

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA PARA EL  
MEJORAMIENTO PRODUCTIVO. ANÁLISIS DE CASO LITOGRAFÍA SAN  
JOSÉ, MUNICIPIO DE POPAYÁN**



**CESAR GÓMEZ  
ROBERTO AMEZQUITA**

**Dr. JOSÉ TOMAS JARAMILLO**

Contador Público – Universidad del Cauca  
Administrador de Empresas – Universidad del Valle  
Magíster en Administración de Empresas - Universidad del Valle de México  
Especialista en Dirección del Factor Humano  
Especialista en Gerencia de Proyectos  
**Director de Tesis**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
POPAYÁN  
MAYO DE 2002**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA PARA EL  
MEJORAMIENTO PRODUCTIVO. ANÁLISIS DE CASO LITOGRAFÍA SAN  
JOSÉ, MUNICIPIO DE POPAYÁN**



**CESAR GÓMEZ  
ROBERTO AMEZQUITA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
POPAYÁN  
MAYO DE 2002**

## CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
2.1 ANTECEDENTES	3
2.2 PROBLEMA	3
3. OBJETIVOS	4
3.1 GENERAL	4
3.2 ESPECIFICOS	4
3.3 JUSTIFICACIÓN	4
3.3.1 Académica.	4
3.3.2 Profesional.	5
3.3.3 Social.	5
3.3.4 Económica.	6
4. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	8
5. MARCO TEÓRICO	10
5.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.	10
5.1.1 Orígenes de la teoría de las relaciones humanas.	10
5.1.2 Características de la teoría de las relaciones humanas.	12
5.2 EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.	12
5.2.1 Primera fase de la experiencia de Hawthorne	14
5.2.2 Segunda fase de la experiencia de Hawthorne.	14
5.2.3 Tercera fase de la experiencia de Hawthorne.	15
5.2.4 Cuarta fase de la experiencia de Hawthorne.	17
5.2.5 Conclusiones de la experiencia de Hawthorne.	18
5.3 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.	21
5.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	24
5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.	26
5.5.1 Factores del clima organizacional.	27

5.5.2 Características del clima organizacional.	27
5.5.3 Tipos de clima organizacional	30
5.6 CULTURA ORGANIZACIONAL.	31
5.6.1 Importancia de la Cultura Organizacional.	32
5.7 DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	33
5.7.1 Clima organizacional.	33
5.7.2 Cultura organizacional.	33
5.8 DIAGNOSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	33
6. METODOLOGÍA	36
6.1 HIPOTESIS	36
6.2 PROCEDIMIENTOS	36
6.2.1 Concepción del tema de investigación.	36
6.2.2 Planeación y estructura de la investigación.	38
6.2.3 Conceptualización de los términos de la hipótesis.	39
5.2.4 Operacionalización de la hipótesis.	40
6.3 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.	41
6.3.1 Dimensiones	42
6.3.1.1 Clima Organizacional.	42
6.3.1.2 Situación Financiera.	43
6.3.1.3 Situación Productiva	44
6.3.2 Relación de preguntas.	46
6.4 PRUEBA PILOTO	52
6.5 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.	53
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
7.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
7.1.1 De la Dimensión 1, Clima Organizacional.	55
7.1.2 De la Dimensión 2, Situación financiera.	59
7.1.3 De la Dimensión 3, Situación productiva.	60
7.2 IDENTIFICACIÓN DEL IMPACTO DEL MEJORAMIENTO U OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	63
7.2.1 Estrategias de mejoramiento del Clima Organizacional, Financiero y Productivo.	63
7.2.2 Implementación de estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional.	71

7.2.3 Impacto de las estrategias de mejoramiento en los Estados Financieros.	72
7.2.4 Impacto de las estrategias de mejoramiento en los Resultados Productivos.	77
8. REFLEXIONES Y CONCLUSIONES.	83
9. BIBLIOGRAFÍA	85
10. ANEXOS	87

## **1. INTRODUCCIÓN**

A partir de la Revolución Industrial, las empresas se preocupan por aumentar la productividad de las empresas, intentaron incrementar la manera como los hombres realizan mejor su trabajo, para ello, los trabajos fueron divididos y subdivididos de tal manera que se pudiera diseñar mejores formas para que el hombre desempeñara su labor. Así, herramientas y equipos fueron remodelados con el propósito de hacer más productivo el trabajo. Así mismo, aparecen los incentivos económicos como la única motivación del hombre hacia el logro de los resultados eficientes.

De esta forma, en el presente estudio se pretende establecer la importancia que tiene el mejoramiento del clima organizacional en el mejoramiento productivo y financiero de la empresa, algunos experimentos como el de Hawthorne pudieron demostrar que los empleados sometidos a ciertas condiciones físicas son más productivos, igualmente la satisfacción adecuada y oportuna de las necesidades sociales de los trabajadores de parte de la gerencia es un elemento importante para la productividad.

En la primera parte del estudio se realizó una recopilación sobre las diversas teorías de Recursos Humanos (Hawthorne, Teoría del Comportamiento, Desarrollo Organizacional, entre otras).

Posteriormente se diseña y se aplica la encuesta como instrumento de investigación, mediante el cual se identifican las variables claves y la información sobre los aspectos que deben ser mejorados en términos de Clima Organizacional.

Se realiza un análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta en las dimensiones productiva, financiera y de clima organizacional.

Para el mejoramiento del clima organizacional se tuvieron en cuenta sistemas de recompensas, capacitación de los empleados, asignación de responsabilidades, facilitación de los procesos de flexibilidad, mejoramiento del lugar de trabajo, impulso al trabajo en equipo, etc.

Por último se hace un análisis comparativo antes y después del mejoramiento del clima organizacional, observando si la optimización de éste trae como consecuencia el mejoramiento productivo y financiero de la empresa objeto de estudio en la presente investigación.

## **2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 ANTECEDENTES**

La situación actual de la Litografía San José muestra que su estado financiero ha empeorado en los últimos años, por lo que se han tratado de buscar alternativas ante esta crisis, pero no han surtido los efectos deseados, entre estas tenemos: inyección de capital, diversificación de la producción, diversificación de mercados etc. que han sido muy costosas y en vez de solución el problema lo han agudizado.

Por lo tanto se quiere buscar alternativas que permitan optimizar los recursos existentes, una de estas es mejorar el clima organizacional de la empresa con el fin de aprovechar el recurso humano y por ende mejorar la situación productiva y financiera.

### **2.2 PROBLEMA**

¿Qué impacto tendría el mejoramiento del clima organizacional en el aspecto financiero y productivo de la litografía San José de la ciudad de Popayán?.



## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 GENERAL**

Identificar el impacto que tiene el mejoramiento del clima organizacional en los aspectos productivos y financieros de la empresa.

### **3.2 ESPECIFICOS**

- Realizar un análisis interno (Diagnóstico financiero).
- Realizar un diagnóstico del clima organizacional.
- Estudiar comparativamente los estados financieros antes y después del mejoramiento del clima organizacional en la empresa.
- Observar la importancia del clima organizacional en el entorno empresarial.
- Analizar los aspectos del clima organizacional que contribuyen al mejoramiento financiero de la empresa.
- Estudiar la relación entre finanzas y clima organizacional.

### **3.3 JUSTIFICACIÓN**

#### **3.3.1 Académica.**

El trabajo es muy importante ya que permite la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional (contaduría pública), igualmente plantear nuevas teorías a partir del diagnóstico realizado en la

empresa que permita realizar un plan de mejoramiento o de un modelo para aumentar la productividad en las empresas.

De esta manera, el proyecto es muy importante ya que permite identificar nuevas alternativas de productividad empresarial a través del estudio de los distintos elementos dentro de la organización.

### **3.3.2 Profesional.**

La investigación es importante porque permite integrar la contaduría pública y la administración de empresas mediante el análisis financiero y la administración del recurso humano en las empresas, por esta razón, ayuda a observar a las empresas desde otros puntos de vista diferentes al financiero y de esta forma enriquecer nuestro conocimiento como Contadores Públicos.

### **3.3.3 Social.**

El proyecto es muy importante para la comunidad porque mediante él se puede llegar a crear un modelo que permita obtener la productividad en las empresas no solamente de la región sino del departamento, lo que contribuye al desarrollo económico y social a través del aprovechamiento de los recursos (Recurso Humano).

### **3.3.4 Económica.**

Gracias a la globalización de la economía, las empresas han tenido que buscar estrategias que les permitan mejorar la competitividad para sobrevivir en el mercado, algunas han utilizado diferentes métodos administrativos como la Reingeniería, el Outsourcing, etc. que verdaderamente son herramientas que pueden ayudar a mejorar y marcar una futura diferencia.

De igual manera han tenido que buscar alternativas que permitan mejorar su situación financiera, por lo que en la presente investigación se quiere analizar la relación existente entre el clima organizacional y el aspecto financiero, con el fin de estudiar nuevas alternativas para el desarrollo empresarial.

La Litografía San José no ha sido ajena a esos cambios y se ha visto afectada notablemente sobre todo en sus finanzas, por lo que se pretende buscar alternativas de mejoramiento que permitan a la empresa sobrevivir en el mercado.

El Recurso humano o también llamado Capital Humano, hoy es parte fundamental en las empresas modernas, ya que son ellos quienes marcan la diferencia junto con los recursos tecnológicos y financieros, de esta manera mediante la presente investigación se pretende realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Litografía San José que sirva para identificar los

elementos que puedan contribuir para ser más competitivos y mejorar la situación financiera de la misma.

Hablar de clima organizacional no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la competitividad; la cuestión va más allá, implica reformular una serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Igualmente, la presente investigación se sustenta en la importancia de dar soluciones viables que permitan la competitividad y el aspecto financiero empresarial, por lo tanto se realizará un estudio que permita establecer un modelo organizacional que permita darnos cuenta la de la importancia de este elemento.

#### **4. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

La Litografía San José a pesar de que tiene ocho años en el mercado cuenta con una experiencia de 18 años, desde este tiempo la Señora Nicolina Castro con su hijo Tito Alberto Gómez decidieron empezar esta empresa con una máquina tipográfica tarjetera denominándola Graficolor, en ese entonces los procesos se efectuaban manualmente, poco a poco la empresa fue adquiriendo nuevos equipos, entre ellos una guillotina manual y una impresora off – set de mesa.

Al transcurrir el tiempo el volumen de trabajo aumentó, lo que originó la necesidades de introducir tecnología a la empresa, para ser más ágiles y mejorar los costos.

Fue así que en febrero de 1.994 César Cristián Gómez tomó la dirección de la empresa y fue adquiriendo máquinas litográficas, es decir movidas por la electricidad, las cuales permiten dar agilidad, calidad y precisión. Se adquirió una guillotina automática, una máquina GTO HELDERBERG que garantiza el color, una pinza que numera y perfora y se conserva la tarjetera.

Los tipos de letras de plomo fueron desplazados por el computador, se cuenta con un diseñador gráfico profesional. La fotomecánica es de avanzada, las películas se bajan mediante una filmadora para posteriormente en un quemador eléctrico dar exposición en la plancha metálica, que es la que finalmente se monta en la máquina y por último se imprime.

Todos estos procesos se han ido mejorando con tecnología para ser más competitivos.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

#### 5.1.1 Orígenes de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas se origina en:

- *“La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.*
- *El desarrollo de las ciencias humanas, la Psicología y la sociología, vinieron a demostrar lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.*
- *Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la Psicología de Kurt Lewin fueron capitales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey y Lewin contribuyeron a su concepción.*
- *Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, desarrollada bajo la coordinación de Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.”<sup>1</sup>*

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, por estudiar la opresión del hombre a manos del desarrollo de la civilización industrializada.

Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumentó, la capacidad para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo. El

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. México. 1.994. P. 85.

progreso industrial fue seguido de un desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación, Mayo afirma que la solución a este problema, es que debe haber una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo. Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación.

El trabajo es una actividad grupal. La primera conclusión plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo.

El obrero actúa como miembro de un grupo social. Los cambios tecnológicos tienden a romper los lazos informales dentro del trabajo.

La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y comunicar.

"Los métodos de la democracia, lejos de proporcionar los medios para la solución del problema de la sociedad industrial, demostraron ser inadecuados para la tarea. El Estado no puede producir la cooperación por medio de la reglamentación; la cooperación puede ser el resultado del crecimiento espontáneo".

Dado que todos los métodos confluyen en la eficiencia y en la cooperación humana, un conflicto social surge en la sociedad industrial: la incompatibilidad de los objetivos organizacionales de la empresa y los



objetivos personales de los trabajadores. Debe evitarse, el conflicto social a través de una administración humanizada que ponga en práctica un tratamiento preventivo y profiláctico. Las relaciones humanas y la cooperación constituyen la clave para evitar el conflicto social.

### **5.1.2 Características de la teoría de las relaciones humanas.**

- *“Trata la organización como grupos de personas.*
- *Hace énfasis en las personas.*
- *Se inspira en sistemas de Psicología.*
- *Delegación plena de la autoridad.*
- *Autonomía del trabajador.*
- *Confianza y apertura.*
- *Énfasis en las relaciones humanas.*
- *Confianza en las personas.*
- *Dinámica grupal interpersonal”.* <sup>2</sup>

### **5.2 EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.**

A partir de 1924, la Academia Nacional de Ciencia de EU inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilberth. <sup>3</sup>

En 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil, la cual presentaba problemas de producción, una rotación anual de personal del 250%, habiendo intentado poner en marcha incentivos. Mayo introdujo un

---

<sup>2</sup> STONER, James. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. P. 44-47.

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 97.

período de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían pararse las máquinas y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de grupo, la producción aumentó y la rotación declinó.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia de una fábrica, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, con base en la producción. Esa experiencia, fue coordinada por Mayo, extendiéndose, al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal, y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores certificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar el factor psicológico, lo que trajo como consecuencia que se prolongara hasta 1932.

La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, manteniendo salarios satisfactorios y buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían, de su rapidez. Una empleada montaba 5 relés cada 6 minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados.

### **5.2.1 Primera fase de la experiencia de Hawthorne**

Dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, fueron escogidas para la experiencia: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables. Verificaron, la existencia de otras variables difíciles de ser aisladas. Uno de los factores descubiertos fue el psicológico: las obreras reaccionaban a la experiencia de acuerdo con sus suposiciones personales, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de iluminación aumentaba y, menos cuando disminuía. Ese hecho fue comprobado al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, haciendo creer a las obreras que la intensidad variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de las obreras puede ser afectada por condiciones psicológicas.

### **5.2.2 Segunda fase de la experiencia de Hawthorne.**

Fueron seleccionadas y convocadas seis jóvenes de nivel medio: cinco jóvenes montaban los relés, mientras que la otra suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento.

Al igual que el grupo de control, el grupo experimental tenía un supervisor común, pero contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y aseguraba el espíritu de cooperación de las jóvenes. Las jóvenes fueron convocadas a participar en la investigación y se les aclararon los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo. Eran informadas respecto de los resultados, y las modificaciones eran sometidas antes a su aprobación.

Se trabajaron 12 periodos, las condiciones físicas de trabajo en los periodos 7, 10 y 12 fueron equivalentes, la producción aumentó. En el 11, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Había un factor que no podía ser explicado. Las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. El problema se convirtió, en saber con cuáles factores correlacionar las modificaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

### **5.2.3 Tercera fase de la experiencia de Hawthorne.**

Preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, los investigadores, fueron apartándose del interés inicial de verificar las mejores condiciones físicas de trabajo y pasaron a fijarse en el estudio de las relaciones humanas en el

trabajo. En el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coactiva. Verificaron que la empresa, poco o nada sabía de los factores determinantes de las actitudes de las obreras, con relación a la supervisión, a los equipos de trabajo y a la propia empresa.

Se inició el programa de entrevistas en la fábrica. Este programa comprendía entrevistas con los empleados para obtener un mayor conocimiento sobre sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, y recibir sugerencias. Se creó en la empresa una División de Investigaciones Industriales, para absorber y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de entrevistar anualmente a los empleados.

El sistema de entrevista sufrió una modificación: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida en la cual se permitían que los trabajadores hablaran libremente.

El programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, con el fin de protegerse contra aquello que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar. Esa organización informal se manifestó a través de:

- Producción controlada por estándares que los propios obreros juzgaban como producción normal a realizar y que no eran sobrepasados sobre ninguno de ellos.
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares y que eran considerados saboteadores.
- Expresión de que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Preocupaciones con relación a las promociones.
- Contento y descontento por las actitudes de los superiores, frente al comportamiento de los obreros.

A través de esa organización informal, los obreros se mantenían unidos. Los investigadores notaron que, el obrero pretendía ser leal también a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa, podía ser motivo de cierto conflicto.

#### **5.2.4 Cuarta fase de la experiencia de Hawthorne.**

Se escogió un grupo experimental, todos de montajes de terminales para estaciones telefónicas, que pasó a trabajar en una sala especial, con idénticas condiciones de trabajo a las del departamento. Dentro de la sala habían un observador, fuera de esta, una persona entrevistaba a aquellos obreros.

El sistema de pagos se basaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si la producción total aumentaba.

Los obreros utilizaban un conjunto de artimañas: luego de que alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo; informaban sobre su producción, de manera que el exceso de producción de un día se acreditase a otro día en que hubiese déficit, como también solicitaban pago por exceso de producción. Esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal. Presionaban a los más rápidos para "estabilizar" su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

#### **5.2.5 Conclusiones de la experiencia de Hawthorne.** <sup>4</sup>

Permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Las conclusiones principales son:

##### **a) El nivel de producción es resultante de la integración social.**

El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que

---

<sup>4</sup> Ibid. P. 45.

lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y eficiencia. Cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.

### **b) El comportamiento social de los trabajadores**

El comportamiento del individuo se apoya en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Cada individuo no era libre para establecer por sí mismo su cuota de producción, pues esta era establecida e impuesta por el grupo. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufría castigos sociales, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo. El comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores desarrollados por los grupos sociales en que participan.

### **c) Las recompensas y sanciones sociales**

Los obreros que producían por encima y por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales.



#### **d) Los grupos informales**

La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa y a veces están en contraposición de la organización formal. Tales grupos definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, etc.

El concepto de organización informal se delineó con la teoría de las relaciones humanas: la organización es el conjunto de las personas que se relacionan entre sí.

#### **e) Las relaciones humanas**

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

#### **f) La importancia del contenido del cargo**

La extrema especialización, no hacía más eficiente la organización. Los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía. Esos cambios presentaban efectos

negativos en la producción, pero elevaban la moral de todo el grupo. El contenido y la naturaleza del trabajo tienen influencia sobre la moral del trabajador.

### **5.3 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.**

Los orígenes de la teoría del comportamiento podemos situarlos en los siguientes hechos: la fuerte oposición entre la teoría de las relaciones humanas y la teoría clásica; las fuertes críticas a la teoría clásica; el rechazo de la teoría de las relaciones humanas por su concepción ingenua y romántica del individuo en la organización; la aparición en Estados Unidos, en 1947, de un libro que marca el inicio de la teoría, "el comportamiento administrativo" de Simon, y que también constituyó el inicio de la teoría de las decisiones, y donde se critica indiscriminadamente los principios de la teoría clásica. La teoría del comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento a la teoría de la organización. Autores destacados de esta escuela son, entre otros, Simon (curiosamente Premio Nobel De Economía en 1978), Barnard, McGregor, Likert, Argyris. Dentro del campo estricto de la motivación humana se destacan Maslow, Herzberg y McClelland.

Los principales temas de estudio de esta escuela se centran en la motivación humana, estilos de dirección, proceso decisorio, conflicto y comportamiento

organizacional. Precisamente uno de los soportes de la escuela del comportamiento es el estudio de la motivación humana, dado que para poder explicar cómo se comportan las personas en la organización se hace necesario el estudio de la motivación. Maslow presentó una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia (necesidades primarias "fisiológicas y de seguridad" y necesidades secundarias "sociales, de estima y de autorrealización". Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores (factores higiénicos o extrínsecos y factores motivacionales o intrínsecos) según la cual los factores responsables de la satisfacción (factores motivacionales) son distintos de los factores responsables de la insatisfacción (factores extrínsecos).

La escuela del comportamiento (EC) buscó demostrar la variedad de estilos de dirección que están a disposición de los directivos. La dirección está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen el comportamiento de las personas y por las convicciones respecto a tal comportamiento. McGregor analizó dos estilos opuestos: la teoría X (estilo tradicional, mecanicista y pragmático) y la teoría Y (estilo basado en una concepción moderna del comportamiento humano). Likert propuso cuatro sistemas organizacionales que variaban desde un sistema autoritario, explorador, hasta un sistema participativo, grupal, eminentemente democrático.

