<b>5. Normas</b>	29	3	5	<b>4,72</b>	,528
<b>6. Infraestructura</b>	29	2	5	<b>4,24</b>	1,023
<b>7. Procesos y procedimientos</b>	29	1	5	<b>3,76</b>	1,123
<b>8. Liderazgo en el jefe inmediato</b>	29	1	5	<b>3,93</b>	1,100
<b>9. Relaciones interpersonales</b>	29	3	5	<b>4,66</b>	,553
<b>10. Trabajo en equipo</b>	29	2	5	<b>4,38</b>	,979
<b>11. Solución de conflictos</b>	29	1	5	<b>4,00</b>	1,254
<b>12. Grupos informales</b>	29	3	5	<b>4,55</b>	,686
<b>13. Cooperación</b>	29	1	5	<b>3,93</b>	1,163
<b>14. Toma de decisiones</b>	29	3	5	<b>4,14</b>	,875
<b>15. Comunicación</b>	29	1	5	<b>4,38</b>	1,083
<b>16. Retroalimentación</b>	29	3	5	<b>4,24</b>	,739
<b>17. Compensación</b>	29	1	5	<b>3,66</b>	1,143
<b>18. Higiene y salud ocupacional</b>	29	3	5	<b>4,62</b>	,622
<b>19. Desarrollo personal y profesional</b>	29	1	5	<b>4,03</b>	1,239
<b>20. Reconocimiento</b>	29	1	5	<b>3,07</b>	1,334
<b>21. Balance vida – trabajo</b>	29	1	5	<b>3,72</b>	1,334
<b>22. Trabajo gratificantes</b>	29	1	5	<b>4,21</b>	1,320
<b>23. Estabilidad laboral</b>	29	1	5	<b>4,45</b>	1,088
<b>24. Motivación</b>	29	1	5	<b>3,83</b>	1,284
<b>Promedios de Clima</b>	<b>29</b>	<b>Min 3.07</b>	<b>Max 4.72</b>	<b>4.15</b>	

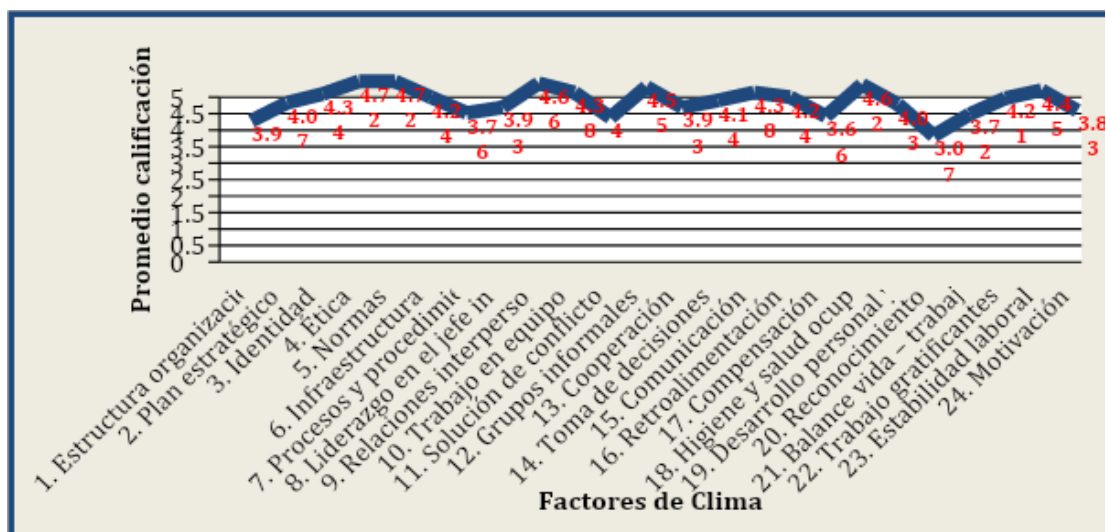
**Fuente: Elaboración propia**

Se considera positivo este promedio ya que, conforme a la escala de medición adoptada en la presente investigación conocida como semáforo, el resultado se encuentra en una zona verde; la cual representa una fortaleza para la organización, al determinarse el promedio general la calificación que se obtuvo fue de 4,15; lo que permite establecer que la mayoría de los promedios se encuentran con una calificación por encima de 4 (véase tabla 58). Dentro de las cuales se encuentran:

## FORTALEZAS

- |                               |                                       |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Plan estratégico           | 10. Grupos informales                 |
| 2. Identidad                  | 11. Toma de decisiones                |
| 3. Ética                      | 12. Comunicación                      |
| 4. Normas                     | 13. Retroalimentación                 |
| 5. Infraestructura            | 14. Higiene y salud ocupacional       |
| 6. Procesos y procedimientos  | 15. Desarrollo personal y profesional |
| 7. Relaciones interpersonales | 16. Trabajo gratificantes             |
| 8. Trabajo en equipo          | 17. Estabilidad laboral               |
| 9. Solución de conflictos     |                                       |

**Gráfico 3 Media Factores de Clima**



**Fuente: Elaboración propia**

Dentro de las variables o factores a analizar en la organización también se encuentran unos promedios enmarcados en la zona amarilla del semáforo, estos representan según la escala una oportunidad de mejora para la organización (véase tabla 58). Algunas de estas son:

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- |                                   |                           |
|-----------------------------------|---------------------------|
| 1. Estructura organizacional      | 5. Compensación           |
| 2. Procesos y procedimientos      | 6. Reconocimiento         |
| 3. Liderazgo en el jefe inmediato | 7. Balance vida – trabajo |
| 4. Cooperación                    | 8. Motivación             |

Tabla 59 "Porcentaje de respuesta a las Causas"

Porcentaje de Respuestas a las causas					
	Válido	Respuesta	% Respuesta	Indiferentes	% Indiferentes
Causas 1	29	17	58,6	12	41,4
Causas 2	29	12	41,4	17	58,6
Causas 3	29	9	31,0	20	69,0
Causas 4	29	6	20,7	23	79,3
Causas 5	29	7	24,1	22	75,9
Causas 6	29	7	24,1	22	75,9
Causas 7	29	15	51,7	14	48,3
Causas 8	29	11	37,9	18	62,1
Causas 9	29	7	24,1	22	75,9
Causas 10	29	9	31,0	20	69,0
Causas 11	29	13	44,8	16	55,2
Causas 12	29	7	24,1	22	75,9
Causas 13	29	16	55,2	13	44,8
Causas 14	29	13	44,8	16	55,2
Causas 15	29	7	24,1	22	75,9
Causas 16	29	12	41,4	17	58,6
Causas 17	29	17	58,6	12	41,4
Causas 18	29	3	10,3	26	89,7
Causas 19	29	10	34,5	19	65,5
Causas 20	29	20	69,0	9	31,0
Causas 21	29	13	44,8	16	55,2
Causas 22	29	8	27,6	21	72,4
Causas 23	29	5	17,2	24	82,8
Causas 24	29	9	31,0	20	69,0
<b>promedios</b>	<b>29,00</b>	<b>10,54</b>	<b>-</b>	<b>18,46</b>	<b>-</b>
<b>%</b>	<b>100%</b>	<b>36,4%</b>	<b>-</b>	<b>63,6%</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia

Un 36.4 % de los empleados marcó o seleccionó al menos una causa para cada uno de los factores en promedio, lo que deja un porcentaje bastante alto de indiferencia frente a las causas de cada uno de estos con un 63.3 % como se observa en la tabla 59.



