

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, ALMACENES LA 14 S.A., CAPÍTULO
BUENAVENTURA, 2012- 2013

YOLI ADRIANA RIASCOS ÁNGULO
DIANA CRISTINA GARCÍA CASTRO



UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2013

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, ALMACENES LA 14 S.A.,
CAPÍTULO BUENAVENTURA, 2012 -2013

YOLI ADRIANA RIASCOS ÁNGULO
DIANA CRISTINA GARCÍA CASTRO

Trabajo para optar al título Administración de Empresas

Director
GILBERTO MORALES PINTO
Administrador de Empresas



UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de grado en cumplimiento
de los requisitos exigidos por la Universidad del
Valle Sede Pacífico, para optar el Título de
Administrador de Empresas.

Director

Gilberto Morales Pinto
Administrador de Empresas.

Jurado

.

Buenaventura, Junio de 2013

DEDICATORIA

Dedicamos este éxito a la Universidad del Valle Sede Pacífico, y a los docentes en especial a Gilberto Morales Pinto que con su gran conocimiento y sabiduría nos asesoró y guió oportunamente para culminar esta meta tan anhelada para nosotras, también a nuestros compañeros que nos colaboraron en esta trayectoria y por último y no menos importante a Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura en especial a la Administradora Luz Dary Anchico y a su grupo de colaboradores quien nos brindo incondicionalmente toda la información necesaria para complementar este Trabajo de Grado.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos son especialmente a mi papa Dios que con su amor y poder me ha permitido terminar una etapa más en mi vida, ya qué sabiamente me ha dado sus fuerzas para no abandonar mi carrera como Administradora de Empresas y hoy poder ver los frutos que con tantos esfuerzo y esmero me ha tocado para así disfrutar este hermoso propósito de Dios en mi vida.

De igual manera a mi pareja Jhon Eric Ibarguen quien fue el primer apoyo que recibí cuando tome la decisión de iniciar esta carrera y hasta hoy el más grande apoyo para terminar mi sueño como profesional. A ti mi gran amor infinitas gracias y Dios te bendiga abundantemente y te haga todos tus sueños realidad y a mi hija princesita Sofía que me ha dado las fuerzas para terminar esta carrera y así poderle brindar un futuro prospero y diferente.

También agradezco a mi abuela que me decía siempre que saliera adelante ya qué esas fueron las palabras que me impulsaron a iniciar este lindo proceso, a mis padres que siempre han querido verme bien y saliendo adelante, a mis hermanas porque se preocupan en que todo me vaya bien, también agradezco a todas las personas que me han deseado lo mejor y con su ejemplo me dieron una señal para continuar y por último y no menos importante al docente Gilberto Morales Pinto que con su valioso conocimiento y tiempo nos guió para hacer de este sueño una realidad.

DIANA CRISTINA GARCIA CASTRO

AGRADECIMIENTOS

Ya que termina esta etapa de mi vida quiero agradecer a Dios por ser un mentor espiritual, y permitirme llegar para cumplir mis metas a mi esposo e hijos por su apoyo, colaboración, tiempo, paciencia para llegar a ser una profesional.

Agradezco a mi esposo Luis Rodríguez por brindarme las herramientas su amor, comprensión, ternura, esmero por creer en mí en los momentos más difíciles de mi vida, fue un bastión para mí, y seguir adelante, gracias por todo y que Dios te bendiga.

A mis hijos Duvan y Luigui Rodriguez porque son las dos personas que me impulsan a querer ser mejor con el firme propósito de ser para ellos ese ejemplo a seguir, porque siempre comprendieron y ven en mí una persona para guiarse y saber que nunca es tarde para llegar a obtener sus objetivos y metas propuestas en la vida, agradezco a mi abuela, madre y hermana por sus consejos; en todo momento que fueron una voz de aliento y permitiéndome contar con ellas

Al docente Gilberto Morales Pinto, quien a pesar de sus inconvenientes, no nos abandonó, siempre estuvo ahí para brindarnos su apoyo y sus consejos. Gracias profesor. A los profesores de la Universidad del Valle Sede Pacifico por brindarnos sus conocimientos y darnos las bases necesarias para incursionar en el mundo laboral. Gracias a todos los docentes y compañeros de la institución.

Gracias Dios por darme tu fortaleza, tu amor y guiarme por el camino correcto. Gracias por no dejarme desfallecer y darme las fuerzas necesarias para vencer los obstáculos. Hoy en día veo que tantos sacrificios no fueron en vano, valió la pena tantos esfuerzos.