Otro aspecto importante de la teoría del comportamiento es el proceso decisorio. La teoría del comportamiento concibe a la organización como un sistema de decisiones donde todo individuo es un agente decisor, basándose para ello en la información que recibe de su ambiente, procesándola de acuerdo con sus convicciones y asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Para que los participantes tomen decisiones consecuentes con las de la organización, ésta se vale de "artificios" para orientar las decisiones.

Uno de los temas preferidos por la escuela del comportamiento es el conflicto entre los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y los objetivos que individualmente cada participante pretende alcanzar. En la medida en que las organizaciones presionan para alcanzar sus objetivos privan a los individuos de la satisfacción de sus objetivos personales, y viceversa. Los autores de esta escuela presentan una serie de modelos y proposiciones para evitar los aspectos negativos de tal conflicto.

La contribución de esta escuela a la teoría organizacional es, sin lugar a dudas, definitiva e indiscutible. En algunos aspectos, sin embargo, presenta debilidades, puntos críticos; de entre ellos podemos citar los siguientes: la EC supuso la transferencia del énfasis en la estructura hacia el énfasis en las personas, en los aspectos comportamentales y dinámicos; sin embargo, en muchos aspectos pecan por la "psicologización" de ciertos temas

organizacionales (por ejemplo en la teoría de la decisión). Su enfoque es predominantemente descriptivo y explicativo, aunque existe cierta tendencia hacia una posición prescriptiva, enfatizando qué es mejor para la organización (p. ej. teoría Y, sistema 4, etc.). Sus principales temas son generalmente abordados en dimensiones bipolares (análisis teórico versus análisis empírico; análisis macro versus micro; organización formal versus informal; análisis cognitivo versus afectivo, etcétera). A pesar de estas y otras críticas más, la escuela del comportamiento dio nuevos rumbos y dimensiones a la teoría organizacional, enriqueciendo profundamente su contenido y enfoque.<sup>5</sup>

#### **5.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Desarrollo Organizacional (DO), busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio. Una de las más amplias definiciones de DO es la de Richard Beckhard.

*"Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".*

---

<sup>5</sup> FERNÁNDEZ-Ríos, M. y SÁNCHEZ, J.C. Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid, Díaz de Santos. 1997. P. 98.

Esta definición es aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio . Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

De acuerdo a la definición de Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una semi independiente planta o una organización multi plantas. Porque el DO es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.

Gould Electronics instrumentó un programa de desarrollo organizacional cuando la compañía hizo el cambio de la vieja producción en línea de baterías hacia la manufactura de alta tecnología de componentes. Los recursos tuvieron que ser reubicados y los empleados tuvieron que aprender

enteramente nuevos sistemas técnicos. En suma, una nueva cultura fue estimulada por la emergente empresa, de productos en línea que requerían una lenta toma de decisiones, y de pocas modificaciones rápidas, al desarrollo de una línea de productos que requería de veloces ajustes. Cada uno debía de adecuarse al "nuevo orden de cosas".

## **5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

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

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

- *El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.*
- *Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.*
- *El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.*<sup>6</sup>

### **5.5.1 Factores del clima organizacional.**

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

### **5.5.2 Características del clima organizacional.**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

---

<sup>6</sup> BURKE, Warner. Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México. 1998.



**Estructura.**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**Responsabilidad (empowerment).**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa.**

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

**Desafío.**

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

**Relaciones.**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación**

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

**Estándares.**

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

**Conflictos.**

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

**Identidad.**

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

### 5.5.3 Tipos de clima organizacional

Existen cinco tipos de clima y los grupos pasan por esos climas en varias etapas de su desarrollo, como respuesta a las presiones internas y externas. A veces experimentan cada clima en forma pura, pero generalmente lo que predomina es una mezcla de dos o más de los cinco tipos.

**Clima Rutinario:** caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale realmente la pena.

**Clima orientado para la tarea:** se basa en “el trabajo bien hecho desde la primera vez”. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistemáticas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficiencia y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho.

**Clima de apoyo mutuo:** caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos

tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.

**Clima práctico:** caracteriza la cooperación y sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajarán en equipo para solucionarlo.

**Clima de propósitos:** caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos. Las personas pueden sentir mayor satisfacción con la calidad de sus relaciones, como con la calidad de lo que producen conjuntamente.

## **5.6 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

*“La cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”.<sup>7</sup>*

### **5.6.1 Importancia de la Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de practicas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional .<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> DENISON, Daniel. Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá. 1991. P. 112.

<sup>8</sup> CASCIO, Wayne. Productividad del Recurso Humano. Legis, Bogotá, Colombia. 1993. P. 65.

## **5.7 DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.**

### **5.7.1 Clima organizacional.**

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

### **5.7.2 Cultura organizacional.**

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

## **5.8 DIAGNOSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Una de las aplicaciones del análisis organizacional es la que se refiere al Desarrollo Organizacional. Se trata de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario, conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional.

Las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener diversos orígenes:

- *“El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas.*
- *El proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además, que su producto haya ido quedando obsoleto.*
- *La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad. Es posible que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la producción si no se hacen cambios. El diagnóstico, por lo tanto, debe intentar descubrir las formas de relación laboral que inciden en los costos, buscar vías de superación de los problemas que pudiera haber, reconocer eventuales potencialidades de desarrollo que pudieran ser utilizadas en beneficio de la productividad.*
- *La organización ha sido sometida a cambios de importancia. En este caso, se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir, dentro de lo posible, las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán.*
- *El aumento de complejidad del entorno de la organización (político, económico, social) demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. En efecto, la organización, como sistema social, se encuentra relacionada con su entorno en términos de diferencias de complejidad. La organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con éste una cierta relación, una cierta gradiente de complejidad para actuar selectivamente con la complejidad del entorno. Si la complejidad del entorno aumenta (como por ejemplo, con un cambio político, tal como la democratización de la sociedad; económico, tal como el aumento de la competencia o el comercio internacional; social, tal como la generalización de la demanda laboral; u otros), la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna, incrementando así su capacidad selectiva.*
- *La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar, a partir de ella, esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.*

- *La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto, se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de este nuevo clima laboral más grato.*
- *La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional. También en este caso se necesita contar con un diagnóstico acertado de la disponibilidad de recursos con que la organización cuenta y la viabilidad de los cambios intentados.”<sup>9</sup>*

Es de destacar, en consecuencia, que el análisis organizacional, aunque proceda por la subdivisión de la organización y sus problemas, debe referirse en última instancia a la globalidad del sistema. Esta es una perspectiva integradora que no ha de ser olvidada si no se quiere incurrir en distorsiones, en identificación equivocada de causas, en análisis extremadamente superficiales.

---

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Alfaomega. 1.999.



## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 HIPOTESIS**

“El mejoramiento del clima organizacional contribuye a optimizar la situación financiera y productiva de la empresa”.

### **6.2 PROCEDIMIENTOS**

#### **6.2.1 Concepción del tema de investigación.**

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en

el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

De esta forma, cualquier cambio que se haga del clima organizacional afectará positiva o negativamente a la organización, por lo tanto si en la empresa hay una mayor cantidad de motivadores de logros seguramente el rendimiento de los empleados será mayor.

La Litografía San José desde hace varios años ha visto como su situación financiera ha empeorado por factores como la competencia del mercado, el aumento de los costos de los insumos, la baja demanda de los productos, etc. por lo que debe establecer alternativas que le permitan mitigar esta situación. Se han planteado e implementado varias acciones estratégicas, que han tenido un alto costo financiero, pero ninguna ha contribuido a disminuir el problema.

Observando la importancia que tiene el clima organizacional en las empresas, se ha querido en el presente estudio determinar la influencia del

mismo sobre la productividad y el mejoramiento financiero como una alternativa para disminuir la actual problemática de la organización.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción.

### **6.2.2 Planeación y estructura de la investigación.**

Primero que todo se realiza la introducción general del estudio, se define el problema de investigación y los objetivos de la misma. Posteriormente, se realiza una recopilación teórica de las teorías fundamentales sobre el manejo del capital humano, entre las cuales se destacan: Teoría de recursos

humano, Experimento de Hawthorne, Teoría del Comportamiento, Desarrollo Organizacional (Clima y Cultura Organizacional).

Después se realiza la parte práctica de la investigación, en la que se define la metodología, dentro de ésta, tenemos la hipótesis, los procedimientos, el instrumento de investigación (encuesta) , la aplicación del instrumento previa realización de la prueba piloto y la presentación y análisis de resultados.

Después de haber realizado lo anterior, se analizan los resultados obtenidos y se comprueba el impacto del mejoramiento del clima organizacional sobre la situación financiera y productiva de la empresa. Por último se realizan las reflexiones, conclusiones y recomendaciones del estudio.

### **6.2.3 Conceptualización de los términos de la hipótesis.**

**Mejoramiento:** Pasar de una situación a otra mejor, en este caso optimizar la situación productiva y financiera de la empresa.

**Clima organizacional:** El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

**Optimizar:** Lograr un buen resultado mediante la aplicación de unas acciones previas.

**Situación Productiva:** Se obtiene de acuerdo a los resultados productivos obtenidos en un periodo de tiempo determinado de acuerdo al empleo de los factores de producción de cada empresa.

**Situación Financiera:** Es la que se tiene de acuerdo a los resultados financieros obtenidos una vez que se han realizado las operaciones de producción y administración a una fecha o periodo.

#### **5.2.4 Operacionalización de la hipótesis.**

En la actualidad la empresa tienen 16 empleados entre operarios, técnicos, diseñadores gráficos, secretarias, etc. de los cuales en su gran mayoría tienen estudios de bachillerato e incluso universitarios, que les permite analizar la relación del trabajo que realizan con el mejoramiento de la situación financiera y productiva de la organización, puesto que de la calidad de su trabajo depende que la empresa tenga éxito en el mercado.

Es muy importante anotar que el personal de la empresa tiene claro la influencia del clima organizacional sobre los resultados financieros y productivos, puesto que si son más eficientes en la realización de su trabajo seguramente se mejorará la productividad y por lo tanto se pueden obtener mejores resultados financieros.

### **6.3 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.**

Para la recolección de la información se ha diseñado una encuesta que estará dirigida a todos los empleados de la Litografía San José de la Ciudad de Popayán.

En la encuesta se analizarán tres aspectos: el Clima organizacional, la situación financiera y productiva desde la percepción de los empleados.

Teniendo en cuenta que el tamaño del universo es finito y la población del mismo es pequeña, se ha estimado realizar un censo, o sea, realizar la encuesta a todos los empleados (16 personas).

Igualmente en la encuesta se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

a) Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, instalaciones, maquinas, etc.

b) Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

c) Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

d) Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

e) Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

### **6.3.1 Dimensiones**

#### **6.3.1.1 Clima Organizacional.**

**Definición:** El Clima Organizacional es un fenómeno que indica las tendencias motivacionales, mismas que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias claras sobre la organización en términos de productividad, satisfacción, etc.

#### **Beneficios:**

- Plantear alternativas para un desarrollo integral de la empresa.
- Mejorar la competitividad de la empresa a través del mejoramiento del ambiente laboral.
- Integrar a los empleados de la organización para el logro de los objetivos.

- Aumentar la eficacia y eficiencia en la realización del trabajo.

**Área de aplicación:** Un estudio del Clima laboral se puede aplicar en cualquier área de la empresa, por ejemplo, en el área productiva, mercadeo, ventas, etc. en este caso, el estudio se va a realizar en toda la empresa.

#### **6.3.1.2 Situación Financiera.**

**Concepto:** Es la que se obtiene de acuerdo a los resultados financieros obtenidos de las operaciones de producción y administración que se han realizado a una fecha dentro de un periodo determinado.

**Difusión:** La difusión de la información financiera se realiza por medio de informes detallados de las operaciones realizadas, mediante previa solicitud de la misma. La información financiera está disponible para todas las personas interesadas.

**Obtención:** Para la obtención de la información financiera, se cuenta con el apoyo de un Contador Público y Paquetes contables entre los que se destacan Delta y Delphi. Los estados financieros están disponibles mensualmente, puesto que son el elemento más importante para la toma de decisiones.

**Credibilidad.** Los estados financieros están basados en los soportes contables generados por las operaciones realizadas (facturas, recibos de



compra, comprobantes de ingreso y egreso, etc.), por lo que reflejan verdaderamente la situación de la empresa.

### **6.3.1.3 Situación Productiva**

**Concepto.** Estado en el que se encuentra la capacidad de producción y la capacidad de trabajo de la empresa.

#### **Tecnología.**

En la actualidad la empresa tienen tecnología de punta para el desarrollo de sus operaciones, por ejemplo dispone de un sistema off – set que le permite obtener la mejor calidad en sus trabajos, igualmente dispone de un excelente equipo de sistemas para el diseño de los trabajos, en general la empresa dispone de tecnología para la mayoría de sus procesos de producción.

#### **Valores.**

1) Democracia, liderazgo y participación: Estos valores son los que hacen que dentro de la empresa haya estilo de dirección participativa ya que involucran a cada individuo dentro de un esquema en el que pueda desarrollarse como una persona con libertad de expresión, con capacidad de elegir y ser elegido sin que se limiten estos derechos.

2) Respeto: Es reconocer a las personas como tal y los derechos de los individuos y la sociedad.

3) Honestidad.: Actitudes de respuesta, mediadas en el deber ser, frente a las oportunidades.

4) Tolerancia: Es uno de los valores que hacen parte del talento humano de la Empresa en razón de que viven dentro de un clima de respeto por las opiniones y decisiones de sus compañeros.

5) Responsabilidad para ejecutar los compromisos adquiridos: Las personas responden libremente por los compromisos adquiridos.

6) Disponibilidad: Litografía San José posee un talento humano, atento siempre a colaborar con una gran disposición incondicional porque sabe que de esto depende cumplir con los compromisos adquiridos.

### **Beneficios.**

- Mejorar la productividad de la empresa de acuerdo a estándares previamente establecidos.
- Optimizar el manejo de los recursos productivos.
- Planear la producción de acuerdo a los recursos y la demanda del mercado.

### 6.3.2 Relación de preguntas.

#### Dimensión 1, Clima Organizacional:

Para evaluar esta dimensión, se realizaron 23 preguntas referentes a aspectos de la vida laboral, remuneración, ambiente de trabajo, tiempo de trabajo, supervisión, bonificaciones, comunicación, conocimiento de los principios corporativos, normas de trabajo, funciones, desarrollo laboral, estabilidad laboral y tecnología.

- 1.Cuál es el aspecto de su vida laboral que más le preocupa.
  - a. Salario \_\_\_\_\_
  - b. Motivación \_\_\_\_\_
  - c. Ambiente laboral \_\_\_\_\_
  - d. Estabilidad laboral. \_\_\_\_\_
  - e. Otro \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_
  
2. Está conforme con el salario, prestaciones sociales y beneficios extralegales que Usted recibe?
  - a. Sí \_\_\_\_\_
  - b. NO \_\_\_\_\_
  
3. Con qué elemento de su sitio de trabajo se siente menos satisfecho o le afecta negativamente en la realización de su trabajo?
  - a. Infraestructura física \_\_\_\_\_
  - b. Herramientas de trabajo \_\_\_\_\_
  - c. Tecnología utilizada \_\_\_\_\_
  - d. Oportunidades de mejorar \_\_\_\_\_
  - e. El estilo de administración \_\_\_\_\_
  - f. Recursos técnicos \_\_\_\_\_
  - g. Condiciones físicas (ruido, calor, polvo, poca luz, irradiación) \_\_\_\_\_
  - h. Otro \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_
  
4. Cómo es el ambiente de trabajo y motivación en la Litografía?
  - a. Excelente \_\_\_\_\_
  - b. Bueno \_\_\_\_\_
  - c. Regular \_\_\_\_\_
  - d. Muy regular \_\_\_\_\_
  - e. Malo \_\_\_\_\_
  
5. Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?.
  - a. 0-3 Meses \_\_\_\_\_
  - b. 3-6 Meses \_\_\_\_\_
  - c. 6-12 Meses \_\_\_\_\_
  - d. 1-2 años \_\_\_\_\_
  - e. 2-3 años \_\_\_\_\_
  - f. Más de 3 años \_\_\_\_\_

6. Cada cuánto realiza la supervisión su Jefe Inmediato?.
- Todos los días \_\_\_\_\_
  - Día de por medio \_\_\_\_\_
  - Cada tres Días \_\_\_\_\_
  - Una vez por semana \_\_\_\_\_
  - Una vez al mes \_\_\_\_\_
7. De acuerdo con la forma como dirige la organización el gerente, dentro de las siguientes opciones cómo lo calificaría Usted?
- Autoritario \_\_\_\_\_
  - Paternalista \_\_\_\_\_
  - Consultivo \_\_\_\_\_
  - Participativo \_\_\_\_\_
8. En la Litografía existen incentivos, premios, oportunidades y se valora el trabajo realizado de acuerdo con sus capacidades, habilidades ?.
- Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
9. Cómo calificaría las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?.
- Buenas \_\_\_\_\_
  - Regulares \_\_\_\_\_
  - Malas \_\_\_\_\_
10. Cómo calificaría la comunicación de la Litografía para dar a conocer las decisiones y los programas?.
- Buena \_\_\_\_\_
  - Regular \_\_\_\_\_
  - Mala \_\_\_\_\_
11. En qué forma se dan a conocer las decisiones, tareas y los programas?.
- En forma oral \_\_\_\_\_
  - En forma escrita \_\_\_\_\_
  - Por medio de terceros \_\_\_\_\_
  - Otra \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
12. *Conoce Usted la misión, visión y valores de la empresa?*
- Misión Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - Visión Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - Valores Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. Usted tiene un conocimiento claro de las normas que rigen el funcionamiento de la Litografía?
- SÍ \_\_\_\_\_
  - NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
14. Usted tiene claras las funciones, objetivos y tareas de su cargo?
- SÍ \_\_\_\_\_
  - NO \_\_\_\_\_
15. Usted tiene autoridad, libertad y delegación para desempeñar su trabajo y tomar decisiones?
- Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_

16. En la Litografía Usted tiene la oportunidad de obtener ascensos y promociones como una política de oportunidades laborales?.

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

17.Cuál es el nivel de integración que existe entre Usted y su Jefe?.

- a. Muy Alto \_\_\_\_\_
- b. Alto \_\_\_\_\_
- c. Bueno \_\_\_\_\_
- d. Muy bueno \_\_\_\_\_
- e. No existe \_\_\_\_\_

18. Se le reconoce a usted socialmente dentro de la Litografía el trabajo que realiza?

- a. SÍ \_\_\_\_\_
- b. NO \_\_\_\_\_

19. La litografía le ofrece Estabilidad Laboral?

- a. SÍ \_\_\_\_\_
- b. NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

20. Los superiores acceden a recibir sugerencias de Usted para el mejoramiento de la Litografía y de su trabajo individual?

- a. SÍ \_\_\_\_\_
- b. NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

21. Generalmente se realizan trabajos:

- a. En equipo \_\_\_\_\_
- b. Individualmente \_\_\_\_\_

25. A Usted se le pagan horas extras?

- a. SÍ \_\_\_\_\_
- b. NO \_\_\_\_\_

28. Usted utiliza la tecnología adecuada (elementos de seguridad industrial, maquinaria, equipo, métodos, etc. ) para la realización de su trabajo?

- a. SÍ \_\_\_\_\_
- b. NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

## **Dimensión 2, Situación Financiera:**

Para el diagnóstico de esta dimensión se realizaron 5 preguntas en las cuales se estudiaron los siguientes aspectos: Conocimiento de la situación financiera de la empresa, influencia de la situación financiera en la estabilidad laboral y aporte del empleado para mejorar la situación financiera.