## 7.2 Percepción de microclimas de las áreas de la sede Buga de la Sociedad Ferretera de Comercio.

**Tabla 60 "Tabla Cruzada Dimensiones \* Antigüedad"**

Tabla Cruzada Dimensiones * Antigüedad						
Variables (Dimensiones)	Factor Demográfico (Antigüedad)					Total general
	Menos de 6 meses	Entre 6 meses y 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años	
Estructura Organizacional	4,50	4,33	3,89	4,38	3,00	3,90
Plan Estratégico	3,50	4,33	4,00	4,63	3,57	4,07
Identidad	4,50	5,00	4,00	4,00	4,86	4,34
Ética	5,00	4,33	4,56	4,75	5,00	4,72
Normas	5,00	5,00	4,56	4,50	5,00	4,72
Infraestructura	4,50	4,33	4,11	4,50	4,00	4,24
Procesos y procedimientos	3,50	5,00	3,44	3,63	3,86	3,76
Liderazgo en el Jefe Inmediato	3,50	4,67	3,78	4,00	3,86	3,93
Relaciones Interpersonales	4,50	5,00	4,33	5,00	4,57	4,66
Trabajo en equipo	4,00	5,00	3,78	4,63	4,71	4,38
Solución de conflictos	4,00	4,67	3,56	3,88	4,43	4,00
Grupos Informales	5,00	5,00	4,33	4,63	4,43	4,55
Cooperación	4,50	5,00	3,67	3,50	4,14	3,93
Toma de Decisiones	4,00	4,67	3,78	4,25	4,29	4,14
Comunicación	4,50	5,00	4,33	4,13	4,43	4,38
Retroalimentación	4,00	4,33	4,00	4,38	4,43	4,24
Compensación	3,50	4,67	3,44	3,63	3,57	3,66
Higiene y salud	4,00	4,33	4,56	5,00	4,57	4,62
Desarrollo personal y profesional	3,50	4,33	3,00	4,75	4,57	4,03
Reconocimiento	2,50	4,67	2,89	2,75	3,14	3,07
Balance vida trabajo	3,50	4,67	3,11	3,63	4,29	3,72
Trabajo gratificante	3,50	5,00	4,00	3,88	4,71	4,21
Estabilidad Laboral	4,50	5,00	3,89	4,38	5,00	4,45
Motivación	3,50	5,00	3,67	3,38	4,14	3,83

**Fuente: Elaboración propia**

Como se muestra en la tabla 60 al cruzar cada una de las dimensiones con el factor demográfico (antigüedad) se evidencia para cada una de las dimensiones los colaboradores que se encuentran más o menos conformes, en general los promedios para cada una de las variables se encuentran en las zonas verde o amarilla conforme a la escala de medición de semáforo.

Con relación a las dimensiones que se encuentran en la zona amarilla y representan una oportunidad de mejora se encuentra que para la estructura organizacional el promedio más bajo se presentó en los empleados de más de 5 años en la organización con 3.00 puntos de calificación.

La dimensión de procesos y procedimientos en general obtuvo calificaciones por debajo de 4 entre 3.44 y 3.86 para casi todas las variables con excepción de los empleados entre 6 meses y 1 año donde fue de 5.00 puntos, lo que permite interpretar que los empleados con más de un año en la organización consideran que los procesos y procedimientos no permiten trabajar con agilidad.

Para el caso del liderazgo en el jefe inmediato los empleados tanto los más jóvenes como los más antiguos presentaron las calificaciones más bajas, menos de 6 meses con 3.50 puntos, más de 5 años con 3.86 puntos, al igual que los empleados entre 1 y 3 años con 3.78 puntos a diferencia de los empleados entre 6 meses y 1 año con 4.67 puntos siendo este el promedio de puntuación más alto.

Con relación a la cooperación los empleados entre 1 y 5 años tienen el promedio por debajo de 4.00 puntos; con 3.67 para los empleados de 1 a 3 años y 3.50 para los empleados de 3 a 5 años, lo que muestra que en general los empleados que llevan este rango de antigüedad consideran que hay poca cooperación entre las áreas de la empresa a diferencia de los empleados que llevan más de 5 años o los empleados más jóvenes o nuevos en la ferretería.

La compensación al igual que el reconocimiento fueron las dimensiones con los promedios más bajos de calificación con relación a todas las dimensiones, con 3.07 puntos para reconocimiento y con 3.66 puntos para compensación; en el caso de la compensación la menor puntuación se presentó en los empleados entre 1 y 3 años con un promedio de 3.44 puntos mientras que para el reconocimiento fueron los empleados con menos de 6 meses los que dieron una calificación de 2.50 puntos.

Con respecto al balance vida – trabajo los empleados entre 1 y 3 años presentaron el promedio más bajo con 3.11 puntos, diferente a los empleados entre 6 meses y 1 año que tuvieron un promedio de 4.67 puntos.

Por último se encuentra la motivación donde los empleados que llevan entre 3 y 5 años tuvieron el promedio de calificación más bajo con 3.38 puntos es decir que consideran que la empresa no motiva de la manera adecuada su buen desempeño o compromiso con el trabajo a diferencia de los empleados entre 6 meses y 1 año quienes su calificación fue de 5.00 puntos; esto puede presentarse debido a que los empleados están en una etapa inicial y la compañía está brindando capacitaciones y preparando a los empleados por ende está más pendiente de sus resultados y les incentiva a tener buenos resultados.

En general los empleados entre 6 meses y 1 año son los que se encuentran más conformes con respecto a todas las dimensiones puesto que sus calificaciones en general estuvieron por encima de 4 puntos a diferencia de los empleados entre 1 y 3 años de los cuales 11 de las 24 dimensiones estuvieron por debajo de 4 convirtiéndose en oportunidades de mejora.

**Tabla 61 "Tabla Cruzada Dimensiones \* factor demográfico (Área)"**

Tabla Cruzada Dimensiones * Áreas					
Variables (Dimensiones)	Factor Demográfico (Áreas)				Total general
	Comercial	Contable	Investigación y desarrollo	Logística	
Estructura Organizacional	4,36	4,00	2,75	3,57	3,90
Plan Estratégico	4,36	4,25	3,00	4,00	4,07
Identidad	4,64	4,75	4,50	3,43	4,34
Ética	4,86	5,00	4,50	4,43	4,72
Normas	4,71	5,00	4,75	4,57	4,72
Infraestructura	4,29	4,50	4,50	3,86	4,24
Procesos y procedimientos	3,86	4,00	4,50	3,00	3,76
Liderazgo en el Jefe Inmediato	4,00	4,50	4,25	3,29	3,93
Relaciones Interpersonales	4,71	4,00	5,00	4,71	4,66
Trabajo en equipo	4,50	4,25	4,50	4,14	4,38
Solución de conflictos	4,29	4,00	4,00	3,43	4,00
Grupos Informales	4,79	4,75	4,50	4,00	4,55
Cooperación	4,29	3,50	4,00	3,43	3,93
Toma de Decisiones	4,00	4,00	4,50	4,29	4,14
Comunicación	4,79	4,75	3,50	3,86	4,38
Retroalimentación	4,21	4,25	4,75	4,00	4,24
Compensación	4,07	4,00	3,00	3,00	3,66
Higiene y salud	4,57	4,75	4,50	4,71	4,62
Desarrollo personal y profesional	4,14	3,50	5,00	3,57	4,03
Reconocimiento	3,21	3,00	3,50	2,57	3,07
Balance vida trabajo	3,79	3,75	4,50	3,14	3,72
Trabajo gratificante	4,43	4,25	4,00	3,86	4,21
Estabilidad Laboral	4,64	4,75	4,00	4,14	4,45
Motivación	4,43	3,75	3,50	2,86	3,83

**Fuente: Elaboración propia**

Como se observa en la tabla 61 el área de investigación y desarrollo fue una de las que presentó el promedio más bajo con 2.75 para la dimensión de Estructura Organizacional, siendo una de las áreas con menor número de empleados considera que la Estructura no es la adecuada para trabajar con agilidad y así cumplir los objetivos de la empresa, el área que

se encontró más conforme con relación a esta dimensión fue el área comercial con un promedio de calificación de 4.36 puntos.

Los procesos y procedimientos con cada una de las áreas, permite observar que las áreas de “logística y comercial” presentan las calificaciones más bajas como se resalta en las celdas con color rojo con una calificación promedio de 3.00 puntos para el área de logística y 3.86 puntos para el área comercial; con relación al liderazgo en el jefe inmediato los empleados del área de logística consideran que este no los escucha y tampoco los orienta; las decisiones o acciones individuales y grupales a diferencia de otras áreas donde su calificación fue en promedio sobre 4 puntos, para logística fue en promedio de 3.29 puntos. El área de logística fue la que presentó menor calificaciones con relación a la Cooperación con un promedio de 3.43 puntos, en comparación con otras áreas que tienen mayor número de empleados como es el caso del área comercial, su calificación promedio fue de 4.29 puntos.

Las áreas que sienten que su compensación no es la adecuada, son las áreas de investigación y desarrollo y logística, ambas tuvieron un promedio de calificación de 3.00 puntos por lo que se hace importante revisar estas dos áreas para encontrar el descontento salarial.