YOLI ADRIANA RIASCOS ANGULO

CONTENIDO

	Páginas
INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES	16
2. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN	19
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.3 JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVO	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. MARCO DE REFERENCIAS	23
4.1 MARCO CONTEXTUAL	23
4.1.1 Buenaventura: Activo Estratégico	23
4.1.2 Almacenes La 14 S.A., Capítulo Buenaventura	25
4.1.2.1 Misión	25
4.1.2.2 Visión	26
4.1.2.3 Valores	26
4.1.2.4 Cronología de Almacenes La 14 S.A.,Capitulo Buenaventura	26
4.1.2.5 Organigrama La 14 S.A.	30
4.2 MARCO TEÓRICO	31
4.2.1 Concepto de percepción	31
4.2.2 Concepto de Cultura Organizacional	35
4.2.3 Modelo de Cultura Organizacional	38
4.2.4 Clima Organizacional	38
4.2.5 Conceptos Clima Organizacional	41
4.2.6 Enfoques del Clima Organizacional	42
4.2.7 Tipos de Clima Organizacional	44
4.2.7.1 Clima tipo Autoritario	44
4.2.7.2 Clima tipo Autoritario – Paternalista	44
4.2.7.3 Clima tipo Participativo – consultivo	44
4.2.7.4 Clima tipo Participativo – en grupo	45

4.2.8	Métodos Comunes de Medición y Análisis del Clima Organizacional	45
4.2.8.1	Litwin y Stinger	46
4.2.8.2	Cuestionario Rensist Likert	48
4.2.8.3	Cuestionario de John Sudarsky – Test de Clima Organizacional	50
4.2.8.4	Cuestionario de Hernán Álvarez Londoño- Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	52
4.2.9	Direccionamiento Estratégico	57
4.3	MARCO LEGAL	59
4.3.1	Código del Comercio Decreto 410 de 197	60
4.3.2	Certificado de la Cámara de Comercio	61
4.4	MARCO CONCEPTUAL	64
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	66
5.1	TIPO DE ESTUDIO	66
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	67
5.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	67
5.3.1	Fuentes Primarias	67
5.3.2	Fuentes Secundarias	67
5.4	TRATAMIENTO PARA LA INFORMACIÓN	68
5.5	DELIMITACIÓN	70
6.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	72
6.1	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	72
6.2	ANÁLISIS POR FACTOR	77
6.2.1	Participación	77
6.2.2	Instalaciones	79
6.2.3	Liderazgo	81
6.2.4	Consenso	82
6.2.5	Salario	84
6.2.6	Elementos de trabajo	85
6.2.7	Relaciones Interpersonales	87
6.2.8	Buen servicio	88
6.2.9	Solución de conflictos	90
6.2.10	Estabilidad laboral	92
6.2.11	Retroalimentación	93
6.2.12	Imagen de la organización	95
6.2.13	Agilidad	96

6.2.14	Evaluación de desempeño	98
6.2.15	Selección de personal	99
6.2.16	Inducción	101
6.2.17	Alternativas de soluciones de los encuestados	103
6.2.18	Análisis comparativo Directivos y Colaboradores	104
6.3.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	125
6.3.1	Discusión de los resultados del objetivo específico No.1	125
6.3.2	Área administrativa	126
6.3.3	Área de servicio al cliente	131
6.3.4	Área de ventas	132
6.3.5	Área logística	134
6.4	Discusión de los resultados del objetivo específico No.2	135
6.5	Discusión de los resultados del objetivo específico No.3	146
7	HALLAZGOS Y LIMITACIONES	150
8	CONCLUSIONES	152
9	RECOMENDACIONES	155
	BIBLIOGRAFÍA	156
	REFERENCIAS DOCUMENTALES PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS	162

ANEXOS

	Páginas
Anexo A. “Clima Organizacional aplicado a los Colaboradores de Almacenes La 14 S.A., Capítulo Buenaventura”.	163

LISTA DE CUADROS

	Páginas
Cuadro 1. Descripción de la Población	70
Cuadro 2. Análisis de Evaluación o no de los Factores	74
Cuadro 3. Análisis por Factor	77
Cuadro 4. Alternativas de soluciones de los encuestados	103
Cuadro 5. Distribución del personal encuestado	124
Cuadro 6. Distribución del personal por área	125

LISTA DE FIGURAS

	Páginas
Figura 1. Organigrama	30
Figura 2. Participación	77
Figura 3. Instalaciones	79
Figura 4. Liderazgo	81
Figura 5. Consenso	82
Figura 6. Salario	84
Figura 7. Elementos de trabajo	85
Figura 8. Relaciones Interpersonales	87
Figura 9. Buen servicio	88
Figura 10. Solución de conflictos	90
Figura 11. Estabilidad laboral	92
Figura 12. Retroalimentación	93
Figura 13. Imágenes de la organización	94
Figura 14. Agilidad	96
Figura 15. Evaluación de desempeño	98
Figura 16. Selección de personal	99
Figura 17. Inducción	101
Figura 18. Participación	104
Figura 19. Instalaciones	106
Figura 20. Liderazgo	108
Figura 21. Consenso	109
Figura 22. Salario	110
Figura 23. Elementos de trabajo	111
Figura 24. Relaciones interpersonales	112
Figura 25. Buen servicio	114
Figura 26. Solución de conflictos	115
Figura 27. Estabilidad laboral	116
Figura 28. Retroalimentación	117
Figura 29. Imagen de la organización	118
Figura 30. Agilidad	120
Figura 31. Evaluación de desempeño	121
Figura 32. Selección de personal	122
Figura 33. Inducción	123
Figura 34. Tipo de contratación	128
Figura 35. Contratación por género	129

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el Clima Organizacional, ya que éste puede impactar significativamente en los resultados de sus actividades cotidianas. Numerosos estudios han indicado que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos.