22. Conoce Usted la situación financiera de la Litografía?  
 a. Sí \_\_\_\_\_  
 b. NO \_\_\_\_\_
23. Cree Usted que la situación financiera (ingresos, egresos, propiedades, planta y equipo) y económica (producción y ventas) de la Litografía le afecta de algún modo?  
 a. Sí \_\_\_\_\_  
 b. NO \_\_\_\_\_ Cómo? \_\_\_\_\_
24. Cómo considera Usted que puede aportar con su trabajo para mejorar la situación financiera de la Litografía?  
 a. Con más tiempo de trabajo. \_\_\_\_\_  
 b. Manejo adecuado de los recursos \_\_\_\_\_  
 c. Observando y comunicando situaciones irregulares. \_\_\_\_\_  
 d. Mejorando el trabajo \_\_\_\_\_  
 e. Capacitación \_\_\_\_\_  
 f. Otro \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_
26. Cómo considera Usted que se encuentra actualmente la situación financiera de la Litografía?  
 a. Muy buena \_\_\_\_\_  
 b. Buena \_\_\_\_\_  
 c. Regular \_\_\_\_\_  
 d. Muy regular \_\_\_\_\_  
 e. Mala \_\_\_\_\_  
 F. Muy mala \_\_\_\_\_

### Dimensión 3, Situación Productiva:

Para evaluar la situación productiva se elaboraron 7 preguntas referentes a calidad de la producción, tecnología, control de calidad, relación de la capacidad instalada y producida, servicio al cliente, relación de costos y producción y relación entre costos y calidad.

27. La calidad de la producción de la Litografía es:  
 a. Excelente \_\_\_\_\_  
 b. Buena \_\_\_\_\_  
 c. Regular \_\_\_\_\_  
 d. Muy regular \_\_\_\_\_  
 e. Mala \_\_\_\_\_
28. Usted utiliza la tecnología adecuada (elementos de seguridad industrial, maquinaria, equipo, métodos, etc. ) para la realización de su trabajo?  
 c. Sí \_\_\_\_\_  
 d. NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

30. Se realiza control de calidad en la empresa?

- a. SÍ \_\_\_\_\_
- b. NO \_\_\_\_\_

31. De acuerdo con la capacidad Instalada de la Litografía, la cantidad producida por la empresa es :

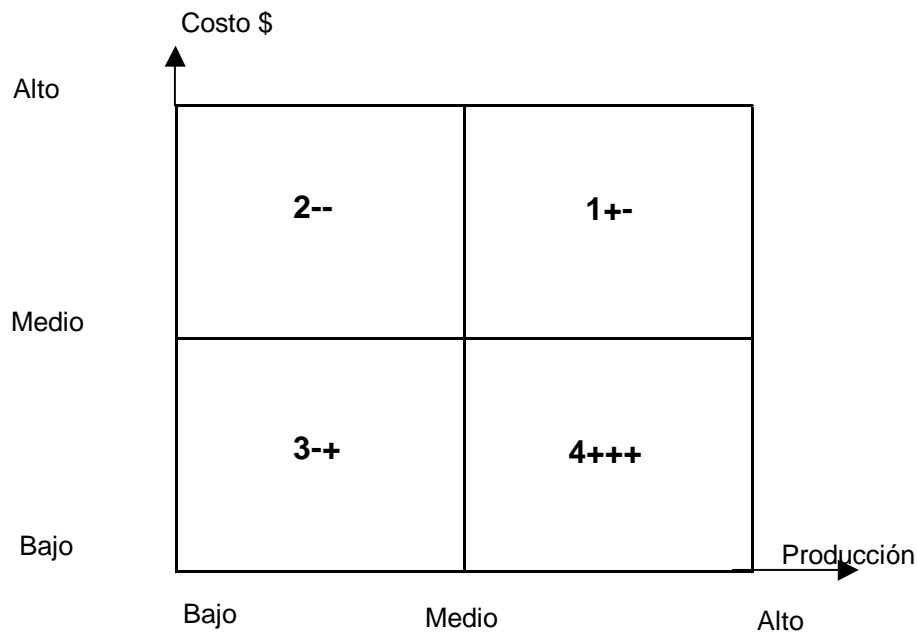
- a. Alta \_\_\_\_\_
- b. Media \_\_\_\_\_
- c. Normal \_\_\_\_\_
- d. Baja \_\_\_\_\_

33. Cómo percibe la calidad de la producción?.

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Muy regular \_\_\_\_\_
- e. Mala \_\_\_\_\_

34. Cómo cree que los clientes opinan de la calidad y el cumplimiento de la entrega de los pedidos?.

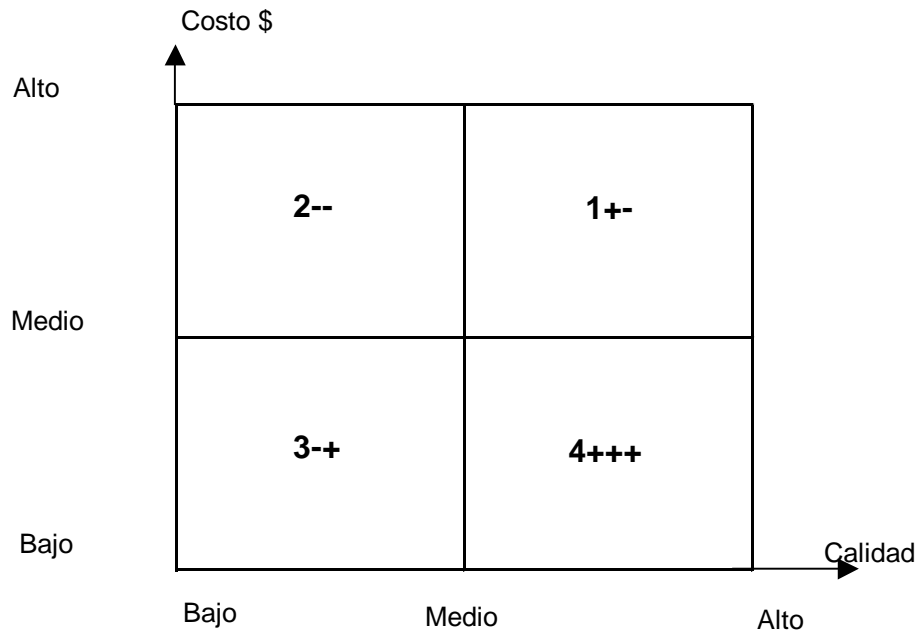
- f. Excelente \_\_\_\_\_
- g. Buena \_\_\_\_\_
- h. Regular \_\_\_\_\_
- i. Muy regular \_\_\_\_\_
- j. Mala \_\_\_\_\_



35. Cómo calificaría la relación entre costos y producción en la empresa?.

1. Alta y costosa.
2. Baja y costosa.
3. Baja y de bajo costo.
4. Alta y de bajo costo

36. Cómo calificaría la relación entre costos y calidad en la empresa?.



1. Costo y calidad altos.
2. Cotos alto / Baja calidad
3. Costo y calidad bajos
4. Calidad alta / Bajo costo



## 6.4 PRUEBA PILOTO

Esta prueba se realizó a tres (3) empleados el día 10 de Noviembre de 2.002 a las 9:35 a.m., se les brindó orientación con el fin de que entendieran el por qué de la encuesta y la forma de responder las preguntas. Se hicieron las siguientes observaciones:

- Algunos términos como valores corporativos, clima organizacional, carga laboral, entre otros, no fueron entendidos por los encuestados.
- Algunos respondieron varias opciones, lo que inválida algunas preguntas.
- La mayoría de preguntas no fueron respondidas en su totalidad.
- No se le dio la importancia requerida a la encuesta.

El desarrollo de la prueba piloto presentó varios problemas, sobretodo de comprensión por parte de los empleados, por lo cual es imprescindible explicar claramente cada una de las preguntas antes de realizar la encuesta final.

Se optó por validar el instrumento de investigación inicialmente diseñado sin que se produjeran cambios en los textos de las preguntas.

La prueba piloto se realiza con el fin de conocer las falencias que puede tener la encuesta final, por eso se escogió una muestra de tres empleados, con los cuales se realizó esta prueba, de la cual se diagnosticaron algunos problemas sobretodo de comprensión por parte de los empleados y la forma como seleccionar las respuesta que a ellos les parece correcta.

De esta forma, la prueba piloto se constituye en un “simulacro” de lo que será la encuesta final, además es común que en ella se presenten falencias, en este caso los problemas antes mencionados fueron corregidos cuando esta se aplicó, por lo tanto es importante aclarar que en el desarrollo de la encuesta final no se presentó ningún problema puesto que quienes la aplicaron los solucionaron y esta se desarrollo de forma correcta.

Por lo tanto, cabe aclarar que los problemas presentados en la encuesta piloto se solucionaron en la encuesta final, por eso se optó por validar el instrumento de recolección de información.

## **6.5 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.**

El 17 de Noviembre a las 10:05 a.m. se realizó la encuesta a los empleados reunidos en las instalaciones de la Litografía San José en la cual se dieron las siguientes orientaciones iniciales:

- Contestar la totalidad de las preguntas.
- Marcar una opción por pregunta.
- Si no se entiende la pregunta, por favor pedir explicación de la misma.

Se optó por leer cada una de las preguntas para que los empleados las fueran contestando. En el transcurso de la encuesta, surgieron varias preguntas para aclarar algunos términos. (Ver Anexo No. 1)

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 7.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Cuadro N° 1.** Cuadro resumen del número de preguntas realizadas en la encuesta agrupando las tres dimensiones.

DIMENSIÓN	Número de Preguntas	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Clima Organizacional	23	63,89
Situación Financiera	5	13,89
Situación Productiva	8	22,22
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.

#### 7.1.1 De la Dimensión 1, Clima Organizacional.

**Cuadro N° 2.** Cuadro resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 1, clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	
Estabilidad Laboral	68,75%
Remuneración	93,75%
Ambiente de trabajo	56,25%
Incentivos y valoración trabajo	62,50%
Relaciones interpersonales	62,50%
Comunicación	68,75%
Principios corporativos	81,25%
Normas de funcionamiento	93,75%
Funciones objetivos y tareas	93,75%
Autoridad, libertad y delegación	81,25%
Oportunidad de ascensos	81,25%
Integración	68,75%
Reconocimiento social	87,50%
Horas extras	93,75%
Tecnología	81,25%
<b>Promedio</b>	<b>78,33%</b>

El Clima Organizacional de la Litografía San José es bueno (78.33%), debido a que los empleados se encuentran conformes con la mayoría de aspectos

que hacen parte de éste, entre ellos se encuentran el salario, las bonificaciones, las primas extralegales, horas extras, etc., igualmente, las herramientas de trabajo que brinda la empresa son las adecuadas de acuerdo al tipo de labor realizada, lo que contribuye a que haya satisfacción en el momento de la realización de las operaciones.

Los empleados consideran que el estilo de dirección es participativo (68.5%), lo que estimula la responsabilidad y aumenta el compromiso con el trabajo realizado, este factor es importante para aumentar el clima organizacional, puesto que se brinda confianza a los empleados para la realización de sus funciones.

La empresa ha dado importancia a la programación de tareas y delegación de funciones (81.25%), para esto ha elaborado una serie de formatos en la cual el empleado observa los trabajos que debe realizar, igualmente la fecha en la cual se deben entregar y las características del mismo, esto ha contribuido a aumentar la productividad, puesto que se tiene una guía detallada que ayuda a programar las actividades y el tiempo.

La integración que existe entre los compañeros de trabajo es muy buena (68.75%), como se ha podido observar en la encuesta, factor de vital importancia para el aumento del clima organizacional, debido a que hay un ambiente de compañerismo, cooperación, de ayuda entre compañeros de

trabajo. Hay cierto grado de insatisfacción entre la integración del Jefe Inmediato y los empleados, unos afirman que esta no existe, mientras que otros apenas la califican como buena.

Un factor que ha contribuido a aumentar el clima organizacional es el trabajo en equipo (75%), puesto que los empleados han comprendido que de él depende el logro de los objetivos de calidad y productividad de la empresa, el trabajo de diseño se complementa con el de litografía y el de éstos con el de acabado.

La participación es un elemento que se maneja para el aumento del clima organizacional, el empleado participa en las decisiones de la empresa, sugiere las mejores formas para realizar su trabajo. Según Maslow, la autorrealización está relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, estará en cierta medida autodeterminándolo. Además, su creatividad será utilizada en su decidir, por lo que también se estará expresando, por lo tanto se ha tratado que el

empleado se identifique con la empresa haciendo que él haga parte de ella, lo que ha incrementado el clima laboral.

Según el diagnóstico realizado en la empresa, el clima organizacional se puede clasificar de Apoyo Mutuo puesto que es caracterizado por la amistad entre los compañeros de trabajo, hay preocupación por el bienestar general de los miembros de la organización y por el progreso de la empresa. También se puede clasificar como Práctico, gracias a la cooperación y sociabilidad al interior de la empresa, en el cual se busca el bienestar general.

Según la comparación realizada por Maslow entre las necesidades de las personas y los niveles de participación en las empresa y considerando que en la Litografía San José existe un clima de Participación, se puede establecer que el trabajo que brinda la empresa satisface las necesidades de autorrealización y autoestima de los empleados, lo que contribuye a formar un óptimo clima organizacional.

<b>NECESIDADES</b>	<b>NIVEL DE PARTICIPACIÓN</b>
Autorrealización	Participación resolutive
Estima y autoestima	Participación consultiva
Pertenencia	Participación informática
Seguridad	Trabajo seguro y estable
Fisiológicas	Nivel de salario aceptable

### 7.1.2 De la Dimensión 2, Situación financiera.

**Cuadro Nº 3.** Cuadro resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 2, de la situación financiera.

<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>	
Situación Financiera Empresa	81,25%

La situación financiera de la empresa se puede considerar como buena, según el 81.25% de los encuestados.

Hay poco interés por parte de los empleados por conocer la situación financiera de la empresa, la mayoría la relaciona con el pago del sueldo, o sea, si la empresa cumple sus obligaciones con ellos (salarios, bonificaciones, primas extralegales, etc.) es porque la situación financiera es buena. Generalmente no se piden por parte de los empleados los estados financieros para analizar la situación actual.

Los empleados comprenden que su estabilidad laboral depende de la situación financiera de la empresa, por lo tanto consideran que con el mejoramiento de su trabajo pueden ayudar a mejorarla, igualmente dan importancia al manejo adecuado de los recursos productivos como elemento para mejorar su situación de estabilidad.



Desde la percepción de los empleados, la situación financiera de la empresa es buena, debido a que esta siempre ha cumplido con las obligaciones laborales desde su creación.

A pesar de que se estima que la situación financiera de la empresa es buena, los empleados consideran que ésta se podría mejorar con otras actividades complementarias a las de litografía, o sea, ofrecer servicios complementarios a los clientes.

### 7.1.3 De la Dimensión 3, Situación productiva.

**Cuadro Nº 4.** Cuadro resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 3, situación productiva.

<b>SITUACIÓN PRODUCTIVA</b>	
Calidad de la producción	68,75%
Tecnología	81,25%
Control de calidad	81,25%
Cantidad Producida	43,75%
Percepción de la calidad	81,25%
Servicio al cliente	56,25%
Costos y producción	56,25%
Costos y calidad	75,00%
<b>Promedio</b>	<b>67,97%</b>

La situación productiva de la empresa es buena según el 67.97% de los encuestados.

La calidad de los productos de la litografía es buena (68.75%), puesto que se utiliza materia prima de la mejor calidad, igualmente se utiliza tecnología de

punta para la mayoría de los procesos de producción. Es importante mencionar que la empresa realiza un plan de producción mensual con el fin de lograr la eficiente utilización de los recursos productivos.

De igual forma, se brinda a los empleados las herramientas necesarias para la realización de sus funciones, hay reglamento de salud ocupacional y seguridad industrial, por lo tanto el trabajador se siente protegido y seguro. Los riesgos ambientales y físicos son mínimos.

Los empleados se encargan de realizar el control de calidad de la materia prima, productos en proceso y productos terminados, al final se realiza una inspección general de cada trabajo para verificar que se este cumpliendo con los estándares previamente establecidos.

Otro aspecto importante referente a la producción, es el aprovechamiento de la capacidad instalada; ésta tiene un aprovechamiento bajo, según datos obtenidos en la empresa, la producción se encuentra entre el 30.11% - 32% de la capacidad instalada en el año 2001.

La calidad de la producción es buena \* según la mayoría de empleados, puesto que ellos saben que la calidad de la materia prima es la mejor, la tecnología utilizada es la adecuada y los productos finales cumplen con los

---

\* Ver cuadro N° 4. Dimensión 3, Situación Financiera.

estándares de calidad requeridos. (Ver las respuestas a las preguntas 27, 30, 33-36).

El servicio al cliente externo es una de las fortalezas de la empresa \*, además de la calidad de los productos se cumple con las necesidades de éste, sobretodo en lo que tiene que ver con tiempo, puesto que se entrega oportunamente el producto litográfico. (Ver las respuestas a las preguntas 31, 34).

La producción se considera alta y de bajo costo, lo que contribuye a que haya un mayor margen de utilidad, lo que ayuda a mejorar la situación financiera y por ende la estabilidad laboral de los empleados.

Al igual que la anterior, se estima que la calidad de los productos es alta y los costos son bajos. Además los índices de producción defectuosa es mínima y se presenta en forma excepcional. La calidad de los productos es una fortaleza de la empresa que le ha servido para posicionarse en varios nichos del mercado de la ciudad de Popayán.

---

\* Ver cuadro N° 4. Dimensión 3, Situación Financiera.

## **7.2 IDENTIFICACIÓN DEL IMPACTO DEL MEJORAMIENTO U OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **7.2.1 Estrategias de mejoramiento del Clima Organizacional, Financiero y Productivo.**

Para la implementación de elementos que mejoran el clima organizacional, se tiene en cuenta primero: que el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, teniendo efectos en el comportamiento laboral, también es un factor que está entre el sistema organizacional y el comportamiento individual. Y segundo, que las personas por lo general trabajan por dos obvias razones: o porque necesitan de un salario o por autorrealización personal. Siendo así, que para el empleado son muy importantes todas las condiciones establecidas entre él y el entorno en que se desarrolla: las relaciones laborales, las condiciones físicas en que se desenvuelve, la satisfacción de sus necesidades, etc.

Ante esto se opta por establecer en la Litografía los siguientes elementos:

#### **1. Sistema de recompensas**

La mayoría de los trabajadores básicamente trabajan para satisfacer sus necesidades, es decir, que trabajan por un salario siendo indispensable que este sea lo más justo posible, en las organizaciones de nuestro medio, el salario generalmente se establece entre el salario mínimo legal vigente y los

demás se dan de acuerdo a la oferta en el mercado. Es así como en la Litografía San José, para mejorar el clima organizacional se ha optado por analizar este factor y realizar algunos incrementos pecuniarios a los trabajadores estableciendo un sistema de recompensa para aquellos empleados que den aportes viables y que se vean reflejados en un incremento en la productividad o mejoramiento de la situación financiera de la Litografía.

El anterior aspecto impactará en los empleados, ante todo por la motivación, por que se les reconocerá socialmente su aporte y porque dentro de la Litografía se empezaran a concebir a los empleados como únicos, irreductibles y en un constante aprendizaje, situación que les ofrecerá a ellos mismos una estabilidad laboral. Esto ayudará al empleado a salir de la rutina, de la mecanización y a mejorar la calidad.

El implementar el sistema de recompensa afecta, como se mencionó anteriormente, la productividad y la situación financiera. La primera, por que es con ese fin fundamental que se establece el sistema de recompensa y la segunda, por que al implementar cualquier cambio surgen conceptos como inversiones, costos y gastos que afectan los estados financieros. Así sea mínimo el cambio, el sólo hecho de la recompensa influye en estos.

Igualmente se recompensará a los empleados en proporción a la calidad de su desempeño, dando oportunidades de desarrollo profesional, como ascensos.

En la actualidad los propietarios de la empresa están diseñando mecanismos de organización del trabajo conducente a determinar potencialidades del personal en términos de alcanzar las metas de trabajo o superarlas. En función de los resultados se aplicarán las recompensas en la modalidad y cantidad que están por establecerse.

## **2. Capacitación**

La teoría de Herzberg trata sobre la motivación en el trabajo, él postuló dos clases de factores de motivación, los que producen insatisfacción (extrínsecos, como el salario y las condiciones de trabajo) y los que producen satisfacción (intrínsecos, como el logro y el trabajo mismo). Teniendo en cuenta lo anterior y buscando producir satisfacción en los empleados de la Litografía, se establece la motivación para el logro a través de la capacitación, mediante ésta se buscará que el empleado se desempeñe mejor laboral, personal y profesionalmente.

La capacitación no se hará sólo para que el empleado haga las cosas adecuadamente, sino para que él llegue a ser, es decir, para su propio

desarrollo, el de sus relaciones interpersonales, su autorrealización, el trabajo grupal. La capacitación en la Litografía puede tomarse como un factor de motivación para mejorar la eficiencia en el trabajo, es una capacitación para mejorar la realización en el trabajo y ampliada en al ámbito social y de la autorrealización.