Con relación a las dimensiones más personales como el reconocimiento, balance vida – trabajo y la motivación se presentó en general inconformidad en 3 de las 4 áreas; en el caso de la dimensión de reconocimiento las 4 áreas tuvieron calificaciones por debajo de 3.50 puntos siendo este el promedio más alto para el área de investigación y desarrollo y el promedio más bajo fue para el área de logística con 2.57 puntos. En la dimensión de balance vida – trabajo solo el área de investigación muestra un promedio sobre 4 puntos con una calificación de 4.50 puntos y para la variable de Motivación es el área comercial la que considera que la empresa les incentiva su buen desempeño y compromiso, mientras que las otras áreas otorgaron calificaciones por debajo de 4 siendo el promedio más bajo el del área de logística con 2.86 puntos.

En general el área logística es la que presenta una mayor inconformidad con relación a las dimensiones y con respecto a las demás áreas; al menos 6 de las 24 dimensiones se encuentran con calificaciones por debajo de 3.29 puntos promedio, el área que con relación

a las dimensiones se encuentra más conforme es el área comercial puesto que en general todas las dimensiones se encuentran con calificaciones por encima de 4 puntos y su promedio más bajo corresponde al reconocimiento con 3.21 puntos.

**Tabla 62 "Tabla Cruzada Dimensiones \* Género"**

Tabla Cruzada Dimensiones * Género			
Variables (Dimensiones)	Factor Demográfico (Género)		Total general
	Hombre	Mujer	
Estructura Organizacional	3,86	4,00	3,90
Plan Estratégico	4,05	4,14	4,07
Identidad	4,32	4,43	4,34
Ética	4,73	4,71	4,72
Normas	4,64	5,00	4,72
Infraestructura	4,18	4,43	4,24
Procesos y procedimientos	3,68	4,00	3,76
Liderazgo en el Jefe Inmediato	3,95	3,86	3,93
Relaciones Interpersonales	4,77	4,29	4,66
Trabajo en equipo	4,36	4,43	4,38
Solución de conflictos	4,05	3,86	4,00
Grupos Informales	4,50	4,71	4,55
Cooperación	3,86	4,14	3,93
Toma de Decisiones	4,14	4,14	4,14
Comunicación	4,27	4,71	4,38
Retroalimentación	4,32	4,00	4,24
Compensación	3,59	3,86	3,66
Higiene y salud	4,73	4,29	4,62
Desarrollo personal y profesional	4,18	3,57	4,03
Reconocimiento	2,91	3,57	3,07
Balance vida trabajo	3,73	3,71	3,72
Trabajo gratificante	4,32	3,86	4,21
Estabilidad Laboral	4,41	4,57	4,45
Motivación	3,86	3,71	3,83
Promedio Genero	4,14	4,17	

**Fuente: Elaboración propia**

La tabla 62 evidencia que ambos géneros en promedio tuvieron una calificación sobre 4 puntos, pero tanto hombres como mujeres presentaron algunas inconformidades con relación a ciertas dimensiones.

En el caso de los hombres algunas de las dimensiones que estuvieron por debajo de 4 puntos fueron la estructura organizacional, los procesos y procedimientos, liderazgo en el jefe inmediato, cooperación, compensación, reconocimiento, balance vida – trabajo y la motivación; el promedio más bajo para los hombres se encontró en el reconocimiento con 2.91 puntos, puesto que consideran que no se les reconoce por su labor en la empresa o se destacan sus logros.

En el caso de las mujeres hay algunas variables que concuerdan con los hombres como es el caso del liderazgo en el jefe inmediato, la compensación, el reconocimiento, el balance vida – trabajo y la motivación, pero además algunos promedios también se encontraron por debajo de 4 como son la solución de conflictos, desarrollo personal y profesional y el trabajo gratificante; en el caso de las mujeres los promedios más bajos los tienen las dimensiones de reconocimiento y desarrollo personal y profesional con 3.57 puntos.

En la tabla se muestra además que las mujeres se encuentran menos satisfechas que los hombres con respecto a la variable Motivación puesto que no consideran que la empresa las motive a un buen desempeño y compromiso con el trabajo, en promedio las mujeres tienen 3.71 puntos mientras que para los hombres fue de 3.86 puntos.

El descontento en relación con este factor se puede ver reflejado en algunas áreas de la organización, por lo que es importante entonces orientar algunas de las recomendaciones para mejorar la motivación de los empleados.

**Tabla 63 "Tabla Cruzada Área \* Género"**

Tabla cruzada Área*Género				
		Género		Total
		"Hombre"	"Mujer"	
Área	"Logística"	6	1	7
	"Comercial"	11	3	14
	"Investigación y desarrollo"	3	1	4
	"Contable"	2	2	4
Total		22	7	29

**Fuente: Elaboración propia**

La cooperación es uno de los factores a tener en cuenta ya que representa una gran influencia en el clima laboral de la organización, como se observó en la tabla 63; el área de

logística fue la que menor calificación obtuvo, área que se encuentra principalmente compuesta por fuerza laboral masculina los deja una clara perspectiva que se debe trabajar y fortalecer las relaciones y el trabajo en equipo principalmente con los hombres.

**Tabla 64 "Tabla Cruzada Comunicación \* Trabajo en Equipo"**

Tabla cruzada Comunicación * Trabajo en Equipo						
trabajo en equipo						
Comunicación		¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?				Total
		2	3	4	5	
¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?	1	0	1	0	0	1
	2	2	0	0	0	2
	3	0	0	0	1	1
	4	0	1	1	4	6
	5	0	2	3	14	19
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>29</b>

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla 64 se muestra que del 100% de los colaboradores, **el 86%** se sienten satisfechos con los medios de comunicación y consideran que las relaciones laborales son afables, mientras que el 14% se sienten insatisfechos con los medios de comunicación puesto que creen que son ineficientes y, por lo tanto, no circula la información de manera flexible, además sienten que las relaciones laborales con algunos compañeros son conflictivas.

Es importante tener en cuenta a los colaboradores inconformes con la variable de trabajo en equipo y comunicación, puesto que afecta el ambiente laboral y sumado a esto la falta de cohesión trae como consecuencia la disminución del rendimiento laboral; por lo que se



debe aprovechar y contemplar posibles estrategias que mantengan una buena comunicación y desarrollen e incentiven el trabajo en equipo. (Véase tabla 64)

**Tabla 65 "Tabla cruzada Motivación \* Antigüedad"**

Tabla cruzada Motivación * Antigüedad							
Motivación		Antigüedad					Total
		"Menos de 6 meses"	"Entre 6 meses y 1 año"	"Entre 1 y 3 años"	"Entre 3 y 5 años"	"Más de 5 años"	
¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?	1	0	0	0	2	0	2
	2	0	0	2	0	1	3
	3	1	0	2	2	0	5
	4	1	0	2	1	3	7
	5	0	3	3	3	3	12
<b>Total</b>		2	3	9	8	7	29

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla 65 se muestra que los colaboradores que tienen un tiempo promedio de 1 a 5 años en la organización y tienen un cierto grado de antigüedad representan el **59%** de la muestra total y tienen los menores valores en las calificaciones frente a la motivación, el 47% le otorgan una calificación baja que oscila entre 1 y 3 **mientras que el 53% restante le dan a la variable motivación una calificación alta o deseada entre 4 y 5.**

Teniendo en cuenta que la variable motivación es el apoyo que una organización le brinda a sus colaboradores, y en concordancia dirige la conducta de los mismos hacia fines específicos, es importante tener en cuenta la percepción de los colaboradores respecto a si se sienten motivados, puesto que el rendimiento de los colaboradores va de la mano con dicha variable, y además, permite que el compromiso y la lealtad de los trabajadores aumenten, disminuyendo considerablemente la rotación.

**Tabla 66 "Tabla Cruzada Compensación \* Desarrollo Personal y Profesional"**

Tabla cruzada Compensación * Desarrollo Personal y Profesional							
Compensación		Desarrollo Personal y Profesional					Total
		¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?					
		1	2	3	4	5	
¿Cree usted que la compensación que recibe por su trabajo es justa?	1	0	0	0	0	1	1
	2	2	0	1	0	0	3
	3	0	1	1	1	7	10
	4	0	0	3	1	2	6
	5	0	0	1	3	5	9
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>29</b>

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla 66 se muestra que del 100% de los colaboradores, el **52%** se sienten satisfechos con la compensación, sin embargo, el **48%** restante se encuentran poco satisfechos lo cual representa un porcentaje bastante alto de inconformidad. En cuanto a las dos variables el desarrollo personal cuenta con mayor número de puntuaciones sobre 4 puntos a diferencia de la compensación.

Lo anterior muestra que los colaboradores perciben que el desarrollo personal y la compensación son regulares frente a sus expectativas, es importante mejorar dicha percepción puesto que el desarrollo personal facilita el mejoramiento de los colaboradores frente al trabajo y a su vida profesional; por ello, cuando existe un equilibrio entre ambas, las relaciones laborales y personales mejoran, igualmente el compromiso por parte del colaborador y la satisfacción laboral incrementa; por ende retribuir al personal tiene un impacto positivo no solo sobre el empleado, sino también sobre la organización.

**Tabla 67 "Tabla Cruzada Reconocimiento \* Motivación"**

Tabla cruzada Reconocimiento * Motivación							
Motivación							
Reconocimiento		¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?					Total
		1	2	3	4	5	
¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?	1	1	2	1	1	1	6
	2	0	1	0	1	0	2
	3	1	0	3	3	2	9
	4	0	0	1	2	5	8
	5	0	0	0	0	4	4
<b>Total</b>		2	3	5	7	12	29

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla 67 se muestra que del 100% de los colaboradores, el 37.9 % se sienten satisfechos con la motivación otorgándole una calificación entre 4 y 5, sin embargo el 62.1 % restante se encuentran insatisfechos, dándole una calificación entre 1 y 3. Es importante evaluar que la variable **Reconocimiento** cuenta con las menores calificaciones; Lo anterior muestra que los colaboradores perciben que a la organización le falta implementar mecanismos que reconozcan su participación dentro de la misma y les incentiven a alcanzar mayores logros de manera que se compense y refuerce su buen desempeño; es relevante encontrar las herramientas adecuadas para premiar a los colaboradores por sus logros y conductas positivas, de esta manera se impacta de forma considerable sobre el desempeño de cada uno.

**Tabla 68 "Tabla Cruzada Área y Motivación"**

<b>Tabla cruzada Área*Motivación</b>						
<b>Motivación</b>						
<b>Área</b>	¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?					<b>Total</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>"Logística"</b>	1	2	2	1	1	<b>7</b>
<b>"Comercial"</b>	0	0	2	4	8	<b>14</b>
<b>"Investigación y desarrollo"</b>	1	0	0	2	1	<b>4</b>
<b>"Contable"</b>	0	1	1	0	2	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>29</b>

**Fuente: Elaboración propia**

El Área con mayor motivación es el área comercial, esta si bien es la que cuenta con mayor número de colaboradores, es la que única que no cuenta con ninguna calificación por debajo de 3 puntos, a diferencia del área logística que como nos muestra la tabla 68 (Área\*Motivación) es la que cuenta con las puntuaciones más bajas para esta variable, es importante reconocer que el área logística vincula en su fuerza de trabajo principalmente hombres y conforme a la tabla 68 la mayor insatisfacción se presentaba era en los hombres.

### **7.3 Plan de mejora y fortalecimiento del clima y microclima laboral de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga para potenciar un buen nivel de satisfacción de los empleados.**

De acuerdo al diagnóstico realizado a las encuestas y evaluando cada factor que impacta el clima laboral de la Sociedad Ferretera de Comercio en su sede Buga, se debe hacer énfasis en el mejoramiento de las siguientes variables:

- Estructura organizacional
- Procesos y procedimientos
- Reconocimiento
- Balance vida – trabajo
- Motivación
- Liderazgo en el jefe inmediato
- Cooperación
- Compensación

**Tabla 69 "Plan de Mejoramiento y Fortalecimiento"**

Factores de Intervención	Prioridad	¿Cómo lograrlo?	Evidencia del Logro	Recursos		
Dimensión	Alta Media Baja	Iniciativa Acción	Indicadores de Resultado	Responsables	Tiempos	Costos
Estructura organizacional	Media	Implementar una reunión liderada por cada jefe inmediato de las diferentes áreas de trabajo durante cada semana del año en curso, en donde se traten temas importantes y se resuelvan dudas.	Número total de reuniones realizadas/ Número total de reuniones programadas	Área Administrativa	Se realizará una alineación semanal por área de trabajo de 1 hora semanalmente por cada año. En total son 48 horas durante el año	N/A
Procesos y procedimientos	Media	Brindar a los colaboradores respectivos las técnicas y conocimientos	Número total de capacitaciones realizadas/	Área de logística e Investigación y desarrollo (Encargado de sistemas)	Se realizarán 6 capacitaciones con duración de 2 horas cada una. 3 capacitacion	N/A <b>\$180.000</b> Refrigerios C/u \$ 30.000

		necesarios para desempeñarse mejor en la manipulación del sistema.	Número total de capacitaciones programadas		es orientadas al manejo del software de facturación (cajeros) 3 capacitaciones orientadas al manejo del software de pedidos (Vendedores)	
<b>Cooperación</b>	Media	Diseñar e implementar programas de formación y capacitación sobre cómo trabajar en equipo; el curso está dirigido a todos los colaboradores de la empresa.  Seleccionar e implementar dinámicas de trabajo en equipo de acuerdo a las características de los diferentes equipos laborales.	Número total de capacitaciones realizadas/ Número total de capacitaciones programadas  Número total de dinámicas realizadas/ Número total de dinámicas programadas	Área Administrativa	Se realizará un curso de 16 horas dividido en 4 sesiones; cada sesión será de 4 horas por cada año. En total son 960 minutos por cada colaborador  Se realizará una dinámica laboral de 1 hora cada trimestre en el año. En total son	\$300,000 C/Capacitación o curso  El costo sería principalmente en papelería; cada resma de papel tiene un valor aproximado de \$14.000 C/Dinámica de

		<p>Crear un espacio para encuentros de intercambios de opinión, para discutir y evaluar temas diversos o proponer ideas.</p>	<p>Número total de encuentros realizados/ Número total de encuentros programados</p>		<p>240 minutos o 4 horas en el año</p> <p>Se realizará una reunión grupal mensual de 1 hora por departament o En total son 12 horas en el año</p>	<p>trabajo = \$56.000</p> <p>N/A</p>
--	--	--	--	--	---	--



<b>Liderazgo en el jefe inmediato</b>	Media	Diseñar e implementar programas de formación y capacitación sobre cómo liderar equipos de trabajo, específicamente para aquellos que ocupen cargos directivos, mandos medios o que deban dirigir equipos en las diferentes áreas de la empresa.	Número total de capacitaciones realizadas/ Número total de capacitaciones programadas	Área Administrativa	Se realizará un curso de 16 horas dividido en 4 sesiones; cada sesión será de 4 horas. Cada curso se realizará de forma semestral por cada año. En total son 32 horas por cada colaborador en el año	\$300,000 C/Capacitación o curso = \$600.000
<b>Compensación</b>	Media	Implementar bonos por cumplimiento de metas organizacionales; se pagará el 10% del salario total asignado, de acuerdo a cada cargo ocupado por cada uno de los colaboradores.	Número total de bonos entregados/ Número total de bonos programados	Área Administrativa	Se realizará una vez al año la entrega del incentivo y la evaluación se hará en cinco días durante dos horas. En total son 10 horas en el año	(Salario colaborador) * 10% = bono por cumplimiento \$1.850.000 * 10% = \$185.000 C/Colaborador \$185.000* 51= <b>\$9.435.000</b> costo total bono por cumplimiento

		Incentivar a los colaboradores que lleven a cabo una sugerencia o propuesta de mejoramiento.	Número total de propuestas implementadas/ Número total de sugerencias realizadas		Se realizará conforme a las reuniones programadas por la organización	N/A
<b>Balance vida – trabajo</b>	Media	Implementar las siguientes estrategias:  1) <b>Flexibilizar las jornadas laborales:</b> El colaborador puede fijar el horario laboral conveniente para él, cumpliendo con sus horas de trabajo.	Número total de flexibilización de jornadas laborales/ Número total de flexibilización de jornadas laborales programadas	Área Administrativa	Se realizará de forma trimestral el ajuste de horario de la jornada laboral de los colaboradores. Se estima que sean dos horas destinadas durante una semana para hacer dichos ajustes; en total serían 12 horas. 12 horas* 4 trimestres =	N/A