La capacitación realizada de ésta manera crea un clima de interés que facilita la integración del personal, con sus propias funciones, entre ellos mismos, con los requerimientos de la empresa, es una capacitación enfocada en el desarrollo integral. Esta capacitación se reflejará en relaciones interpersonales positivas incluidas dentro de un buen clima organizacional, que por ende se reflejará en una mayor productividad. En este punto la administración está solicitando asesoría técnica en el SENA.

### **3. Realización de estudios que midan el clima organizacional permanentemente**

El ambiente de trabajo es un elemento básico para obtener buenos resultados en la Litografía, por lo mismo, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan el desarrollo de su personal se convierte en un elemento clave para que los empleados tengan mejores logros en sus objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

El presente estudio genera una retroalimentación encaminada a monitorear el clima organizacional de la empresa objeto de estudio.

#### **4. Asignar responsabilidades (empowerment)**

La toma de decisiones y la autonomía en el trabajo, es importante para que los empleados sean innovadores, desarrollen su creatividad e imaginación. Facilitar un proceso donde cada empleado sea capaz de tomar decisiones sin estar consultando frecuentemente con su jefe, se hace dispendioso y mejorará la productividad de los empleados en general, claro está que dicha autonomía y facilidad de toma de decisiones deben estar dentro de unos parámetros tolerables.

Las responsabilidades contribuyen además, a que los empleados sientan que están haciendo lo que les corresponde, constituyéndose en un desafío, un reto y en un trabajo placentero. El apoyo de todos (compañeros, gerente y jefe) es imprescindible para la implementación de este elemento. También facilita el logro de identidad o pertenencia con la empresa.

#### **5. Facilitar la flexibilidad**

En muchas ocasiones los trabajadores se sienten cohibidos a actuar, lo que no les facilita una mejor realización de su trabajo y desempeño; al reducir las



normas y reglas o ser flexibles en algunos casos, siempre que sea en pro de la empresa puede incitar a nuevas ideas que mejoren la productividad en la empresa, dentro de un ambiente de confianza, responsable y reconocimiento mutuo.

## **6. Establecer un sistema participativo (información – consultor - resolución )**

Éste es fundamental para apoyar los otros elementos a implementar que se han mencionado anteriormente. Desarrollaría la confianza de todas las personas pertenecientes a la empresa, la comunicación, la toma de decisiones y la autovaloración. Involucraría la satisfacción de necesidades superiores (Maslow) entre las que se encuentran la pertenencia, la estima, autoestima y autorrealización.<sup>10</sup>

## **7. Mejoramiento del lugar de trabajo**

Las condiciones físicas que afectan negativamente en el trabajador, tienen incidencias negativas en otros aspectos como su desempeño, productividad, motivación, entre otras. Optar por realizar un reacondicionamiento del lugar de trabajo, mejorando algunas de las condiciones físicas que los afectan para un mejor desarrollo de su trabajo, como estrategia para mejorar el clima

---

<sup>10</sup> RODRÍGUEZ M., Darío. Diagnóstico organizacional. México. Alfa Omega, 2.000. P. 163 – 166.

organizacional es fundamental y quizá si lo vemos desde la óptica ocupacional, podríamos concluir que es muy saludable.

El perfeccionamiento de todos los lugares de trabajo, no es únicamente de las condiciones físicas, si no también de las ergonómicas (creación de módulos personalizados), se incorporará, de igual manera, tecnología sobre todo en aquellos puestos que más lo requieren.

## **8. Trabajo en equipo**

El mejoramiento del clima organizacional, no podría hacerse si no se confluyen fuerzas que dinamicen un proceso de apoyo y correlación. El trabajo en equipo se hace dispendioso, debido a que como se ha venido mencionando el ambiente laboral es el que deja entrever como es el clima y este lo conforman todo el sistema, por lo tanto se debe trabajar como tal y la mejor forma de hacerlo es mediante el trabajo en equipos.

## **9. Realizar evaluaciones del desempeño**

Genera en los trabajadores la obligación de hacer las cosas de una mejor manera, ejerciendo una cierta presión y a la vez puede ser propicio por que da pie al reconocimiento de la realización de su trabajo y lo ayuda a preocuparse por el logro de sus objetivos. Una evaluación positiva lo hará

sentir un ganador o por el contrario lo llevará a esforzarse por un mejor desempeño.

Los elementos o estrategias anteriores en su totalidad contribuyen a mejorar el clima organizacional, un clima estable o agradable contribuye directamente a incrementar la productividad. El establecimiento de los elementos estratégicos, generan un aumento en los costos y por ende en los estados financieros, pero si bien su repercusión afecta la situación financiera, una correcta aplicación de las estrategias se expresa en una mayor productividad, incrementada por un excelente clima organizacional factor que en últimas transforma la situación financiera de la empresa., recuperando finalmente los costos incurridos.

La calidad del entorno laboral en el que se desempeña el empleado repercute en el largo plazo en la productividad laboral contribuyendo de esta forma al éxito organizacional. Con la implementación de las estrategias señaladas en la Litografía se busca mejorar ostensiblemente el clima organizacional y por extensión, como se ha dicho, su productividad y su rentabilidad financiera.

## 7.2.2 Implementación de estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional.

IMPACTO DEL MEJORAMIENTO U OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTRATEGIAS
1. Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bonificar el trabajo terminado antes de la fecha límite (3% del valor total del pedido).</li> <li>* Bonificar el logro de un mayor número de tiros (sobrepasar el promedio de tiros de cada máquina).</li> <li>* Recompensar al trabajador de mejor desempeño dentro de la empresa.</li> <li>* Bonificar los aportes viables que contribuyan al incremento de la producción y mejoramiento de la empresa.</li> </ul>
2. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar un convenio con el SENA para manejo de máquinas y diseño de trabajos litográficos.</li> <li>* Capacitar en Marketing y publicidad por intermedio del SENA.</li> <li>* Capacitar en diversos aspectos como: mejoramiento de las relaciones interpersonales, autoestima, etc.</li> </ul>
3. Realización de estudios que midan el clima organizacional permanentemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar encuestas que midan los niveles de satisfacción del cliente interno en la empresa.</li> </ul>
4. Asignar responsabilidades (empowerment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Delegar un mayor número de funciones a los empleados (control de calidad, recepción de materia prima, atención al cliente y entrega de los productos terminados).</li> </ul>
5. Facilitar la flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disminuir el número de reglas y normas para la realización del trabajo, siempre que sea benéfico para la empresa.</li> </ul>

IMPACTO DEL MEJORAMIENTO U OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTRATEGIAS
6. Establecer un sistema participativo (información – consultor - resolución )	* Realizar reuniones con los empleados para informarles la situación de la empresa y para escuchar sus opiniones, sugerencias e inquietudes, es decir, para establecer una retroalimentación entre la empresa y el cliente interno.
7. Mejoramiento del lugar de trabajo	* Implementar de una mejor iluminación, adecuaciones al sitio de trabajo (distribución del espacio, decoración, herramientas de trabajo y programas de diseño (software)).
8. Trabajo en equipo	* Organizar los círculos de calidad. * Conformar grupos para la asesoría y diseño de trabajos litográficos.
9. Realizar evaluaciones del desempeño	* Realizar mensualmente evaluaciones del desempeño a través de órdenes de trabajo, hora de llegada, programación de trabajos a realizar, calidad del trabajo realizado, atención al cliente y comportamiento.

Fuente: Autores de la investigación.

### 7.2.3 Impacto de las estrategias de mejoramiento en los Estados Financieros.

Para realizar este análisis se tuvieron en cuenta los dos estados financieros básicos, el Balance General y el Estado de Resultados en dos periodos de tiempo similares, el primero comprendido entre el 1 de Septiembre al 30 de Noviembre de 2001 y el segundo entre el 1 de Diciembre y el 28 de Enero de 2002, en donde se optimizó el clima organizacional de la empresa.





Los ingresos totales tuvieron un incremento del 35.57%, al igual que la utilidad bruta que se aumentó en un 32.21%, la utilidad antes de impuestos se incrementó un 84,46% y la utilidad neta un 100,72%.

La situación financiera de la empresa mejoró gracias a que se aprovechó mejor la capacidad instalada de la empresa (en un 6,22%). La empresa en el periodo de diciembre a enero recibió un mayor número de trabajos, lo que trajo como consecuencia un aumento notable en los ingresos.

El margen de utilidad aumentó no solamente por el incremento de los ingresos sino también por la disminución de los costos de producción, por ejemplo los costos de los materiales utilizados en diseño disminuyeron en un 16,42%. La capacitación brindada a los empleados permitió que éstos aprovecharán de una mejor manera los recursos productivos. Igualmente la introducción de nuevas herramientas de trabajo influyó en la disminución de los costos de producción y en el aumento de la productividad.

El sistema de recompensas se implementó con el aumento en las bonificaciones (3% del valor total del trabajo) por la terminación de los trabajos realizados antes de la fecha límite, igualmente se asignó un mayor número de responsabilidades, incluso los empleados se encargaron del control de calidad de los productos, de la recepción de materia prima y



entrega de los pedidos, lo que contribuyó a mejorar la situación financiera de la empresa.

En el Balance General se pudo observar un incremento de los activos en un 36,23%, debido al efectivo generado por el aumento en los ingresos, igualmente el patrimonio mejoró en un 14,15% como consecuencias del aumento de la utilidad.

La situación financiera de la empresa mejoró gracias a la disminución de costos de producción, lo que aumentó el nivel de rentabilidad y a un mayor nivel de ingresos.

En el segundo periodo de estudio (1 Dic. /01 – 28 Ene. /02) hubo respuesta positiva por parte del personal porque:

- Se trabajó un mayor número de horas extras para cumplir con los pedidos.
- Se pudo recibir un mayor número de trabajos litográficos gracias a la productividad alcanzada.
- Se conformaron grupos de calidad y asesoría que sirvieron para mejorar la productividad.

El nuevo sistema de recompensas (Ver cuadro 6.3.2) motivó a los clientes internos a ser más eficaces y eficientes, lo cual se explica por una nueva actitud de los trabajadores frente al trabajo.

#### **7.2.4 Impacto de las estrategias de mejoramiento en los Resultados Productivos.**

Como ya se dijo anteriormente, la productividad mejoró en un 6.22% gracias a que se aprovechó la capacidad instalada de la empresa. La empresa tenía una capacidad utilizada de 30.11%, con el mejoramiento del clima organizacional ésta se aumentó a 36.33%.

Para analizar el comportamiento de los costos de producción, se tuvo en cuenta el valor por hora promedio de cada proceso, por ejemplo en el proceso de diseño el valor por hora disminuyó en 1.6988%. Anteriormente la producción total por hora costaba \$39.972,94 después del mejoramiento su costo quedó en \$39.211,38, o sea que disminuyó en 1.90%. Si se tiene en cuenta que se trabajan 44 horas semanales (176 horas al mes), se obtiene una disminución mensual del 334.40% en los costos de producción.

En el proceso de Pre - Prensa el valor por hora disminuyó en 2.1572%, en Corte 2.5389%, en Impresión 2.0740%, y terminados 1.9665%. El único

proceso que aumento su valor de producción por hora fue el de ABDICK en 1.7224%.

Como se puede observar, el mejoramiento de la situación productiva se refleja en la disminución de los costos de producción, principalmente en el de los materiales utilizados en cada proceso.









## **8. REFLEXIONES Y CONCLUSIONES.**

1. El mejoramiento del lugar de trabajo (adecuaciones del sitio de trabajo, introducción de nueva tecnología) aumentó la productividad de los empleados, lo que trajo como consecuencia una disminución en los costos de producción y un aumento en la rentabilidad.

2. El mejoramiento del clima organizacional permitió aprovechar la capacidad instalada de la empresa, lo que se manifestó en un aumento del 6.22% en la capacidad utilizada.

3. La productividad de una persona en el trabajo está determinada por dos grandes factores: su talento natural para desempeñar sus funciones y el clima organizacional que respire dicha persona en su trabajo. (Ver cuadro: Costos de producción promedio por hora).

4. El Sistema de recompensa, la capacitación y el mejoramiento del lugar de trabajo fueron los factores más importantes que contribuyeron a la optimización del clima organizacional en la empresa.

5. El motivador de logro más importante para los empleados es el dinero, o sea, el mejoramiento del sistema de recompensa, por ejemplo un aumento en las bonificaciones por el trabajo terminado antes de la fecha límite, bonificaciones a las horas extras nocturnas, etc.

6. Uno de los factores que presenta relación de dependencia más fuerte con la satisfacción de los empleados se refiere al sentir ser reconocido y valorizado por el jefe, es decir, cuanto más reconocido y valorizado se sienta



el empleado, más él tenderá a estar satisfecho con un amplio conjunto de variables del clima organizacional.

7. En general el clima organizacional de la empresa es optimo para los trabajadores, puesto que esta les brinda diversos factores que son importantes para ellos como estabilidad laboral, buena remuneración, trabajo en equipo, etc.

8. La medición del clima organizacional debe ser un proceso continuo, que permita a la empresa plantear estrategias para su optimización y mejoramiento.

9. El clima organizacional será óptimo o frustrante en función de las condiciones que propicien o no la dirección o gerencia de la empresa. El clima de la organización será entonces un reflejo del estilo gerencial aplicado.

10. Más que los incentivos materiales concluimos que el estudio nos permite deducir que son los incentivos intangibles como el reconocimiento, el trato y la consideración, los elementos psico afectivos o intangibles que más pesan en la formación de un clima organizacional óptimo.

11. El trabajo desarrollado logra cumplir con los objetivos específicos y con el objetivo general propuesto.

12. Este ejercicio investigativo nos deja grandes enseñanzas a los estudiantes investigadores y sentimos que nos estructura en el campo disciplinar y profesional.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

ARMTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafé de Bogotá, 1991.

BURKE, Warner. Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración General. Mc Graw Hill. Bogotá. 1992.

CASCIO, Wayne. Productividad del Recurso Humano. Legis, Bogotá, Colombia. 1993. P. 65.

DENISON, Daniel. Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá. 1991. P. 112.

FERNÁNDEZ-Ríos, M. y SÁNCHEZ, J.C. Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid, Díaz de Santos. 1997. P. 98.

KOONZ, Administración General. Prentice Hall. Bogotá. 1999.

MONDY, Wayne y NOE, Roberth. Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall. 1997.

RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile: 1999.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno. Una estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Principios, metodología y estrategias. Temas Gerenciales. Primera Edición. 3R Editores. 2000.

SÍLICEO AGUILAR, Alfonso. Liderazgo para la productividad en México. México: Editorial Limusa. 1997.

STONER, James. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. 1998.

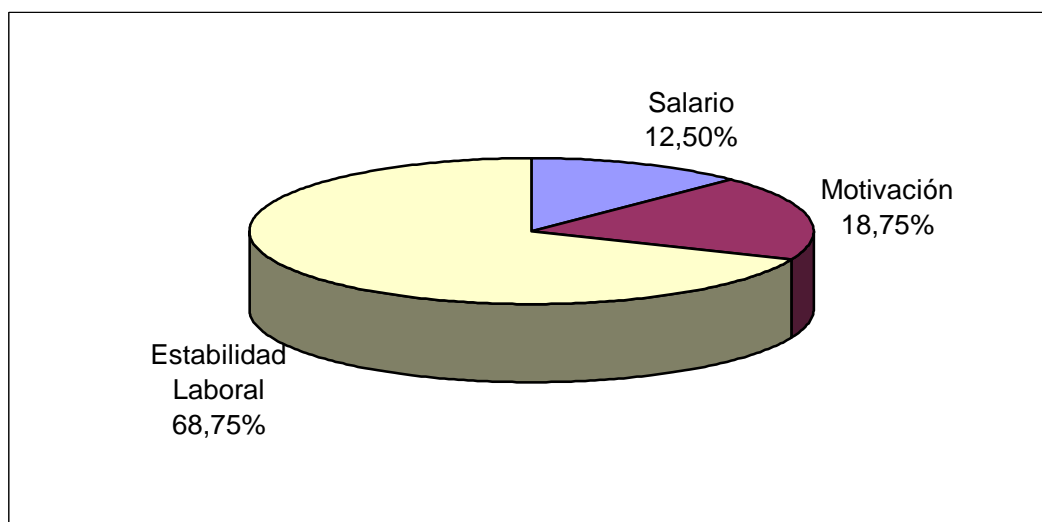
## **10. ANEXOS**

## ANEXO No. 1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

**Tabla No. 1.** Cuál es el aspecto de su vida laboral que más le preocupa.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Salario	2	12,50	2	12,50
Motivación	3	18,75	5	31,25
Estabilidad Laboral	11	68,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



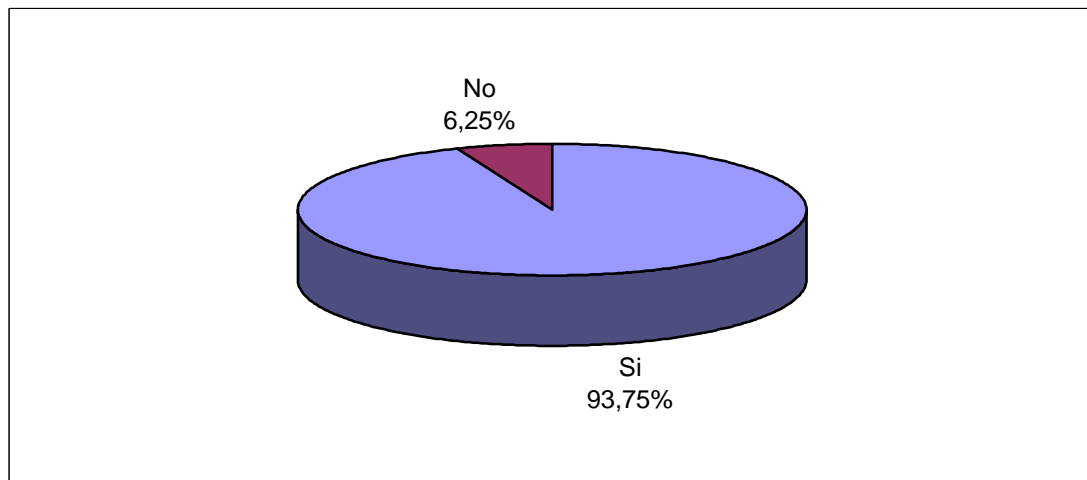
**Figura No. 1.** Cuál es el aspecto de su vida laboral que más le preocupa.

De los empleados encuestados, la mayoría estima que es la estabilidad el aspecto de su vida laboral que más les preocupa (68.75%), luego los que opinan que es la motivación (18.75%) y posteriormente en un porcentaje menos representativo el salario (12.50%).

**Tabla No. 2.** Está conforme con el salario, prestaciones sociales y beneficios extralegales que Usted recibe?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	15	93,75	15	93,75
No	1	6,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 2.** Está conforme con el salario, prestaciones sociales y beneficios extralegales que Usted recibe?

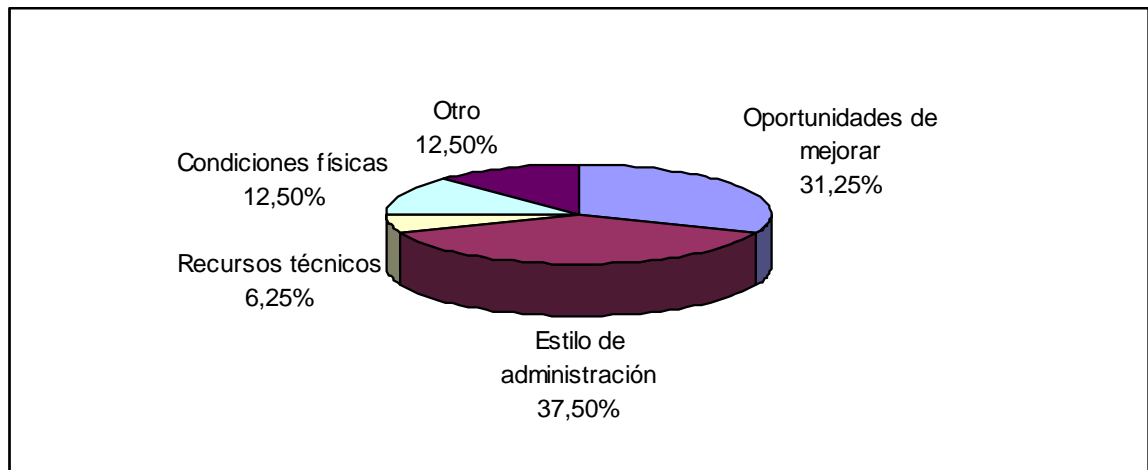
La mayoría de los encuestados se encuentra conforma con el salario, las prestaciones sociales y los beneficios extralegales que les paga la Litografía San José (93.75%). Los empleados que no se encuentran conformes constituyen solamente el 6.25%.