		<p><b>2) Trabajar desde la casa:</b> De acuerdo al cargo que ocupe el colaborador.</p>	<p>Número total de permisos para hacer teletrabajo/ Número total de permisos para hacer teletrabajo programados</p>		<p>48 horas en total durante el año</p> <p>Se realizará de forma trimestral el ajuste de horario para hacer teletrabajo. Se estima que sea una hora destinada durante una semana para hacer dicho ajuste; en total serían 6 horas. 6 horas* 4 trimestres = 24 horas en total durante el año</p> <p>El permiso se dará para ausentarse durante una jornada laboral la cual es de</p>	<p>N/A</p> <p>\$1.850.000/30 ≈ \$62.000 por cada día laborado \$62.000 *51= \$3.162.000 costo total días pagos por cumpleaños de colaboradores</p>
		<p><b>3) Implementar días libres para celebración de cumpleaños.</b></p>	<p>Número total de permisos por cumpleaños realizados / Número total de permisos por cumpleaños programados</p>			

					ocho horas. En total son 480 minutos por cada colaborador	
<b>Motivación</b>	Media	<p><b>1) Implementar actividades lúdicas:</b> Celebrar las fechas consideradas importantes para los colaboradores.</p> <p><b>2) Transmitir los partidos de fútbol importantes:</b> Haciendo énfasis a los partidos de cada mundial.</p>	<p>Número total de actividades lúdicas realizadas / Número total de actividades lúdicas programadas</p> <p>Número total de partidos transmitidos / Número total de partidos programados</p>	Área Administrativa	<p>Las actividades lúdicas se realizarán de forma trimestral durante tres horas. En total son 12 horas por actividades lúdicas en el año</p> <p>Dependiend o de la cantidad de partidos que juega la selección Colombia se estima 2 horas por partido, lo anterior equivale a 120 minutos por cada partido</p>	<p>\$2.040.000 C/Actividad lúdica</p> <p><math>\\$2.040.000 * 4 =</math> \$8.160.000 costo total de actividades lúdicas</p> <p>N/A</p>

<b>Reconocimiento</b>	Media	<b>Establecer celebraciones típicas del contexto social:</b> Como fin de año o novenas navideñas. Además, una celebración donde se reconozca el buen desempeño laboral.	Número total de celebraciones realizadas/ Número total de celebraciones programadas	Área Administrativa	Si se hacen tres celebraciones en el año, se estima tres horas por celebración, lo cual equivale a 9 horas por actividad	Presupuesto total de \$10.450.000 para celebraciones
<b>Total</b>					T=249 horas	\$32.343.000

**Fuente: Elaboración propia**

## 8. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación se realizó con el fin de conocer la percepción del clima laboral de la Sociedad Ferretera de Comercio sede Buga con base en el instrumento de clima organizacional; analizando 24 factores para conocer diferentes aspectos del ambiente del trabajo de los empleados. Esto se desarrolló con base en las situaciones que se presentaban dentro de la ferretería, situaciones tales como la rotación, el estrés laboral, el trabajo bajo presión; factores que ocasionan un clima laboral tenso, y con el fin de mejorar y fortalecer posibles factores que impidan un buen nivel de satisfacción.

Las conclusiones de la presente investigación se derivan por lo tanto de los resultados obtenidos a través del análisis de las encuestas basadas en el modelo de Álvaro Zapata y Mónica García (2008), dejando de lado la percepción de los directivos para medir lo que las personas piensan. Si bien el clima laboral es el conjunto de fuerzas de la organización que pueden incidir positiva o negativamente, es importante conocer cómo se encuentran estas fuerzas; algunos de los factores que se hallaron con promedios de calificación bajo fueron los relacionados con aspectos personales, tales como, la motivación, el reconocimiento, el balance vida-trabajo, el liderazgo en el jefe inmediato, la compensación y otros de tipo distributivo como los procesos y procedimientos o la estructura organizacional.

Los resultados de esta investigación mostraron que en general se aprecia un buen clima organizacional, aun con los factores mencionados anteriormente se evidenció que en promedio todas las calificaciones se encuentran sobre un promedio de 3.0 puntos, según la escala de medición (semáforo) solo 8 de los 24 factores se situaron en la Zona Amarilla identificados como oportunidades de mejora, por tal motivo es de vital importancia trabajar en estos factores para mejorar y fortalecer el clima organizacional; porque aunque algunos factores no tuvieron promedios de calificaciones bajas, marcaron algunas causas que de no ser mejoradas en un futuro pueden generar inconformidades en el clima de la organización.

En relación a los microclimas esta investigación mostró que las mujeres tienen una mayor afinidad por los grupos informales que los hombres, además que estos se encuentran menos satisfechos o motivados con relación a la empresa que las mujeres, puesto que sus superiores se fijan en que cumplan sus labores, y no en otros aspectos como su compensación o su vida fuera del trabajo.

Analizando cada dimensión se logró comprender la percepción general que tienen los colaboradores sobre el clima laboral. Por lo tanto, se pudo observar que el área que necesita mayor intervención es logística. En dicha área los colaboradores que en especial llevan entre 3 y 5 años, notablemente se sienten muy inconformes con varios aspectos haciendo

hincapié sobre la compensación la cual no la consideran justa de acuerdo a su labor, la ausencia de reconocimiento y el balance vida – trabajo, en este último aspecto sienten que no se ve reflejado en la empresa la importancia que debería de tener esta última variable mencionada, ya que la voluntad de la organización por buscar estrategias que permitan otorgarle al colaborador bienestar integral o satisfacción tanto en lo personal como en lo laboral es insuficiente, como consecuencia negativa, la motivación ha sido afectada por lo anteriormente mencionado.

Por otro lado, en la dimensión de procesos y procedimientos con cada una de las áreas, se descubrió que en logística y comercial se presentan las calificaciones más bajas, esto es debido a que aquellos colaboradores con más de un año en la organización consideran que los procesos y procedimientos no les permite trabajar con agilidad y destreza, además de que los pasos que se deben seguir para finalizar una labor y las herramientas con las que cuentan son obsoletas; simultáneamente con relación al liderazgo en el jefe inmediato los colaboradores que llevan más de un año en el área de logística consideran que carecen de un líder que los escuche y oriente, siendo lo anterior fundamental para un mejor desempeño en la empresa ya que al existir una alineación de los objetivos organizacionales con los objetivos individuales y al mismo tiempo, tener claridad sobre cuáles son las metas y que se debe de hacer para alcanzarlas se tendrá como resultado una mayor productividad.

En general se pudo observar que los empleados que llevan de 3 a 5 años de antigüedad en el área de logística consideran que hay poca cooperación entre las áreas de la empresa en comparación con otros departamentos que tienen mayor número de empleados como es el caso del área comercial. Tomando en cuenta lo anterior, es pertinente mencionar que el área de logística cuenta con menor número de colaboradores causando una mayor carga laboral y un nivel más elevado de responsabilidad, en este contexto se puede dar cabida a que exista estrés laboral, generando en el colaborador una respuesta o reacción negativa en su conducta a la mezcla de factores anteriormente mencionados y simultáneamente al haber mayor presión en el entorno tanto interno como externo de la empresa, por lo tanto, estas diferentes situaciones pueden formar tensiones en las relaciones laborales y malestar en el ambiente de trabajo, de allí parte la importancia de la óptima distribución del personal y la carga laboral.

La compañía presenta una buena comunicación y un buen clima laboral en general, pero el interés personal de algunos empleados dificulta la cooperación y puede afectar el trabajo en equipo, por lo que es indispensable que la ferretería tenga en cuenta que el recurso más importante y el motor de toda organización son las personas y es por ello la importancia de procurar un buen clima laboral con empleados motivados, satisfechos y productivos.

Igualmente, se encontró que es relevante revisar y hacer un seguimiento continuo a cada factor que impacta e interviene en la conformación del clima laboral. Dentro de dichos factores se encuentra: la estructura organizacional la cual muestra cómo se encuentra establecida la responsabilidad, la autoridad y las decisiones; en esta variable se halló que el proceso comunicativo presenta una oportunidad de mejora, puesto que las ideas, decisiones y los objetivos o metas no son bien comprendidas por algunos colaboradores, entonces es necesario intervenir para encontrar estrategias comunicativas que informen efectivamente a los colaboradores para mantenerlos al tanto de los objetivos cumplidos y las oportunidades de mejora e igualmente de las decisiones importantes.

Por otra parte, se detectó que los procesos y procedimientos son percibidos como una variable que requiere ser renovada ya que las actividades que se deben de realizar e igualmente los pasos que se deben de seguir para finalizar una labor son obsoletos y poco flexibles, lo cual limita la agilidad o rapidez y el desempeño de los colaboradores en la realización de su rol.

En la Sociedad Ferretera de Comercio se pudo observar que se debe de trabajar en mejorar el reconocimiento y la compensación; ambas variables son importantes ya que permiten reforzar aquellas conductas que son positivas y que se quieren mantener en el tiempo, simultáneamente permiten que se genere un vínculo entre la empresa y el colaborador forjando el compromiso del empleado y facilitando la identificación de este con los objetivos organizacionales. Los incentivos emocionales impulsan al trabajador a que mejore su productividad mediante la inclusión, dándole valor a su trabajo y satisfaciendo sus necesidades tanto personales como laborales, de allí nace la importancia del equilibrio apropiado entre la vida personal y laboral, es fundamental otorgarle a los colaboradores actividades o acciones que le generen tiempo con sus familias y celebraciones que permitan la integración entre trabajadores para mejorar las relaciones internas.

Para el desarrollo del presente proyecto fue necesario la realización de encuestas, unas de las principales limitaciones en el desarrollo de la investigación fue el temor que se generó en los encuestados para resolver las preguntas por miedo a represalias, y paradigmas que se han generado lo que hizo que mostrara una cierta reserva por parte de los colaboradores para aportar información.

Algunos de los encuestados al momento de responder las encuestas no fueron del todo honestos y buscaban responder de la manera más rápida y no con la conciencia de expresar lo que realmente sentían o experimentaban. Además, por parte de la organización se contó con poco apoyo para el desarrollo de la encuesta, puesto que los encuestados debían cumplir con sus labores y la organización no proporcionó un espacio o pausa para que los empleados respondieran la encuesta, por lo que estos no lo tomaron como algo prioritario.



Para el éxito y la buena ejecución de futuras investigaciones es sumamente importante llegar a un acuerdo entre partes en donde se reconozca la importancia de conceder el tiempo y los espacios necesarios o suficientes con el fin de no alterar negativamente el resultado de la investigación.

## 9. RECOMENDACIONES

A partir de esta investigación se podría indagar qué tipo de capacitaciones son pertinentes para incrementar y mitigar el mal desempeño en la ejecución de las tareas de los diferentes roles que desempeñan cada colaborador. Es importante analizar que las capacitaciones son esenciales para que los colaboradores aprendan y se actualicen, sumado a esto tengan nuevas herramientas para desempeñarse efectivamente desarrollando y adquiriendo habilidades e igualmente mejorando sus competencias las cuales permiten el incremento de la calidad y la generación de valor agregado a lo que hacen. Simultáneamente permite que la empresa alcance sus objetivos, incrementando la productividad, disminuyendo la necesidad de supervisión, flexibilizando e incrementando la calidad de servicio.

Igualmente, es conveniente realizar la medición del clima ya que es necesario hacer un seguimiento de aquellos factores que afectan y generan una actitud negativa del colaborador frente a la empresa. Es importante controlar los factores que intervienen en la percepción de los empleados frente a la organización. Al mismo tiempo al hacer un diagnóstico de clima permite dimensionar e identificar las fortalezas, aspectos a mejorar o aquellos factores o variables que son la fuente de insatisfacción.

La empresa debe realizar la implementación del área de gestión humana la cual busca que las relaciones entre el personal se desarrollen dentro de un ambiente positivo, esta debe permitir que los colaboradores se sientan satisfechos y motivados.

Gestión humana permite crear los canales de comunicación adecuados y efectivos para la resolución de conflictos, la toma de decisiones o la transmisión adecuada de las diferentes metas u objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, buscan estrategias que permitan motivar y guiar los comportamientos de los colaboradores satisfaciendo tanto los objetivos individuales de cada colaborador como los de la empresa.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- Acosta, A. J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. En A. J. Acosta, N. Fernández, & M. Mollón. Pearson Educación.
- Arias Gallegos, W., & Arias Caceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia y Trabajo*, 185-191.
- Campbell, J. (1976). Psychometric theory. En *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally: En M. DUNNETTE.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Nuñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, vol. 16, núm. 2, 61-76.
- Chiang Vega, M. M., Nuñez, A., Martin, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 92-103.
- Chiavenato, I. (2011). Administracion de Recursos humanos. En I. Chiavenato, *El capital humano de las organizaciones* (pág. 59). Mc Graw Hill.
- Cooper, C., & Cartwright, S. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Emerald (Journal of Managerial Psychology)*, 178-187.
- Cornell, F. G. (1955). Socially perceptive administration. En C. Francis. The Phi Delta Kappan.
- Dessler, G. (1976). Organizacion y administracion. En G. Dessler, *enfoque situacional /por Gary Dessler y traducción de Jorge Cardenas Nannetti*. Mexico: Prentince-Hall.
- Garcia Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico. En M. G. Solarte, *Una aproximacion conceptual* (págs. 43-61). Cali, Colombia: Cuadernos de administracion, Universidad del valle; núm. 42.
- Gomez Rada, C. A. (2004). DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS DESDE LA TEORÍA DE RESPUESTA AL ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*, núm. 11, 97-113.
- Granda Carazas, E. (2008). La insatisfaccion laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. En E. Granda Carazas. *Revistas UNMSM*.
- James, L. A. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*.

- Johannesson, R. (1973). Organizational Behavior and Human Performance. En *Some problems in the measurement of organizational climate* (págs. 118-174). USA: ELSEVIER.
- Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate: Human Relations. SAGE (on behalf of The Tavistock Institute).
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation And Organizational Climate. Boston: Harvard Business School Press.
- Londoño, M. E. (2009). Relaciones entre clima organizacional, acoso psicologico y los comportamientos éticos en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 28 No. 1.
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). Clima Organizacional en Colombia. En C. E. Mendez Alvarez, *El IMCOC un metodo de analisis para su intervencion*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Mujica de Gonzáles, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD. *Laurus*, vol. 13, núm. 24, 290 - 304.
- Neal, A., & Griffin, M. (2006). A Study of the Lagged Relationships among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual and Group Levels. *The Journal of Applied Psychology*.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El Clima Organizacional y Su Relación con la Satisfacción Laboral desde la Percepción del Capital Humano. *Revista Lasallista de Investigacion*, 90-101.
- Reichers, R., & Schneider, B. (1990). Climate and culture. En R. Reichers, & B. Schneider, *An evolution of constructs* (págs. 5-39). San francisco: Jossey-Bass.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima Organizacional y satisfaccion laboral en una PYME*. Obtenido de Psicothema: <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Sampieri, R. H. (2014). Metodologia de la investigacion. En R. H. Sampieri. Mexico: McGRAW HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Silva Vazquez, M. (1994). Clima y cultura en el estudio de las organizaciones: una perspectiva histórica. *Revista de etnopsicología y etnopsiquiatría*, 15-16.
- Solano Gomez, A. I. (2017). La felicidad en el clima laboral y su incidencia organizacional para la productividad en las empresas del sector ferretero. Universidad Militar Nueva Granada.

- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). Organizational Climate. En R. Tagiuri, & G. Litwin, *Explorations of a concept*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Toro Alvarez, F., Lopez, R., & Posada, A. (2001). CLIMA ORGANIZACIONAL Y EXPECTATIVAS EN UN CONTEXTO DE CAMBIO TECNOLÓGICO. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26.
- Toro Álvarez, F. (2009). Clima Organizacional. En F. Toro Alvarez, *Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín - Colombia: Cincel Ltda.
- Uribe Prado, J. F. (2014). Clima y ambiente organizacional. En J. F. Uribe Prado, *Trabajo salud y otr (Silva Vazquez, 1994)os factores psicosociales* (pág. 39). Manual Moderno.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, vol. 2, núm. 2, 329-349.