El salario, las prestaciones sociales y los beneficios extralegales son aspectos importantes que construyen e que haya un buen clima organizacional.

**Tabla No. 3.** Con qué elemento de su sitio de trabajo se siente menos satisfecho o le afecta negativamente en la realización de su trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Oportunidades de mejorar	5	31,25	5	31,25
Estilo de administración	6	37,50	11	68,75
Recursos técnicos	1	6,25	12	75,00
Condiciones físicas	2	12,50	14	87,50
Otro	2	12,50	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 3.** Con qué elemento de su sitio de trabajo se siente menos satisfecho o le afecta negativamente en la realización de su trabajo?

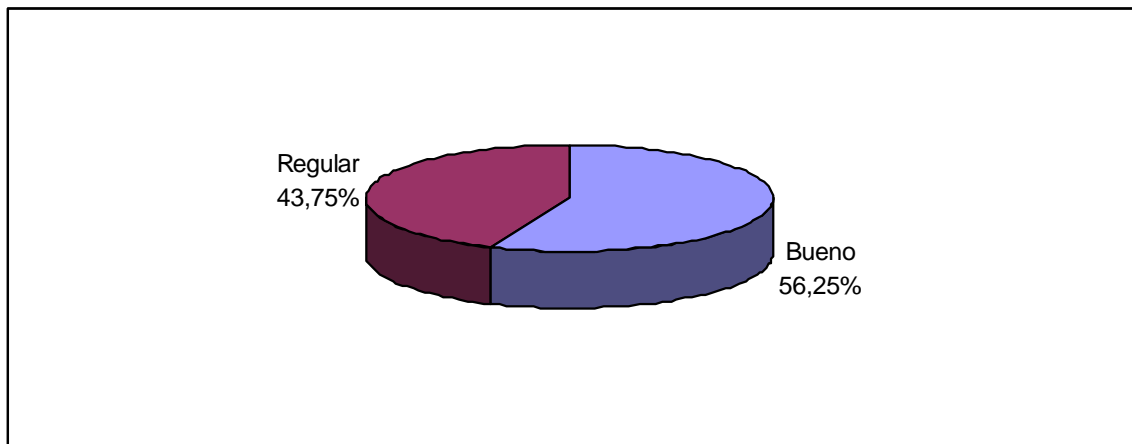
La mayoría de encuestados se sienten insatisfechos con el estilo de administración (37.50%), posteriormente los que se encuentran insatisfechos con las oportunidades que brinda la empresa para mejorar en su trabajo (31.25%) y luego los que no se sienten bien con las condiciones físicas (12.50%).

La empresa debe mejorar, sobretodo en lo que tiene que ver con el estilo de administración para optimizar el clima organizacional.

**Tabla No. 4.** Cómo es el ambiente de trabajo y motivación en la Litografía?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Bueno	9	56,25	9	56,25
Regular	7	43,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 4.** Cómo es el ambiente de trabajo y motivación en la Litografía?

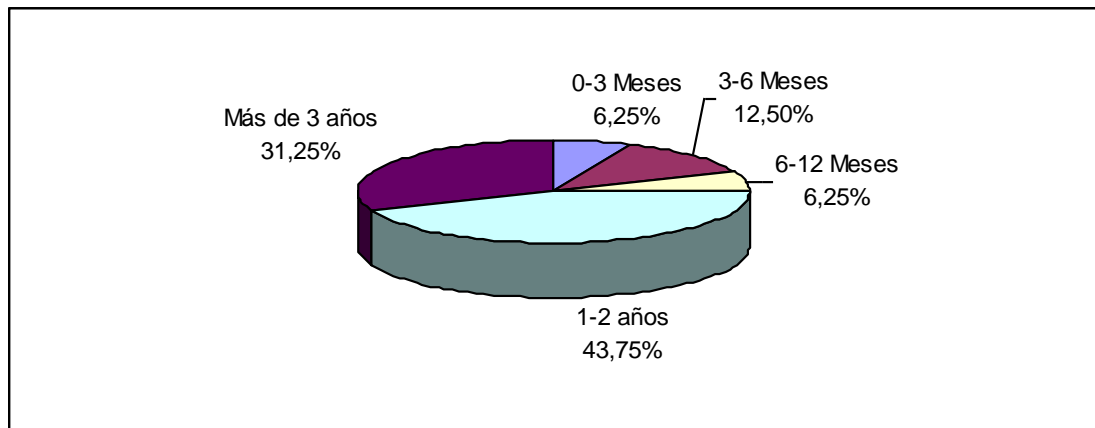
El ambiente de trabajo y la motivación en la empresa es bueno, según la mayoría de encuestados (56.25%), puesto que se sienten conformes con las condiciones de su trabajo. El 43.25% de los empleados considera que el ambiente de trabajo y la motivación es regular (43.75%), puesto que la empresa no le brinda oportunidades para su desarrollo como persona y empleado.



**Tabla No. 5.** Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
0-3 Meses	1	6,25	1	6,25
3-6 Meses	2	12,50	3	18,75
6-12 Meses	1	6,25	4	25,00
1-2 años	7	43,75	11	68,75
Más de 3 años	5	31,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 5.** Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?.

De los encuestados, la mayoría lleva trabajando entre 1 y 2 años, posteriormente los que llevan más de 3 años trabajando en la empresa (31.25%), luego los que llevan trabajando entre 3 y 6 meses (12.50%).

Como se puede observar, la mayoría de empleados lleva trabajando en la empresa un periodo corto de tiempo, debido a la alta rotación de puestos de trabajo.

**Tabla No. 6.** Cada cuánto realiza la supervisión su Jefe Inmediato?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Todos los días	14	87,50	14	87,50
Día de por medio	1	6,25	15	93,75
Una vez al mes	1	6,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 6.** Cada cuánto realiza la supervisión su Jefe Inmediato?.

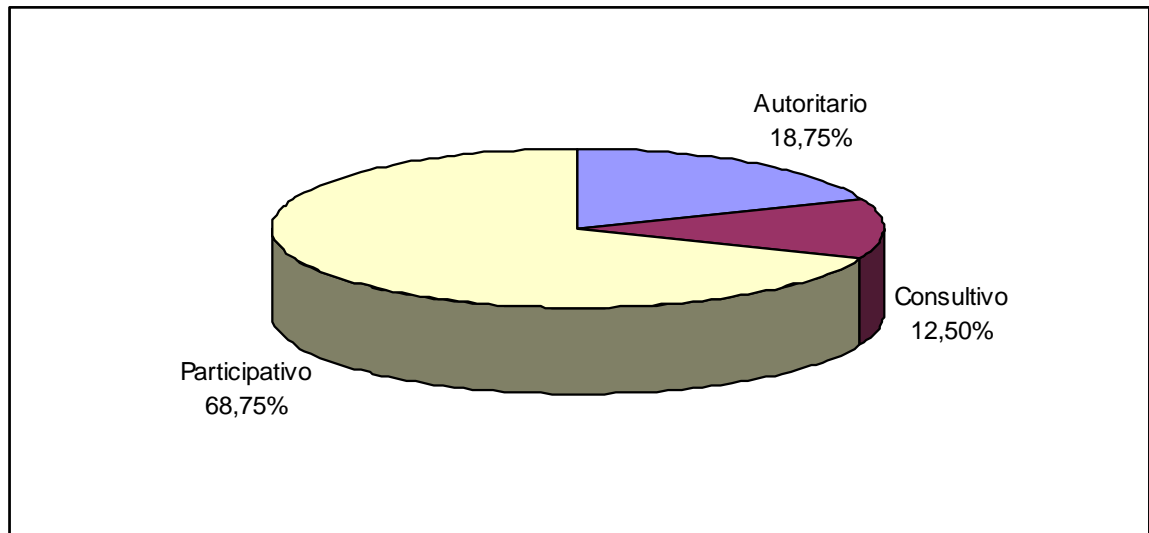
El Jefe Inmediato realiza una supervisión todos los días, según el 87.50% de los empleados, posteriormente los que estiman que el jefe inmediato realiza una supervisión día de por medio (6.25%) y los que consideran que se supervisa una vez al mes (6.25%).

La mayoría de empleados considera que el jefe inmediato no les permite desarrollar sus actividades autónomamente, puesto que se sienten vigilados constantemente. Este aspecto puede contribuir al deterioro del clima organizacional.

**Tabla No. 7.** De acuerdo con la forma como dirige la organización el gerente, dentro de las siguientes opciones cómo lo calificaría Usted?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Autoritario	3	18,75	3	18,75
Consultivo	2	12,50	5	31,25
Participativo	11	68,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 7.** De acuerdo con la forma como dirige la organización el gerente, dentro de las siguientes opciones cómo lo calificaría Usted?

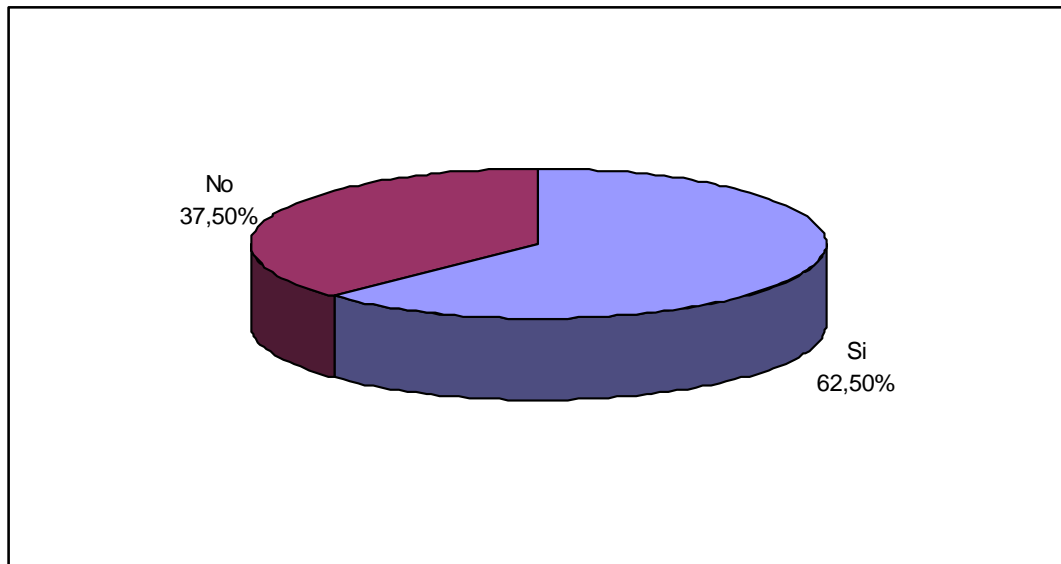
De los empleados encuestados, la mayoría estima que el gerente tiene un estilo de dirección participativo (68.75%), luego los que lo consideran autoritario (18,75%) y posteriormente los que estiman que es consultivo (12.50%).

Es importante anotar que el gerente participa a los empleados las decisiones que se toman con respecto a la empresa, igualmente considera que el Capital Humano es uno de los elementos más importantes para conseguir los objetivos organizacionales.

**Tabla No. 8.** En la Litografía existen incentivos, premios, oportunidades y se valora el trabajo realizado de acuerdo con sus capacidades, habilidades ?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	10	62,50	10	62,50
No	6	37,50	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 8.** En la Litografía existen incentivos, premios, oportunidades y se valora el trabajo realizado de acuerdo con sus capacidades, habilidades ?.

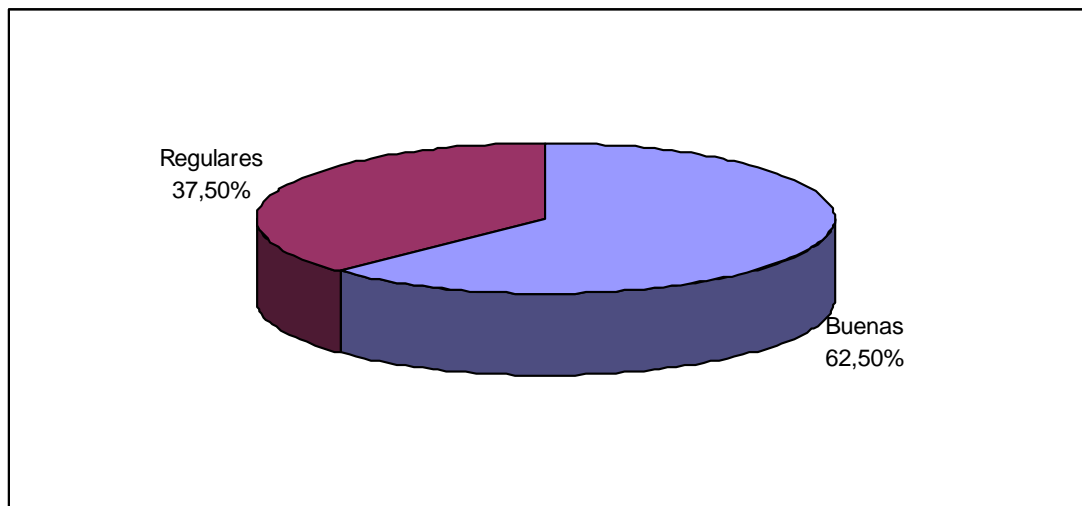
La mayoría de empleados (62.50%) estima que en la empresa existen incentivos, premios y oportunidades para obtener ingresos, además que se valora el trabajo de las personas.

El 32.50% considera que la empresa no ofrece buenos salarios ni premios y que las oportunidades que se ofrecen son pocas, además que no se valora el trabajo de los empleados.

**Tabla No. 9.** Cómo calificaría las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Buenas	10	62,50	10	62,50
Regulares	6	37,50	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



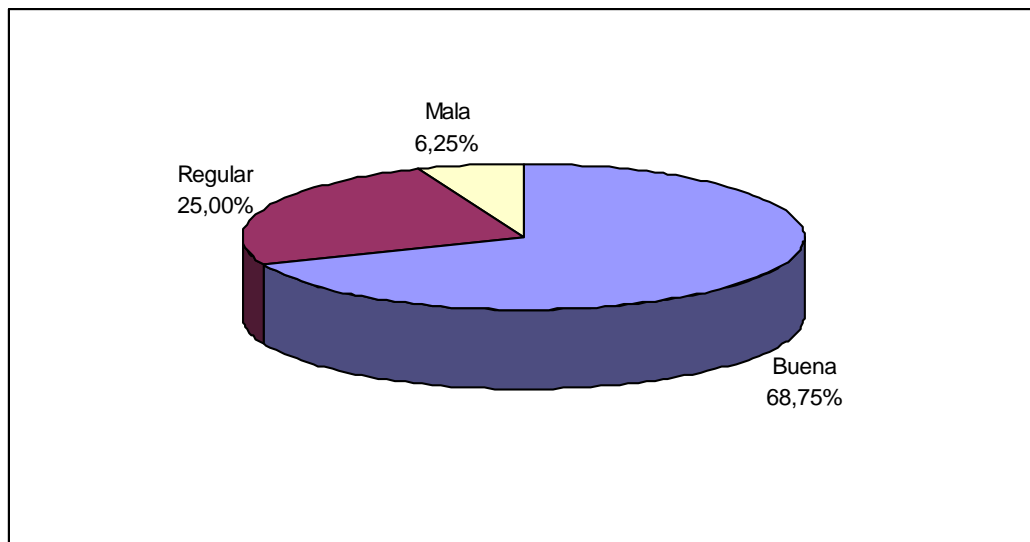
**Figura No. 9.** Cómo calificaría las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?.

De los encuestados la mayoría opina que las relaciones interpersonales dentro de la empresa son buenas (62.50%), posteriormente los que estiman que éstas son regulares puesto que en el interior de la misma ocurren algunos conflictos entre los empleados (37.50%).

**Tabla No. 10.** Cómo calificaría la comunicación de la Litografía para dar a conocer las decisiones y los programas?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Buena	11	68,75	11	68,75
Regular	4	25,00	15	93,75
Mala	1	6,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 10.** Cómo calificaría la comunicación de la Litografía para dar a conocer las decisiones y los programas?.

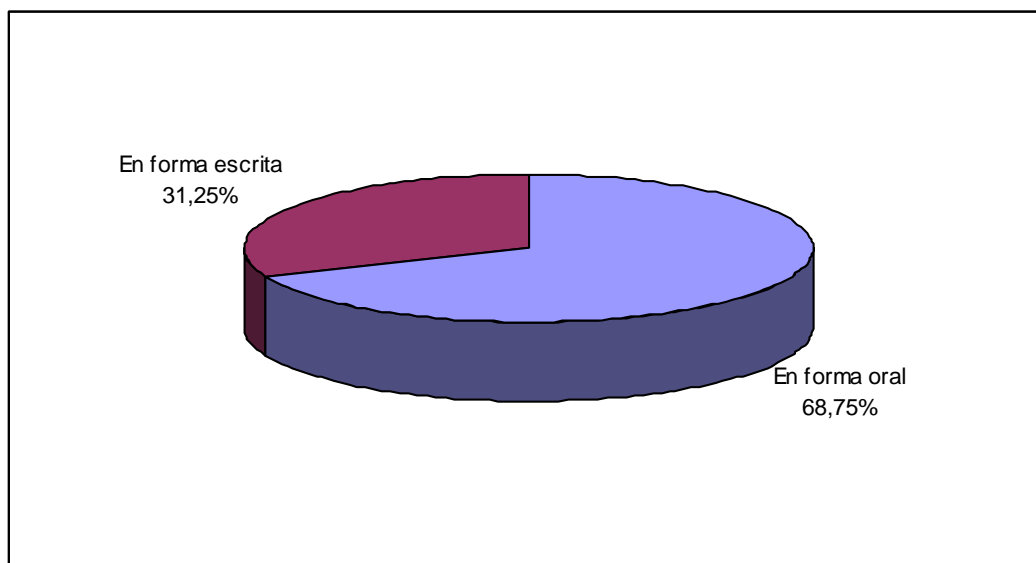
La Litografía San José tiene buenos canales de comunicación para dar a conocer las decisiones y los programas según la mayoría de empleados (68.75%). El 25% de éstos considera que los canales de comunicación para dar a conocer estas decisiones son regulares y el 6.25% que son malos.

De acuerdo a lo anterior la empresa debe mejorar los canales de comunicación para dar a conocer las decisiones y programas a los empleados, para con esto lograr un mejor clima organizacional.

**Tabla No. 11.** En qué forma se dan a conocer las decisiones, tareas y los programas?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
En forma oral	11	68,75	11	68,75
En forma escrita	5	31,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 11.** En qué forma se dan a conocer las decisiones, tareas y los programas?.

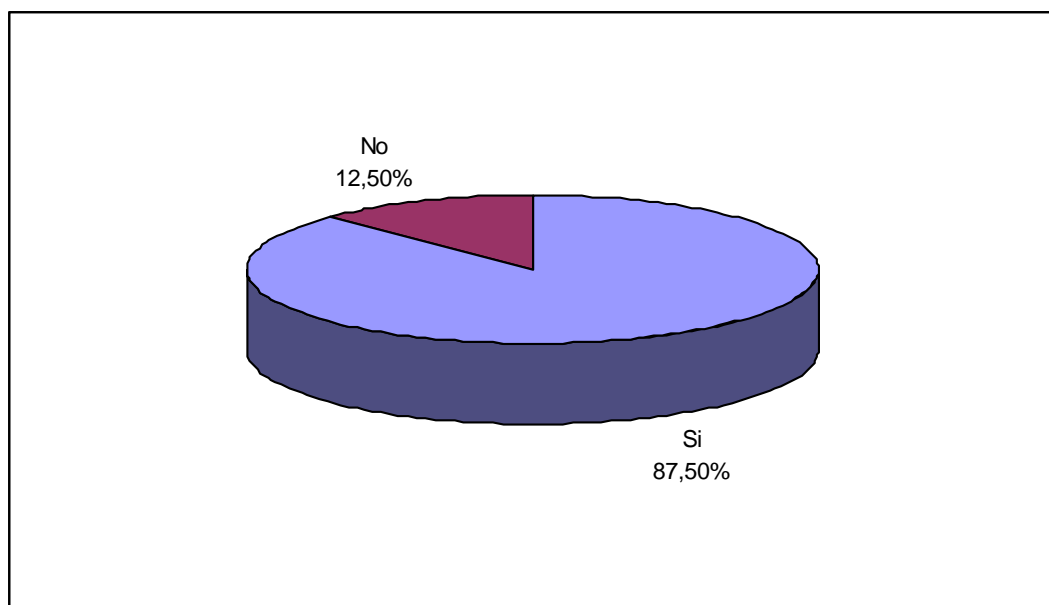
Las decisiones, tareas y programas se dan a conocer en forma oral, según la mayoría de encuestados (68.75%). El 31.25% considera que los programas, tareas y decisiones se comunican en forma escrita.

Es importante aclarar que generalmente los programas se dan a conocer a los empleados en forma escrita, incluso se manejan unos controles (planillas) para controlar la realización de sus actividades.

**Tabla No. 12.** Conoce Usted la misión, visión y valores de la empresa?  
Misión

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	14	87,50	14	87,50
No	2	12,50	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 12.** Conoce Usted la misión, visión y valores de la empresa? – Misión.

De los encuestados, la mayoría conoce la misión de la empresa (87.50%), el 12.50% restante no conoce la misión, puesto que no les interesa, o porque la empresa no les ha brindado la oportunidad para conocerla.

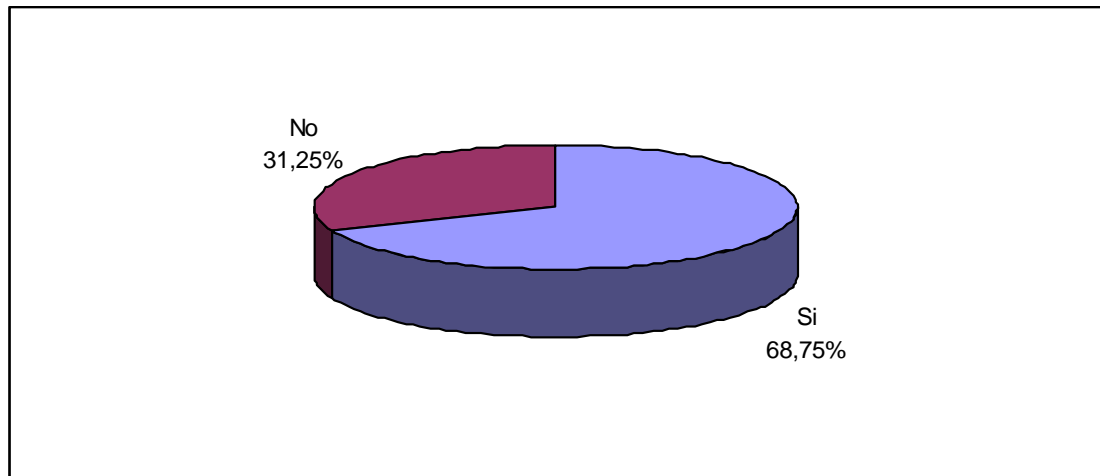
Un aspecto importante para lograr un buen clima organizacional, es que los empleados conozcan los principios corporativos de la empresa, para que puedan identificar la importancia que tiene su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa.



**Tabla No. 13.** Conoce Usted la misión, visión y valores de la empresa?  
Visión

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	11	68,75	11	68,75
No	5	31,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 13.** Conoce Usted la misión, visión y valores de la empresa?.  
Visión.

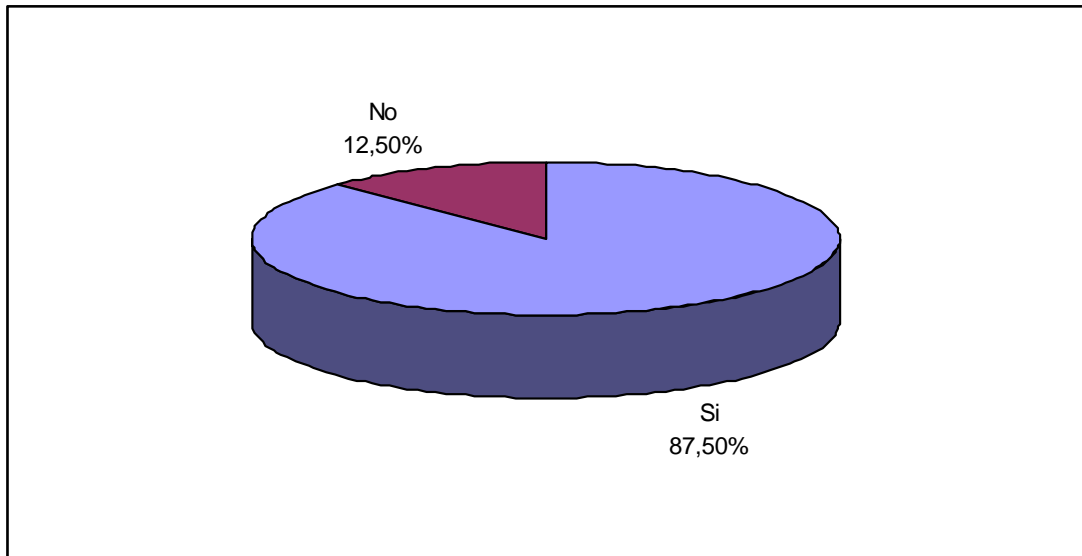
La mayoría de empleados conocen la visión de la empresa (68.75%). El 31.25% no conocen este principio corporativo, puesto que no se han interesado en conocerlo o porque la empresa no se ha preocupado por su divulgación.

Al igual que la misión, es imprescindible que los empleados conozcan los principios corporativos, con el fin de que se identifique con la empresa y pueda contribuir al logro de las metas y objetivos organizacionales.

**Tabla No. 14.** Conoce Usted la misión, visión y valores de la empresa?  
Valores

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	14	87,50	14	87,50
No	2	12,50	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 14.** Conoce Usted la misión, visión y valores de la empresa?.  
Valores

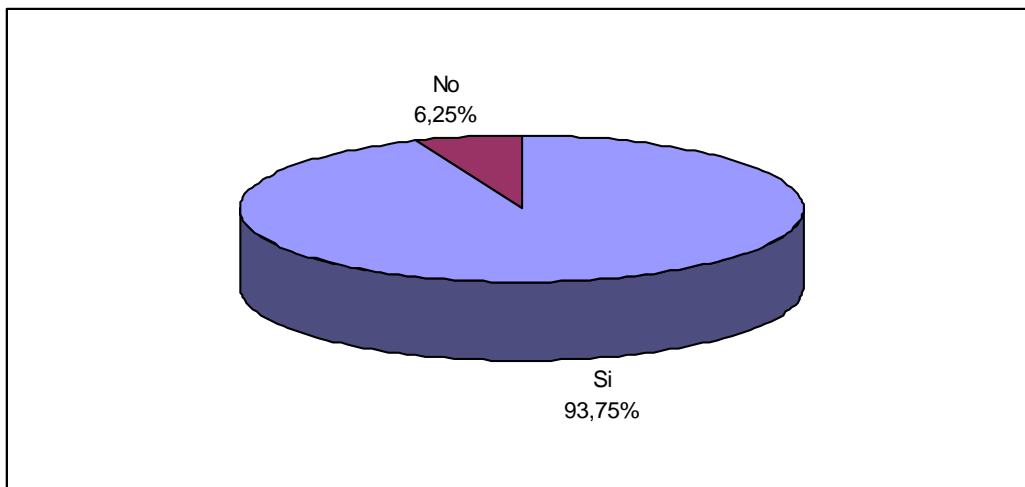
De los encuestados, la mayoría conoce los valores de la empresa (87.50%), el 12.50% no los conoce porque la empresa no los ha comunicado a los empleados.

Al igual que los otros principios corporativos, los valores de la empresa son conocidos por la mayoría de empleados, este aspecto contribuye a que en la empresa haya un buen clima organizacional.

**Tabla No. 15.** Usted tiene un conocimiento claro de las normas que rigen el funcionamiento de la Litografía?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	15	93,75	15	93,75
No	1	6,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



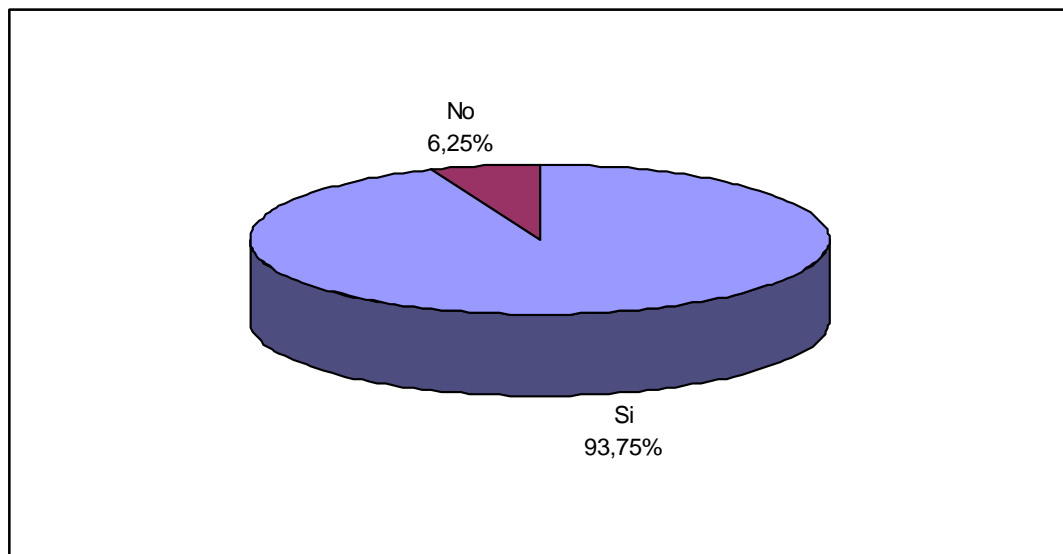
**Figura No. 15.** Usted tiene un conocimiento claro de las normas que rigen el funcionamiento de la Litografía?

La empresa ha tenido como principio fundamental dar a conocer a los empleados las normas que rigen su funcionamiento, esto ha traído como consecuencia que el 93.75% de éstos conozcan las normas. Este aspecto ha sido importante para que los empleados realicen adecuadamente sus funciones.

**Tabla No. 16.** Usted tiene claras las funciones, objetivos y tareas de su cargo?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	15	93,75	15	93,75
No	1	6,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 16.** Usted tiene claras las funciones, objetivos y tareas de su cargo?

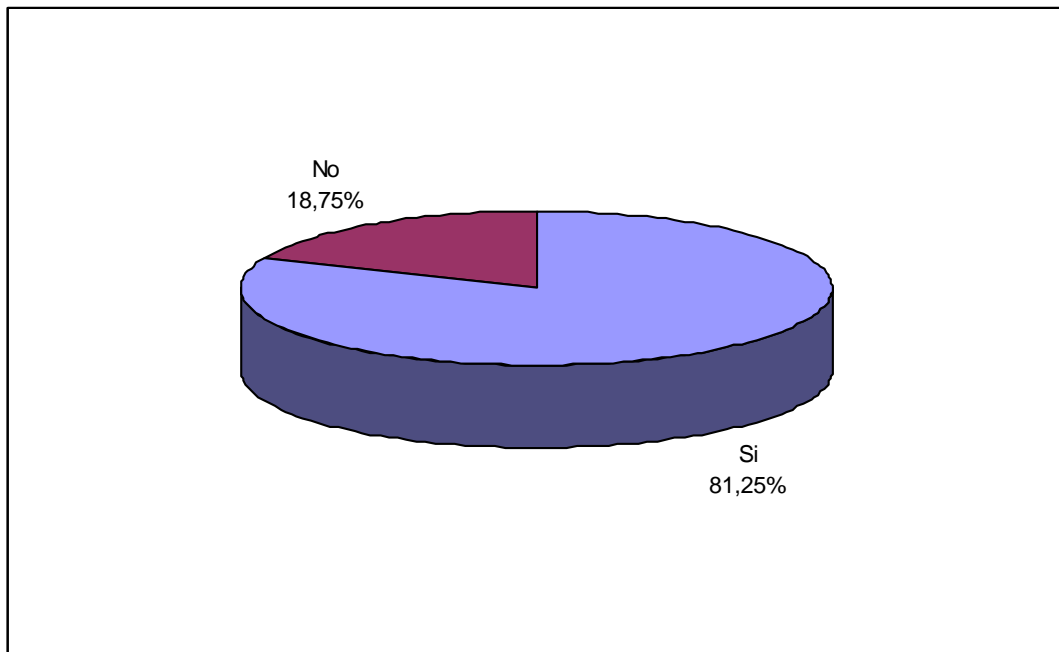
El 93,75% de los empleados tienen claros los objetivos y tareas que tiene a su cargo, contribuyendo así al buen desempeño en el sitio de trabajo y a la disminución de errores en las operaciones.

La empresa ha contribuido a que los empleados conozcan y tengan claros los objetivos y tareas, puesto que al iniciar cada jornada de trabajo se le informa a cada uno de los empleados las tareas que debe realizar en el día.

**Tabla No. 17.** Usted tiene autoridad, libertad y delegación para desempeñar su trabajo y tomar decisiones?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	13	81,25	13	81,25
No	3	18,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



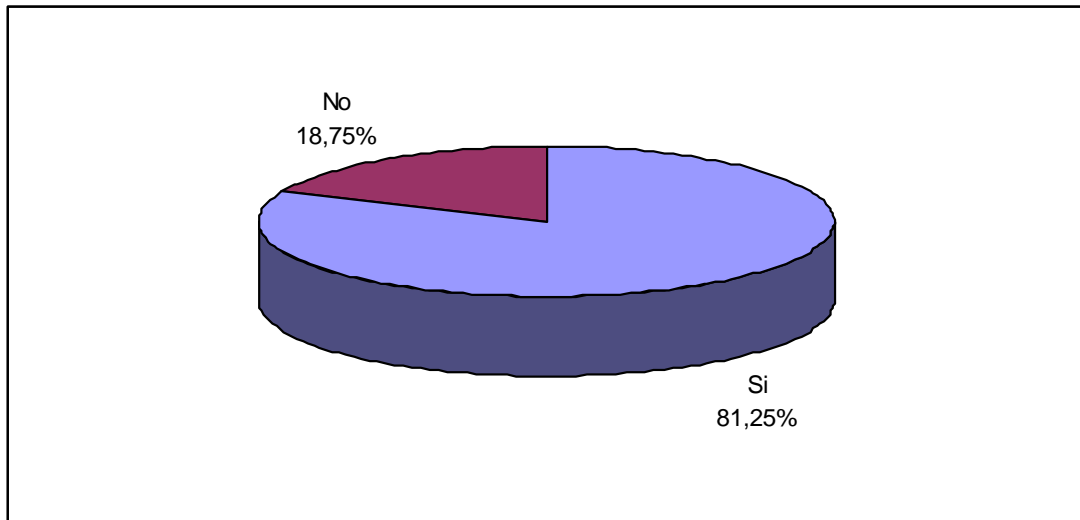
**Figura No. 17.** Usted tiene autoridad, libertad y delegación para desempeñar su trabajo y tomar decisiones?

Los empleados en su gran mayoría considera que la empresas ofrece libertad y delega funciones para desarrollar su trabajo y tomar decisiones (81.25%), esto ha contribuido para que los trabajadores sean responsables y autónomos a la hora de desempeñar sus funciones.

**Tabla No. 18.** En la Litografía Usted tiene la oportunidad de obtener ascensos y promociones como una política de oportunidades laborales?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	13	81,25	13	81,25
No	3	18,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 18.** En la Litografía Usted tiene la oportunidad de obtener ascensos y promociones como una política de oportunidades laborales?.

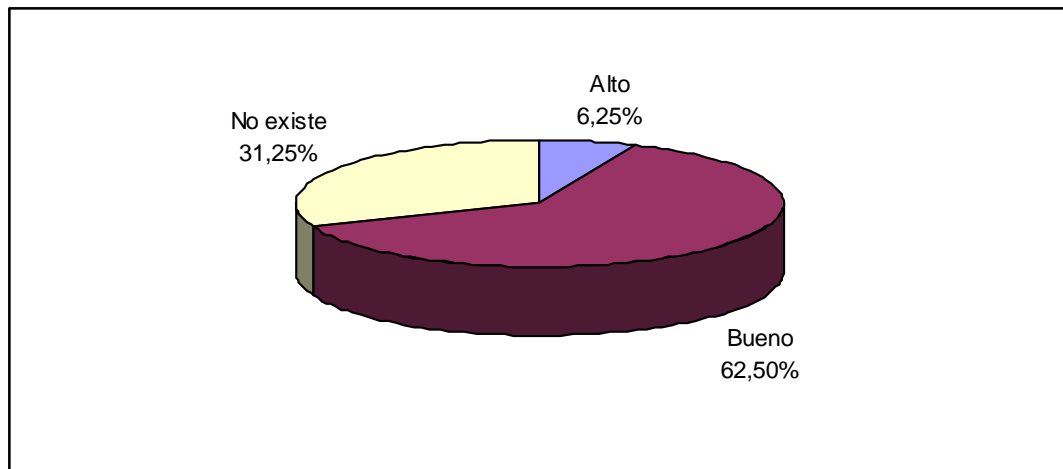
La mayoría de empleados considera que la empresa les brinda oportunidades para ascensos y promociones dentro de la misma (81.25%). Este es un motivador de logro importante que contribuye al mejoramiento del clima organizacional.

Es de anotar que la estructura organizacional de la empresa es simple, por lo que la mayoría de trabajadores son operarios, a pesar de esto, la organización se ha preocupado por rotar a los trabajadores en diferentes puestos y por mejorar su salario.

**Tabla No. 19.** Cuál es el nivel de integración que existe entre Usted y su Jefe?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Alto	1	6,25	1	6,25
Bueno	10	62,50	11	68,75
No existe	5	31,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 19.** Cuál es el nivel de integración que existe entre Usted y su Jefe?.

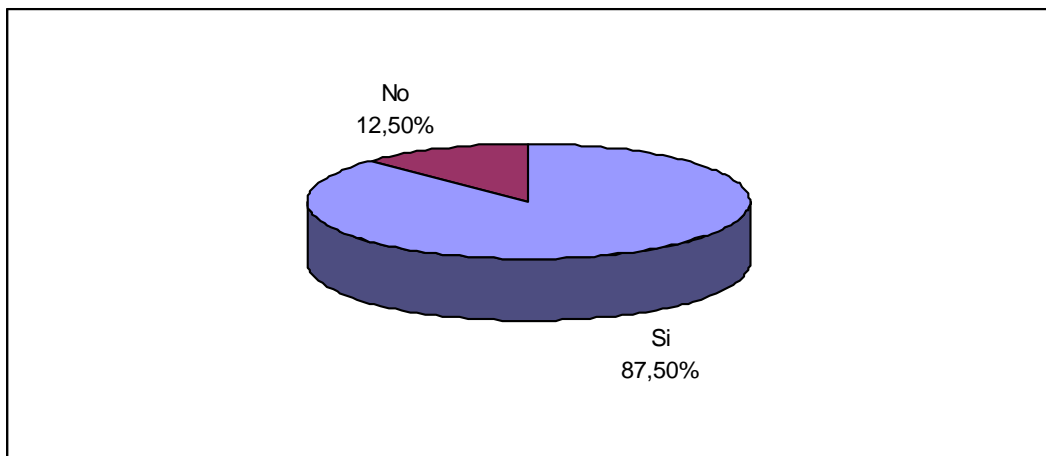
El 62.50% de los encuestados considera que la integración entre el Jefe Inmediato y los empleados es buena, el 31.25% estima que no hay integración y el 6.25% opina que hay un alto nivel de integración.

Es imprescindible para que exista un adecuado clima laboral que las relaciones entre jefes y empleados sean las mejores, por lo que la empresa debe plantear estrategias que le permitan lograr este objetivo.

**Tabla No. 20.** Se le reconoce a usted socialmente dentro de la Litografía el trabajo que realiza?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	14	87,50	14	87,50
No	2	12,50	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 20.** Se le reconoce a usted socialmente dentro de la Litografía el trabajo que realiza?