## **11. ANEXOS**

### **11.1 INSTRUMENTO DE MEDICION DEL CLIMA**

#### **DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SOFERCO S.A.S**

El Clima Organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo (García, 2008).

El objetivo del presente estudio es identificar la percepción que tienen los empleados de una empresa del Valle del Cauca, y diagnosticar específicamente el Clima Organizacional de *SOFERCO S.A.S*. Con este estudio se pretende identificar las causas por las cuales los colaboradores tienen ciertas apreciaciones sobre el clima y conocer las posibles soluciones que permitan desarrollar un plan de mejoramiento en ciertos aspectos de la empresa.

#### **INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO**

Esta es una investigación de carácter académico, como parte del desarrollo investigativo adelantado por estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle sede Buga, y por tal razón los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, sin identificar a las personas, por lo tanto, los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, por razones personales o laborales, cuente con la libertad de hacerlo.

El cuestionario presentado a continuación, tiene como finalidad recolectar información para el diagnóstico del clima organizacional; fue diseñado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) con el objetivo de alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, posteriormente fue actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García (2008).

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores que evalúan diferentes aspectos, los cuales determinan, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada

factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

✓ El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de uno a cinco, en donde el uno representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el cinco su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Organización.

✓ En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

✓ Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

**Nota:** Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y el desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Organización. Respetuosamente le sugerimos poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

## **DATOS GENERALES**

(Favor marque con una X)

## 11.2 ENCUESTA FISICA



### DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SOFERCO S.A.S.

El Clima Organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan al desarrollo productivo (García, 2008).

El objetivo del presente estudio es identificar la percepción que tienen los empleados de una empresa del Valle del Cauca, y diagnosticar específicamente el Clima Organizacional de SOFERCO S.A.S. Con este estudio se pretende identificar las causas por las cuales los colaboradores tienen ciertas apreciaciones sobre el clima y conocer las posibles soluciones que permitan desarrollar un plan de mejoramiento en ciertos aspectos de la empresa.

#### INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

Esta es una investigación de carácter académico, como parte del desarrollo investigativo adelantado por estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle sede Buga, y por tal razón los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, sin identificar a las personas, por lo tanto, los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considere que alguna pregunta no la debe responder, por razones personales o laborales, cuenta con la libertad de hacerlo.

El cuestionario presentado a continuación, tiene como finalidad recolectar información para el diagnóstico del clima organizacional; fue diseñado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) con el objetivo de alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, posteriormente fue actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García (2008).

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores que evalúan diferentes aspectos, los cuales determinan el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

- ✓ El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de uno a cinco, en donde el uno representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el cinco su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Organización.
- ✓ En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.
- ✓ Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

**Nota:** Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y el desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Organización. Respetuosamente le sugerimos poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

#### DATOS GENERALES

(Favor marque con una X)

##### Edad:

De 18 a 28 años	De 29 a 39 años	De 40 a 59 años	De 60 años en adelante
-----------------	-----------------	-----------------	------------------------

##### Género:

Masculino	Femenino
-----------	----------

##### Área o Departamento:

Logística	Comercial	Investigación y desarrollo	Contable	Financiero
-----------	-----------	----------------------------	----------	------------

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

##### Antigüedad:

Menos de 12 meses	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años
-------------------	------------------	------------------	-------------------	----------------

##### Tipo de contrato:

Término fijo	Término indefinido	Por obra o labor
--------------	--------------------	------------------



<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<p>Evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p> <p>La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.</p> <p>¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?</p>	
<p><b>1.1 Escala de Cualificación</b></p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p>	
<p><b>1.1 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, ¿qué es por supuesto la situación ideal o deseable. Indique, a continuación, cuáles son las causas que la han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración.</p> <p>b) Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados.</p> <p>c) No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas.</p> <p>d) Hay mucha formalidad (contacto regular, exceso de memos, citas previas, etc.)</p> <p>e) Hay mucha centralización en la toma de decisiones.</p> <p>f) Otra causa</p> <p>¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>1.1 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>
<p style="text-align: center;">No lo permite <span style="float: right;">Lo permite</span></p>	

<b>2. PLAN ESTRATEGICO</b>	
<p>El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.</p> <p>¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?</p>	
<p><b>2.1 Escala de Cualificación</b></p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p>	
<p><b>2.1 Causas</b></p> <p>a) Nunca, ni aún en el periodo de inducción, me han informado sobre esto.</p> <p>b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.</p> <p>c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye.</p> <p>d) Cambian constantemente y esto no se informa.</p> <p>e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención.</p> <p>f) No me interesa conocerlo.</p> <p>g) Otra causa ¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>2.1 Soluciones</b></p> <p>Los conozco profundamente</p>
<p style="text-align: center;">No los conozco <span style="float: right;">Los conozco profundamente</span></p>	

<b>3. IDENTIDAD</b>	
<p>La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa, conocen sus principios, valores, comporten y logran identificar sus objetivos personales con los objetivos de la organización, y finalmente, logran entender lo que esta hace y como lo hace.</p> <p>¿Cuál es su grado de identificación con la empresa?</p>	
<p><b>3.1 Escala de Cualificación</b></p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p>	
<p><b>3.1 Causas</b></p> <p>a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos</p> <p>b) No comparto las normas y valores que rigen en la empresa</p> <p>c) Considero que la empresa no se preocupa por mejorar la identidad que tienen los colaboradores de la empresa.</p> <p>d) Considero que la imagen que tiene el público sobre la empresa, no ayuda a generar identidad en los colaboradores.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>3.1 Soluciones</b></p>
<p style="text-align: center;">Nula <span style="float: right;">Alta</span></p>	

<b>4. ÉTICA</b>	
<p>La ética se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento.</p> <p>¿Cuáles los principios y valores éticos definidos en la empresa?</p>	
<p><b>4.1 Escala de Cualificación</b></p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p>	
<p><b>4.1 Causas</b></p> <p>a) No se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo</p> <p>b) Solo aplico algunos</p> <p>c) No se ha difundido ampliamente</p> <p>d) No conozco el código de ética</p> <p>e) No me interesa aplicarlo</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>4.1 Soluciones</b></p>
<p style="text-align: center;">No aplica <span style="float: right;">Si aplica</span></p>	

<b>5. NORMAS</b>	
<p>Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.</p> <p>¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?</p>	
<p><b>5.1 Escala de Cualificación</b></p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p>	
<p><b>5.1 Causas</b></p> <p>a) Las normas de la empresa son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo.</p> <p>b) Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores.</p> <p>c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente.</p> <p>d) No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la empresa.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>5.1 Soluciones</b></p>
<p style="text-align: center;">No aplica <span style="float: right;">Si aplica</span></p>	

<b>6. INFRAESTRUCTURA</b>	
<p>La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.</p> <p>¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?</p>	<p style="text-align: center;"><b>6.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>No lo permiten <span style="float: right;">Si lo permiten</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>6.2 Causas</b></p> <p>a) Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores.</p> <p>b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.</p> <p>c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son excesos, y algunos muy antiguos.</p> <p>d) No hay preocupación en la empresa por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>6.3 Soluciones</b></p>

<b>7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<p>Evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considere para la dimensión.</p> <p>Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos o servicios.</p> <p>¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se hacen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?</p>	<p style="text-align: center;"><b>7.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>No lo creo <span style="float: right;">Si lo creo</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>7.2 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es con respecto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos.</p> <p>b) No concierne a qué proceso de la empresa corresponden las actividades que realiza</p> <p>c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad</p> <p>d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>7.3 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>

<b>8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO</b>	
<p>El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos.</p> <p>¿Su jefe inmediato, es una persona motivada, que escucha, orienta e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?</p>	<p style="text-align: center;"><b>8.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>No lo es <span style="float: right;">Lo es</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>8.2 Causas</b></p> <p>a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros</p> <p>b) El jefe tiene muchas personas a cargo</p> <p>c) El jefe simplemente ordena y no le preocupa los demás</p> <p>d) Su forma de relacionarse con nosotros desmotivó</p> <p>e) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>8.3 Soluciones</b></p>

<b>9. RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<p>Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos.</p> <p>¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?</p>	<p style="text-align: center;"><b>9.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>No lo son de ninguna manera <span style="float: right;">Lo son completamente</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>9.2 Causas</b></p> <p>a) Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b) Falta de solidaridad y apoyo entre las personas.</p> <p>c) Falta cordialidad en el trato.</p> <p>d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.</p> <p>e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>9.3 Soluciones</b></p>