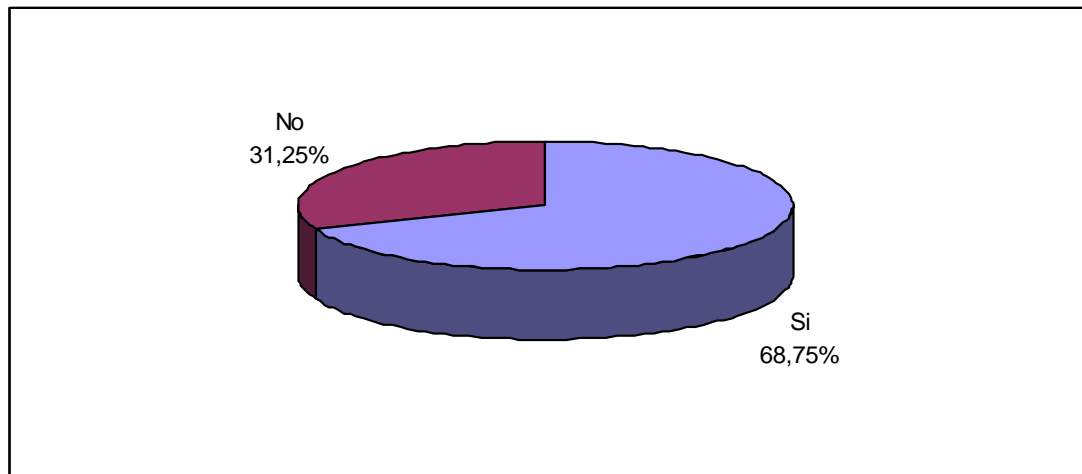
El 81.50% de los empleados considera que se reconoce el trabajo que realiza en la empresa, puesto que en algunas ocasiones se bonifica el trabajo bien hecho. El 12.50% opina que su trabajo no es reconocido, puesto que la remuneración recibida no está acorde con el trabajo realizado.



**Tabla No. 21.** La litografía le ofrece Estabilidad Laboral?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	11	68,75	11	68,75
No	5	31,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 21.** La litografía le ofrece Estabilidad Laboral?

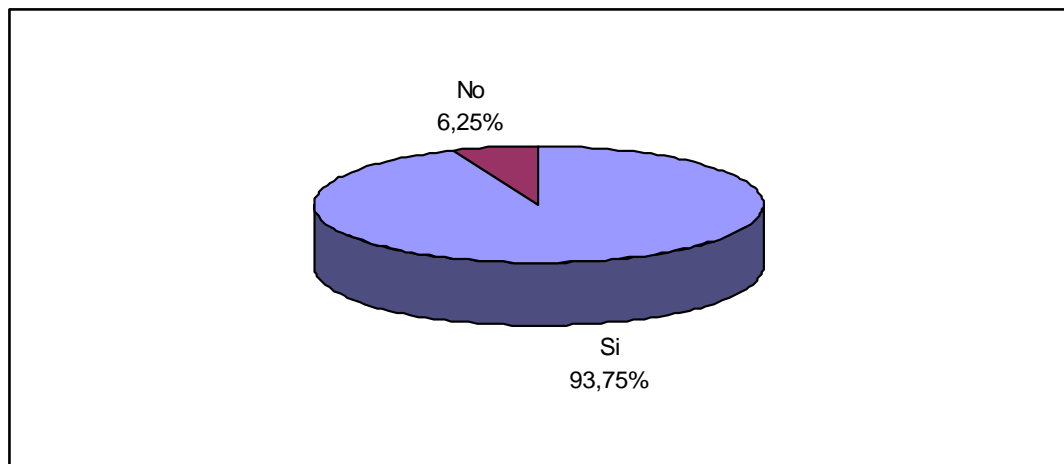
El 68.75% de los empleados considera que la empresa les ofrece estabilidad laboral, puesto que ésta paga cumplidamente las obligaciones que tiene con ellos, además un gran porcentaje de los empleados lleva trabajando desde hace más de tres años, lo que contribuye al incremento de la estabilidad laboral.

Un elemento fundamental para un buen clima organizacional es la estabilidad laboral de los empleados, puesto que contribuye a que éstos se identifiquen con la empresa.

**Tabla No. 22.** Los superiores acceden a recibir sugerencias de Usted para el mejoramiento de la Litografía y de su trabajo individual?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	15	93,75	15	93,75
No	1	6,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 22.** Los superiores acceden a recibir sugerencias de Usted para el mejoramiento de la Litografía y de su trabajo individual?

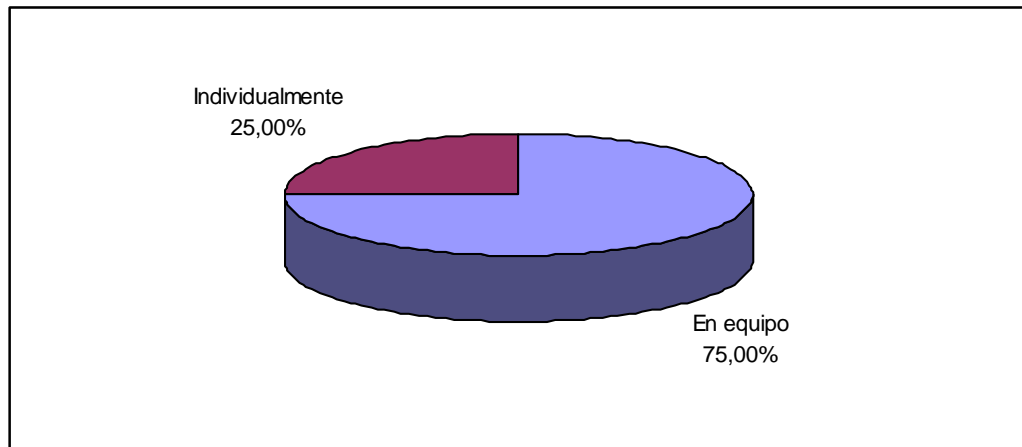
De los trabajadores encuestados, la mayoría (93.75%) estima que los superiores tienen en cuenta sus sugerencias para el mejoramiento de la organización.

Como ya se ha anotado anteriormente, la empresa tiene en cuenta al Recurso Humano para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

**Tabla No. 23.** Generalmente se realizan trabajos:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
En equipo	12	75,00	12	75,00
Individualmente	4	25,00	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



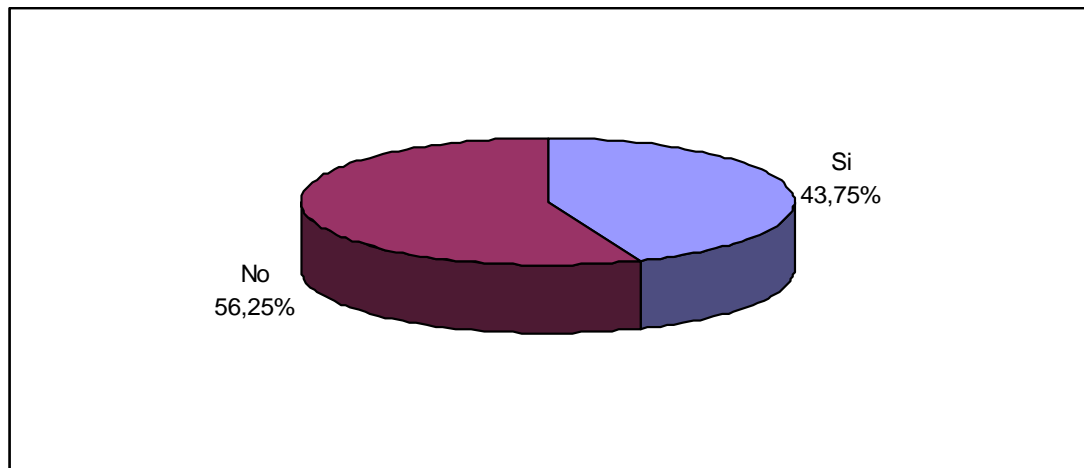
**Figura No. 23.** Generalmente se realizan trabajos:

En la empresa se realizan generalmente trabajos en equipo (75%), debido a las características de los trabajos, puesto que la mayoría de los procesos litográficos son sucesivos. Una pequeña parte de los trabajos (25%) se realizan individualmente, sobretodo lo que tiene que ver con diseño.

**Tabla No. 24.** Conoce Usted la situación financiera de la Litografía?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	7	43,75	7	43,75
No	9	56,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 24.** Conoce Usted la situación financiera de la Litografía?

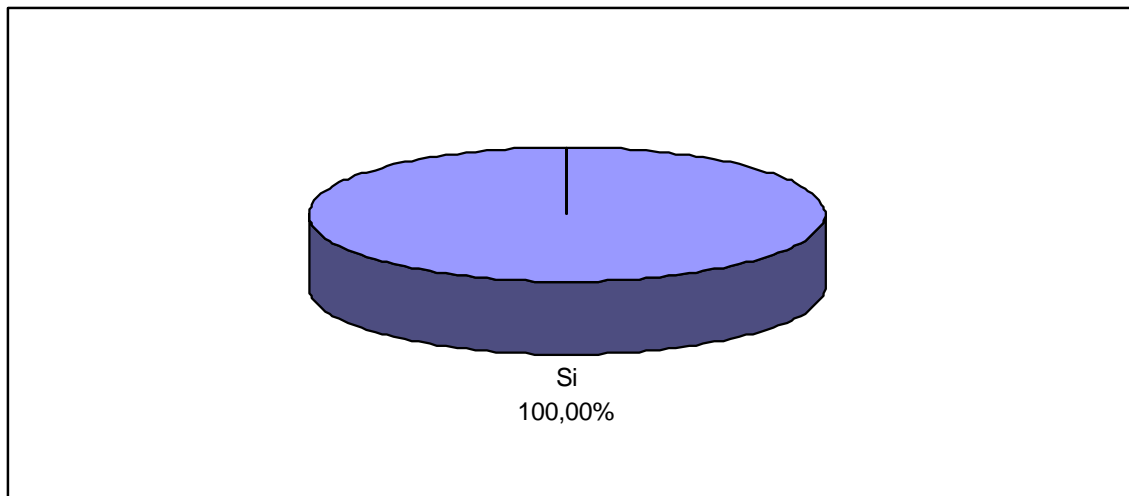
El 56.25% no conoce la situación financiera de la empresa, puesto que solamente se preocupan por el pago de las obligaciones de la empresa para con ellos. El 43.75% estima que conocen la situación financiera, puesto que la litografía es cumplida con los pagos a empleados y por esto consideran que se tiene una buena liquidez.

Es de anotar que los trabajadores generalmente nunca piden los estados financieros de la empresa, puesto que no lo consideran necesario.

**Tabla No. 25.** Cree Usted que la situación financiera (ingresos, egresos, propiedades, planta y equipo) y económica (producción y ventas) de la Litografía le afecta de algún modo?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	16	100,00	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



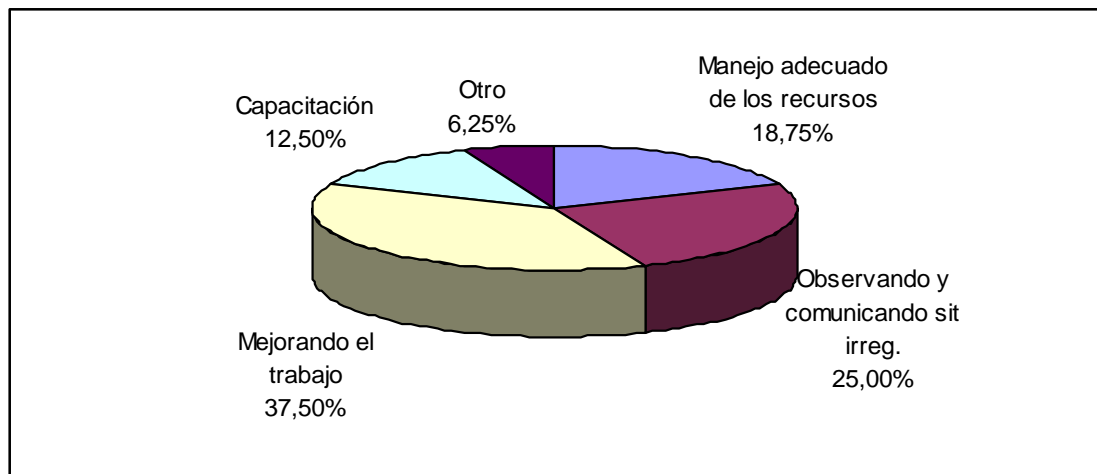
**Figura No. 25.** Cree Usted que la situación financiera (ingresos, egresos, propiedades, planta y equipo) y económica (producción y ventas) de la Litografía le afecta de algún modo?

Todos los empleados estiman que la situación financiera y económica de la empresa los afecta, puesto que si esta es buena tienen seguro su trabajo y su salario; si por el contrario esta es deficiente, seguramente pueden perder su puesto. De esta forma los empleados tienen claro que de su desempeño depende que la empresa tenga éxito en el mercado.

**Tabla No. 26.** Cómo considera Usted que puede aportar con su trabajo para mejorar la situación financiera de la Litografía?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Manejo adecuado de los recursos	3	18,75	3	18,75
Observando y comunicando sit irreg.	4	25,00	7	43,75
Mejorando el trabajo	6	37,50	13	81,25
Capacitación	2	12,50	15	93,75
Otro	1	6,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



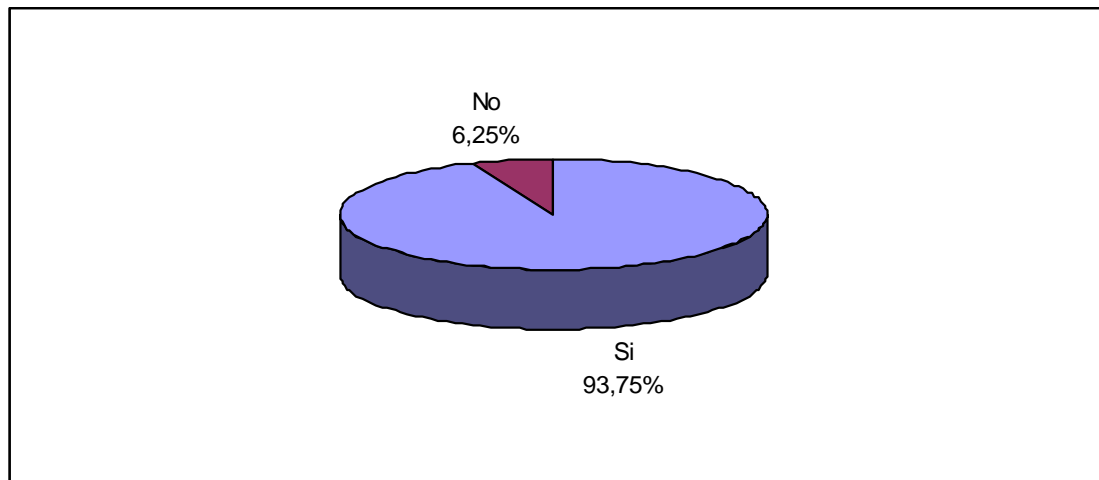
**Figura No. 26.** Cómo considera Usted que puede aportar con su trabajo para mejorar la situación financiera de la Litografía?

De los encuestados, la mayoría considera que si se realiza un buen trabajo se mejora la situación financiera de la empresa (37.50%), posteriormente los que consideran que se mejora la situación financiera de la empresa si se reportan situaciones irregulares (25%), luego los que opinan que la situación financiera se mejora con el manejo adecuado de los recursos (18.75%).

**Tabla No. 27.** A Usted se le pagan horas extras?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	15	93,75	15	93,75
No	1	6,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 27.** A Usted se le pagan horas extras?

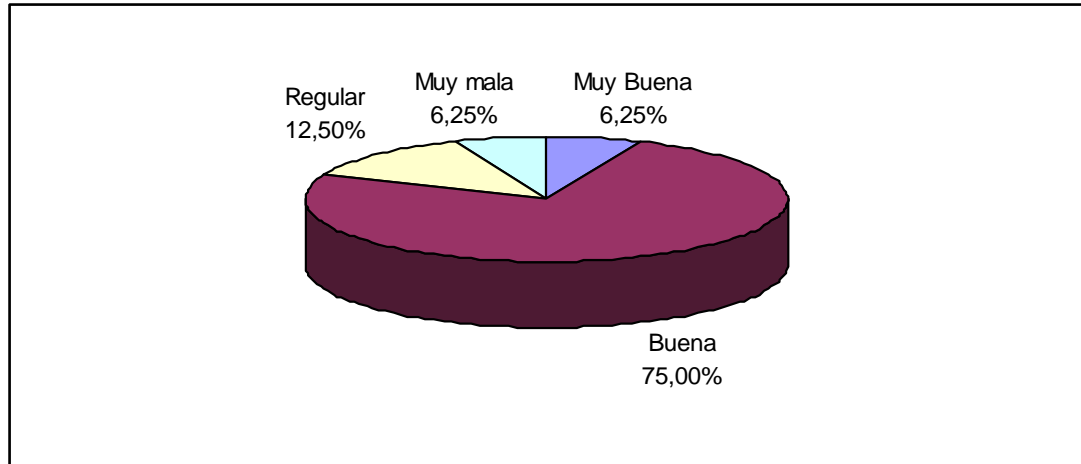
El 93.75% estima que la empresa les paga sus horas extras, mientras que el 6.25% considera de que algunos trabajos extras no son remunerados.

La empresa ha sido cumplida con los pagos a sus empleados por cualquier concepto, incluso se les cancelan las horas extras de acuerdo con la ley. En ocasiones hay algunos trabajos extralaborales relaciones con la calidad de los productos que la empresa no reconoce.

**Tabla No. 28.** Cómo considera Usted que se encuentra actualmente la situación financiera de la Litografía?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Muy Buena	1	6,25	1	6,25
Buena	12	75,00	13	81,25
Regular	2	12,50	15	93,75
Muy mala	1	6,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 28.** Cómo considera Usted que se encuentra actualmente la situación financiera de la Litografía?

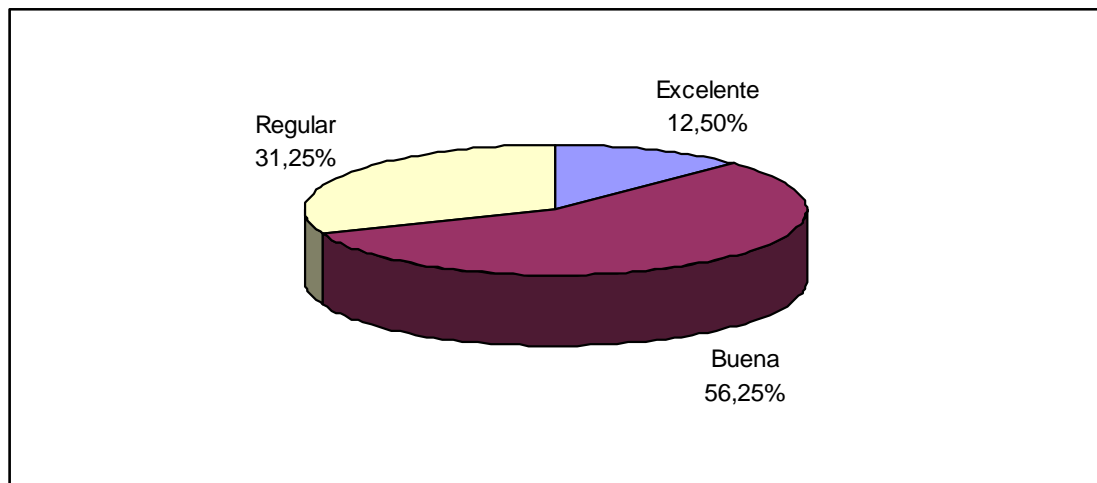
La mayoría de empleados estima que la situación financiera de la empresa es buena (75%), luego los que opinan que esta situación es regular (12.5%) y posteriormente los que la consideran como Muy Buena (6.25%) y Buena (6.25%).



**Tabla No. 29.** La calidad de la producción de la Litografía es:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Excelente	2	12,50	2	12,50
Buena	9	56,25	11	68,75
Regular	5	31,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 29.** La calidad de la producción de la Litografía es:

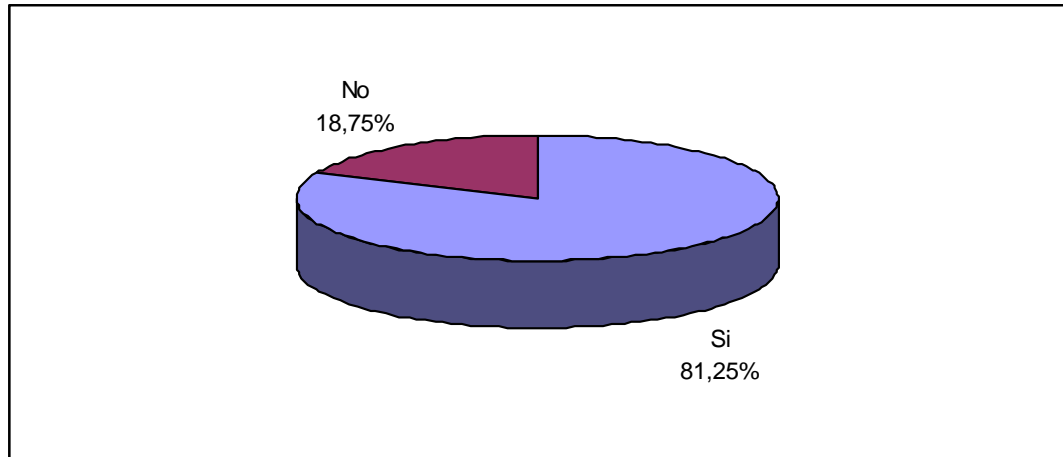
Según el 56.25% de los empleados la calidad de los productos de la Litografía san José es buena (56.25%), el 31.25% estima que la calidad es regular, puesto que hay otras empresas en el mercado que elaboran productos de mejor calidad y el 12.50% opina que la calidad es excelente.

Como se puede observar, la imagen que tiene la empresa en los empleados es muy buena, tanto en productos como en servicios prestados al cliente interno.

**Tabla No. 30.** Usted utiliza la tecnología adecuada (elementos de seguridad industrial, maquinaria, equipo, métodos, etc. ) para la realización de su trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	13	81,25	13	81,25
No	3	18,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 30.** Usted utiliza la tecnología adecuada (elementos de seguridad industrial, maquinaria, equipo, métodos, etc. ) para la realización de su trabajo?

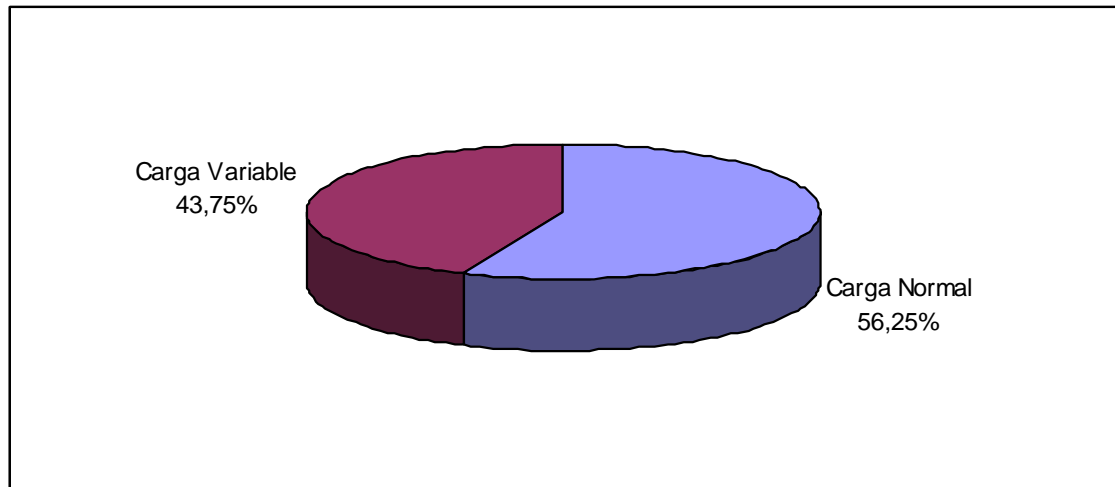
El 81.25% de los empleados utiliza tecnología adecuada para la realización de su trabajo, mientras que el 18.75% no utiliza una tecnología acorde a las exigencias de su labor.

La empresa ofrece a los empleados las mejores herramientas de acuerdo al tipo de trabajo realizado, inclusive está pendiente de los requerimientos de los mismos.

**Tabla No. 31.** En lo referente a la carga laboral considera Usted que tiene:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Carga Normal	9	56,25	9	56,25
Carga Variable	7	43,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



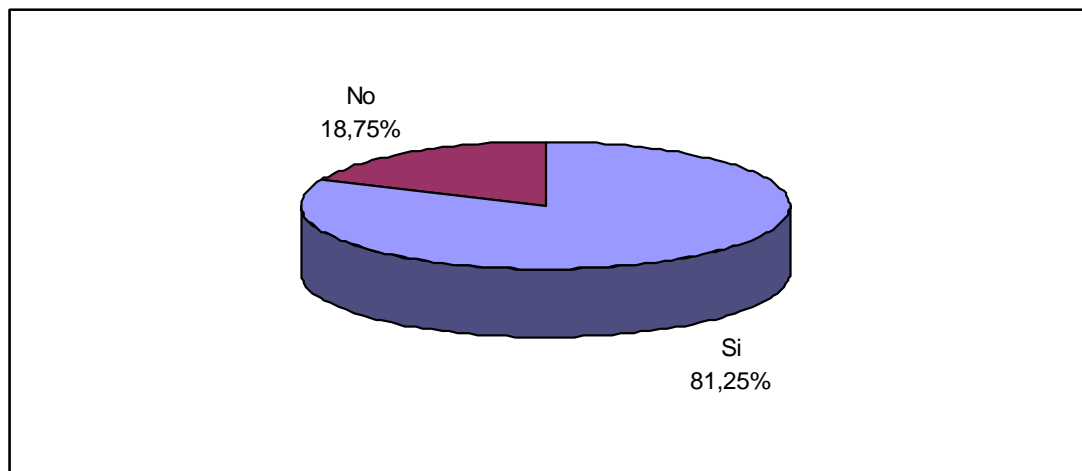
**Figura No. 31.** En lo referente a la carga laboral considera Usted que tiene:

La mayoría de empleados considera que la carga laboral es normal (56.25%), o sea, que realizan generalmente las mismas actividades diariamente. El 43.75% estima que la carga laboral es variable, puesto que la intensidad del trabajo depende directamente de la demanda del mercado.

**Tabla No. 32.** Se realiza control de calidad en la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	13	81,25	13	81,25
No	3	18,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



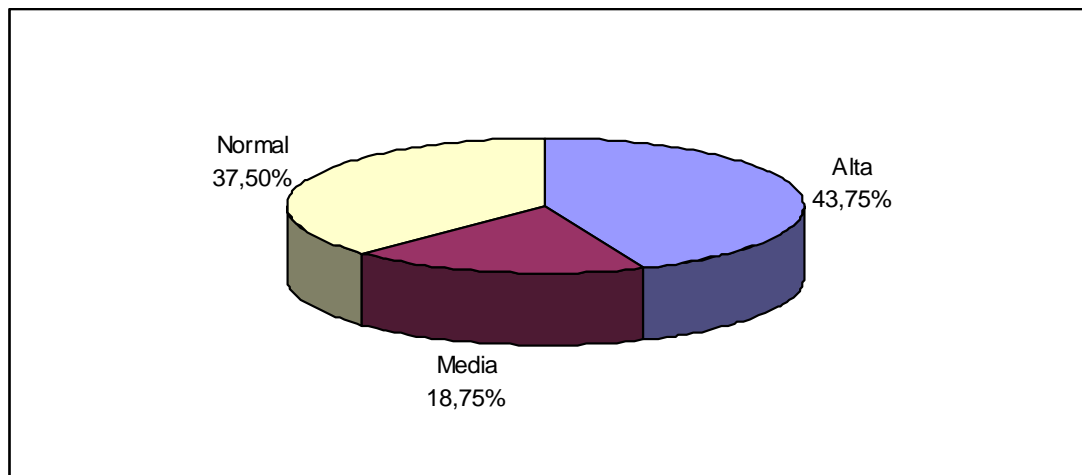
**Figura No. 32.** Se realiza control de calidad en la empresa?

El 81.25% de los empleados opina que la empresa realiza controles de calidad, puesto que se realizan a la materia prima, productos en proceso y productos terminados. El 18.75% considera que la empresa no realiza controles de calidad sino solamente un control para el cumplimiento de la producción.

**Tabla No. 33.** De acuerdo con la capacidad Instalada de la Litografía, la cantidad producida por la empresa es :

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Alta	7	43,75	7	43,75
Media	3	18,75	10	62,50
Normal	6	37,50	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



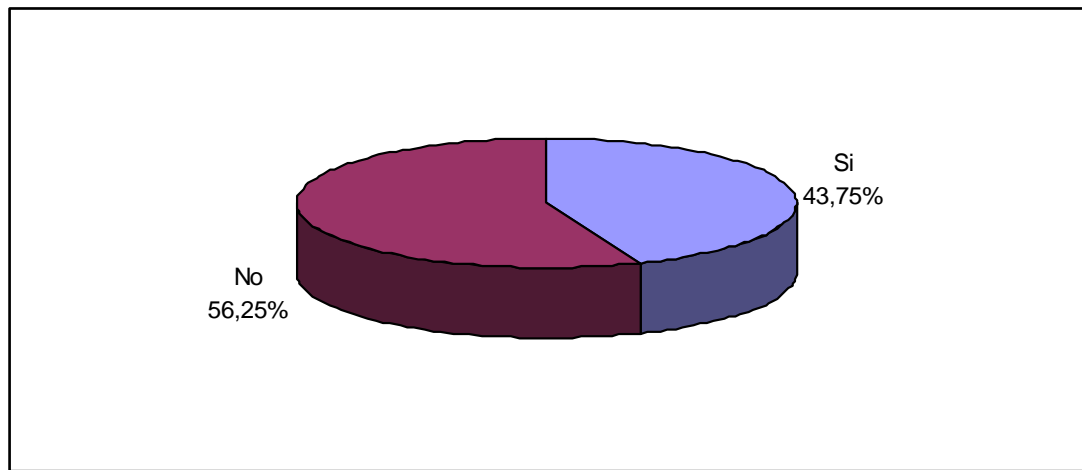
**Figura No. 33.** De acuerdo con la capacidad Instalada de la Litografía, la cantidad producida por la empresa es :

El 43.75% de los empleados piensa que se aprovecha la capacidad instalada de la empresa, el 37.50% considera que la producción es normal de acuerdo a su capacidad instalada y el 18.75% considera que se podría aprovechar con un mayor volumen de producción.

**Tabla No. 34.** Para afectar positivamente la situación financiera de la empresa se podría complementar con alguna actividad?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	7	43,75	7	43,75
No	9	56,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



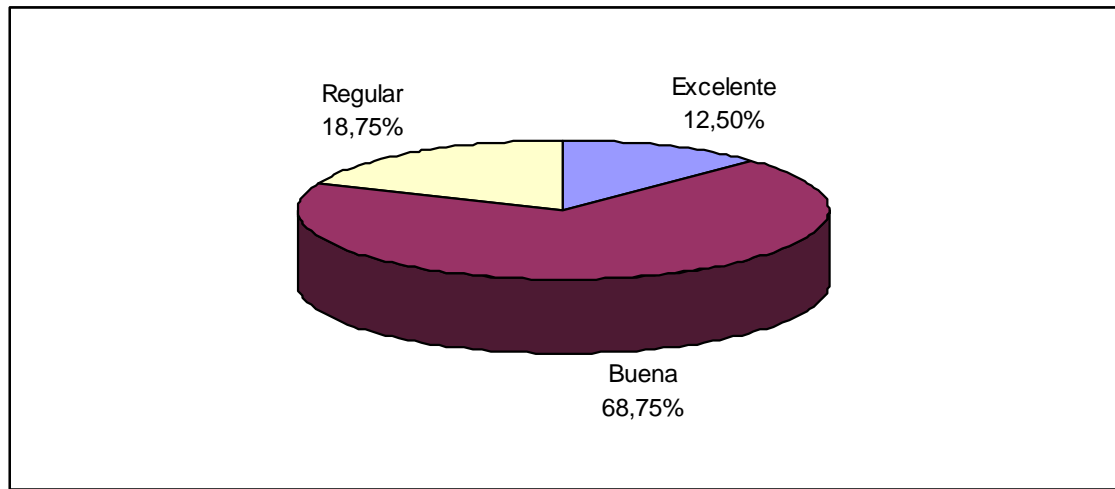
**Figura No. 34.** Para afectar positivamente la situación financiera de la empresa se podría complementar con alguna actividad?

De los encuestados, la mayoría (56.25%) opina que la situación financiera no se puede afectar positivamente realizando alguna otra actividad, mientras que el 43.75% estima que se pueden realizar actividades que mejoren la situación financiera como ofrecer servicios complementarios a los de litografía.

**Tabla No. 35.** Cómo percibe la calidad de la producción?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Excelente	2	12,50	2	12,50
Buena	11	68,75	13	81,25
Regular	3	18,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 35.** Cómo percibe la calidad de la producción?.

El 68.75% de los empleados percibe la calidad de la producción como buena, debido a que consideran que la empresa trabaja con productos de buena calidad y utiliza tecnología de punta para el proceso de producción y acabado.

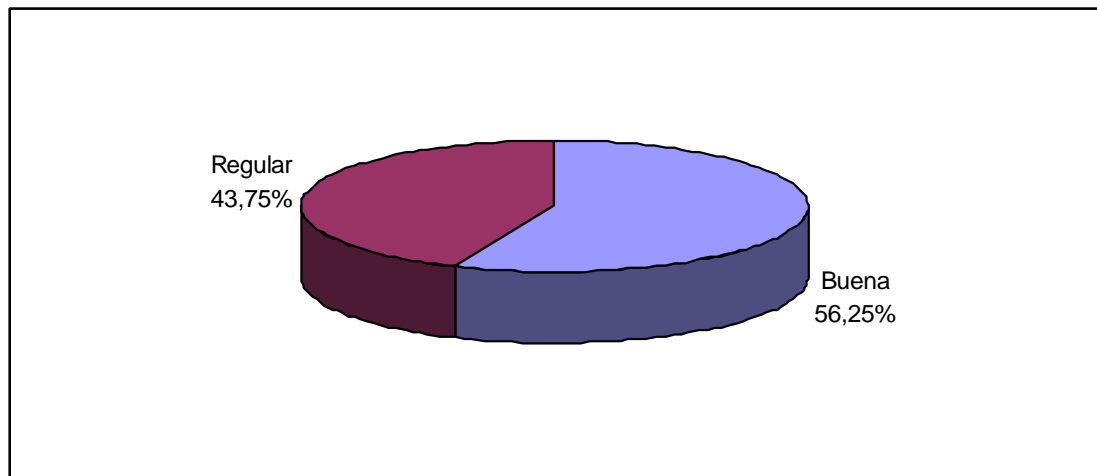
El 18.75% percibe la calidad de la producción como regular, puesto que no se realizan los controles de calidad requeridos en los procesos de producción y adquisición de la materia prima.

El 12.50% percibe la calidad de la producción como excelente, debido a que se utilizan los mejores equipos, los procesos de producción y acabado son óptimos y la materia prima es de la mejor calidad.

**Tabla No. 36.** Cómo cree que los clientes opinan de la calidad y el cumplimiento de la entrega de los pedidos?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Buena	9	56,25	9	56,25
Regular	7	43,75	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 36.** Cómo cree que los clientes opinan de la calidad y el cumplimiento de la entrega de los pedidos?.

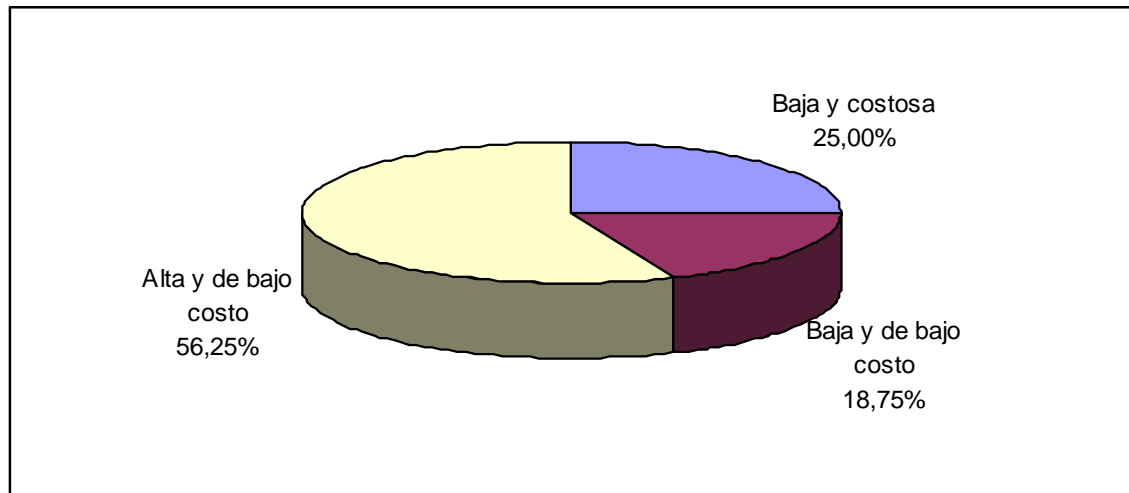
En lo referente al conocimiento que los empleados tienen acerca de la percepción de los empleados en lo que respecta a aspectos tales como la calidad y el cumplimiento en los pedidos piensan que es buena (56.25%) y regular (43.75%). Aunque lo anterior se clasifica en un término medio la Litografía debe propender por alcanzar la excelencia, el hecho de que ningún encuestado responda que sea excelente indica que se debe mejorar abruptamente en cuanto a la calidad y cumplimiento de los pedidos de los clientes.



**Tabla No. 37.** Cómo calificaría la relación entre costos y producción en la empresa?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Baja y costosa	4	25,00	4	25,00
Baja y de bajo costo	3	18,75	7	43,75
Alta y de bajo costo	9	56,25	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



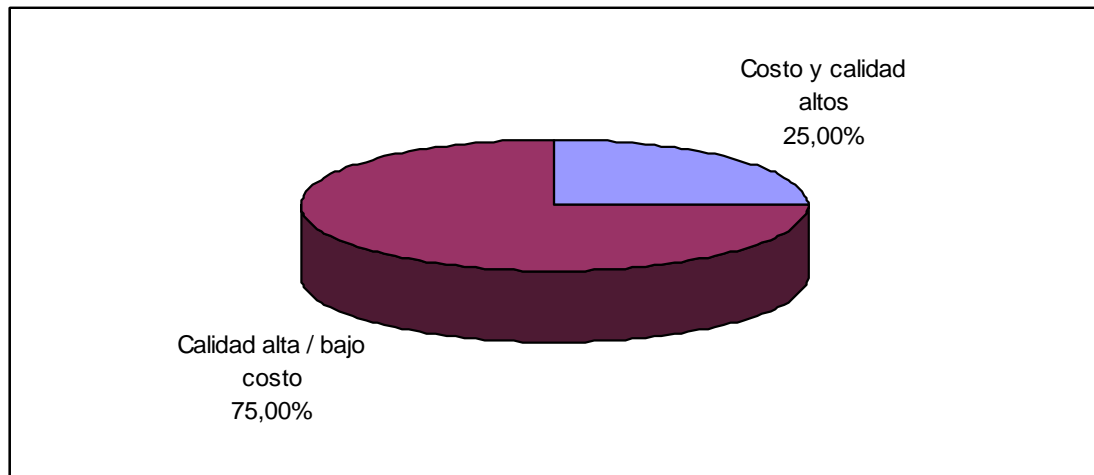
**Figura No. 37.** Cómo calificaría la relación entre costos y producción en la empresa?.

Los empleados califican la relación entre costos y producción en la empresa como una productividad positiva para la empresa puesto que los costos son bajos y la producción es alta (56.25%); que la producción es baja y los costos son altos, indicando una productividad tiende a ser negativa (25%). Baja y de bajo costo (18.75%), los dos últimos índices sumados (43.75%), indican que los empleados califican que la producción es baja, por tal motivo deben analizarse tanto la producción como los costos.

**Tabla No. 38.** Cómo calificaría la relación entre costos y calidad en la empresa?.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Costo y calidad altos	4	25,00	4	25,00
Calidad alta / bajo costo	12	75,00	16	100,00
<b>TOTAL</b>	16,00	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados. Litografía San José. Noviembre de 2001.



**Figura No. 38.** Cómo calificaría la relación entre costos y calidad en la empresa?.

Los encuestados clasifican la relación entre los costos y la calidad de la siguiente manera: calidad alta y bajo costo (75%) y, costos y calidad altos (25%). Es beneficioso para la empresa que los resultados muestran que tiene una calidad alta la que se debe conservar. En cuanto a los costos el (75%) piensan que son bajos, aspecto positivo si es así, se deben mantener esos costos.