<b>10. TRABAJO EN EQUIPO</b>	
<p>Son grupos formales que reúnen diferentes colaboraciones para atender las necesidades de la empresa.</p> <p>¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?</p>	<p style="text-align: center;"><b>10.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>No lo impulsa <span style="float: right;">Si lo impulsa</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>10.2 Causas</b></p> <p>a) La empresa impulsa la conformación de equipos pero estos no son efectivos.</p> <p>b) La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.</p> <p>c) Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.</p> <p>d) Otra causa ¿Cuál? _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>10.3 Soluciones</b></p>

<b>11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	
<p>La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados.</p> <p>¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, produciendo acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?</p>	<p style="text-align: center;"><b>11.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p> <p>No se solucionan <span style="float: right;">Se solucionan satisfactoriamente</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>11.2 Causas</b></p> <p>a) La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención.</p> <p>b) No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos.</p> <p>c) No se tiene en cuenta que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual.</p> <p>d) Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>11.3 Soluciones</b></p>

<b>12. GRUPOS INFORMALES</b>	
<p>Evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considere para la dimensión.</p> <p>Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros.</p> <p>¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye a mejorar el ambiente laboral?</p>	<p style="text-align: center;"><b>12.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p> <p>No lo considero <span style="float: right;">Si lo considero</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>12.2 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (Favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) Uno que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.</p> <p>b) Uno que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal.</p> <p>c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.</p> <p>d) La empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>12.3 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>

<b>13. COOPERACIÓN</b>	
<p>Evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considere para la dimensión.</p> <p>La cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido.</p> <p>¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?</p>	<p style="text-align: center;"><b>13.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p> <p>No lo hacen <span style="float: right;">Lo hacen siempre</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>13.2 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (Favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas.</p> <p>b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, dividiéndose de la empresa.</p> <p>c) Los intereses de las personas priman sobre los de la empresa.</p> <p>d) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.</p> <p>e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>13.3 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>

<b>14. TOMA DE DECISIONES</b>	
<p>¿Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este, ¿Es lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?</p>	<p style="text-align: center;"><b>14.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p> <p>No la tengo <span style="float: right;">La tengo siempre</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>14.2 Causas</b></p> <p>a) Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas.</p> <p>b) Aunque se me informe, casi no puedo dar mi opinión.</p> <p>c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones.</p> <p>d) Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones.</p> <p>e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>14.3 Soluciones</b></p>

<b>15. COMUNICACIÓN</b>	
<p>La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa.</p> <p><i>¿Considera usted que los herramientas y medios (Internet, telefónica, radio, celulares, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>15.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5         </p> <p>No lo creo <span style="float: right;">Si lo creo</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>15.2 Causas</b></p> <p>a) Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la empresa.</p> <p>b) Los medios de comunicación no son los adecuados.</p> <p>c) El uso de los celulares no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)</p> <p>d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa.</p> <p>e) Otras causas ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>15.3 Soluciones</b></p>

<b>16. RETROALIMENTACIÓN</b>	
<p>La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respectiva de los demás sobre su comportamiento.</p> <p><i>¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>16.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5         </p> <p>No la tengo <span style="float: right;">La tengo siempre</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>16.2 Causas</b></p> <p>a) No se hace retroalimentación en ningún sentido.</p> <p>b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.</p> <p>c) Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.</p> <p>d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.</p> <p>e) Sólo lo hacemos de vez en cuando.</p> <p>f) Otras causas ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>16.3 Soluciones</b></p>

<b>17. COMPENSACIÓN</b>	
<p>La Compensación se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos, descuentos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).</p> <p><i>¿Cree usted que la compensación que recibe por su trabajo es justa?</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>17.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5         </p> <p>No lo creo de ninguna manera <span style="float: right;">Lo creo completamente</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>17.2 Causas</b></p> <p>a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo.</p> <p>b) Comparando con otras empresas, mi compensación es baja.</p> <p>c) La empresa no me ha dado a conocer el plan de compensación.</p> <p>d) Otras causas ¿Cuáles?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>17.3 Soluciones</b></p>

<b>18. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL</b>	
<p>La higiene y salud ocupacional se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.</p> <p><i>¿La empresa ha diseñado mecanismos que promuevan la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales?</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>18.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5         </p> <p>No lo ha diseñado <span style="float: right;">Lo ha diseñado completamente</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>18.2 Causas</b></p> <p>a) La empresa no ha informado nada sobre eso.</p> <p>b) En la empresa no se realizan capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.</p> <p>c) Desconozco los riesgos profesionales que implica mi puesto de trabajo.</p> <p>d) No hay una persona encargada de controlar los riesgos existentes.</p> <p>e) Si hay una persona encargada de identificar y controlar los riesgos existentes en la empresa, pero su desempeño no es el adecuado.</p> <p>f) Otras causas ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>18.3 Soluciones</b></p>

<b>19. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</b>	
<p>Evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de calificación que usted considera para la dimensión.</p> <p>El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa.</p> <p><i>¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>19.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5         </p> <p>No lo hace <span style="float: right;">Lo hace siempre</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>19.2 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones).</p> <p>a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>c) El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la empresa.</p> <p>d) Las funciones que realiza no se relacionan con desarrollo personal y profesional.</p> <p>e) Otras causas ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>19.3 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>

<b>20. RECONOCIMIENTO</b>	
<p>El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades.</p> <p>¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?</p>	<p style="text-align: center;"><b>20.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5                 </p> <p>No se les reconoce <span style="float: right;">Se les reconoce completamente</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>20.2 Causas</b></p> <p>a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa.</p> <p>b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa.</p> <p>c) A la empresa no le interesa tener un programa de reconocimiento.</p> <p>d) Existe reconocimiento por parte de mí jefe pero no de la empresa.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>20.3 Soluciones</b></p>

<b>21. BALANCE VIDA-TRABAJO</b>	
<p>El balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades.</p> <p>¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?</p>	<p style="text-align: center;"><b>21.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5                 </p> <p>No se preocupa <span style="float: right;">Si se preocupa</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>21.2 Causas</b></p> <p>a) Este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante.</p> <p>b) La empresa no se preocupa por el balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.</p> <p>c) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.</p> <p>d) Se habla del balance vida-trabajo pero no se hace nada por ello.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>21.3 Soluciones</b></p>

<b>22. TRABAJO GRATIFICANTE</b>	
<p>El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que esto permite.</p> <p>¿Cree usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?</p>	<p style="text-align: center;"><b>22.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5                 </p> <p>No lo estoy <span style="float: right;">Si lo estoy</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>22.2 Causas</b></p> <p>a) Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias.</p> <p>b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente.</p> <p>c) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.</p> <p>d) He solicitado traslado al cargo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy capacitado, pero no he sido tenido en cuenta.</p> <p>e) La organización no se preocupa por ubicar a las personas en el trabajo que más les gusta o en que mejor se desempeñen según sus habilidades y capacidades.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>22.3 Soluciones</b></p>

<b>23. ESTABILIDAD LABORAL</b>	
<p>La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.</p> <p>¿Cree la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?</p>	<p style="text-align: center;"><b>23.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5                 </p> <p>No lo hace de ninguna forma <span style="float: right;">Lo hace completamente</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>23.2 Causas</b></p> <p>a) Los sistemas de contratación de personal no brindan una adecuada estabilidad.</p> <p>b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.</p> <p>c) La antigüedad en la organización y la edad, son motivos de despido.</p> <p>d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que obligan a que las personas duren poco en la empresa.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>23.3 Soluciones</b></p>

<b>24. MOTIVACIÓN</b>	
<p>La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen.</p> <p>¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?</p>	<p style="text-align: center;"><b>24.1 Escala de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   <input type="checkbox"/> 5                 </p> <p>No se motiva de ninguna forma <span style="float: right;">Se motiva completamente</span></p>
<p style="text-align: center;"><b>24.2 Causas</b></p> <p>a) La empresa no motiva a sus colaboradores.</p> <p>b) La empresa no presta ni brinda ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.</p> <p>c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva.</p> <p>d) Las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p style="text-align: center;"><b>24.3 Soluciones</b></p>

**GRACIAS**