Las empresas, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales los colaboradores desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad. Cada día en las organizaciones se tiene más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones al interior de la organización que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

El contexto laboral particular de la entidad, actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado, quien por su parte lleva consigo al

Almacenes La 14 S.A., ha implementado diversos estudios sobre el Clima Organizacional, evento que se realiza a través de la dependencia de recursos humanos de Cali, y que consiste en la aplicación de una encuesta que busca medir el Clima Organizacional de la entidad.

Es por todo esto, e interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción de los colaboradores, que se vio la necesidad de evaluar periódicamente el Clima Organizacional dentro de la entidad a través de una herramienta válida y confiable, la cual evalúa aspectos relacionados con la aceptación de los jefes y su estilo de liderazgo, el cual se debe dar a través de la comunicación, la capacidad gerencial y la consistencia, igualmente con el respeto, por medio de la aprobación de las prácticas de la organización frente a las personas, que se consigue con apoyo y espacios de participación, que permiten que los colaboradores no solo expresen sus ideas e inquietudes, sino que éstas se traduzcan en iniciativas de crecimiento y transformación.

La imparcialidad, percibida en los líderes como compromiso con la equidad, la ausencia de favoritismo y no menos importante, la camaradería, la cual tiene que ver con la inteligencia emocional de los colaboradores, cómo se comportan frente a diversas situaciones, sin perder el sentido de equipo.

Aspectos importantes, para tener un conocimiento interno de la entidad que permiten a los colaboradores canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial, así mismo obtener unos resultados que permitan plantear alternativas de solución o mitigación enmarcados dentro de un plan de mejoramiento del Clima Organizacional propuesto para la entidad, como lo plantea el siguiente trabajo investigativo.

Basado en esas premisas el presente trabajo de investigación tiene como principal fin el análisis del Clima Organizacional en Almacenes La 14 S.A., capítulo

Buenaventura, para generar una propuesta de direccionamiento estratégico que busque la implementación de éste en un período de tiempo dado (2012 – 2013).

El grupo de investigadoras señala a continuación los aspectos más importantes en conclusiones y recomendaciones, que se encuentran en mayor dificultad de todos los ítems analizados: Salario, participación, instalaciones, consenso, estabilidad laboral. Tanto como la parte administrativa como la parte de los colaboradores no están de acuerdo con estos ítems ya que a pesar de los años que llevan trabajando en esta empresa no hay un justo salario de acuerdo a las funciones que desempeñen, y además los colaboradores no participan en la toma de decisiones de la empresa porque estas son tomadas de la gerencia de la sede principal (Cali), y en cuanto a la estabilidad laboral algunos colaboradores se sienten inseguros por el tipo de contrato que se les hace al iniciar sus funciones, pero en cuanto a la parte administrativa se analizó que se sienten satisfechos por que cada uno se da su estabilidad dependiendo su compromiso y buena labor. Como recomendaciones podemos decir que en la parte salarial haya un justo salario dependiendo de sus funciones a realizar, que se cree un consenso para tener en cuenta sus aportes por medio de lluvia de ideas de todos los miembros de la organización, para así tomar decisiones más acertadas y acordes a facilitar a los colaboradores a realizar sus actividades.

El grupo investigador puede recomendar en cuanto a la estabilidad laboral cambiar el sistema de contratación por uno de contrato indefinido y no realizar el examen para pasar de una agencia de empleo a la empresa, sino que mirar su desempeño y compromiso que tengan a la empresa, es decir que sean contratados directamente por la empresa después de la etapa de inducción.

1. ANTECEDENTES

Los hermanos Cardona no imaginaron que la pequeña cacharrería que pusieron en funcionamiento hace 45 años en el centro de Cali se convertiría en la más grande cadena de hipermercados de la región y en todo un símbolo de los vallecaucanos. Hoy su compañía, sin ser la más grande del sector de las tiendas por departamentos, pues delante de ella están reconocidas empresas como Éxito y Carrefour, es un buen ejemplo de emprendimiento y desarrollo, ya que en la actualidad cuenta con 21 almacenes repartidos en siete ciudades del suroccidente del país, donde trabajan unas 4.000 personas.

Lo que comenzó como una venta de artículos para el hogar, en un modesto edificio de dos plantas, es hoy una de las empresas que más empleo generan en esta zona del país. Con la particularidad de que el 90 por ciento de los puestos de trabajo están ocupados por gente de la región y que más del 50 por ciento de las mercancías que se comercializan en sus almacenes, son producidas por empresas vallecaucanas.

Los buenos resultados obtenidos por Almacenes La 14 S. A., en medio de este dinámico sector del comercio al detal, en los últimos años ha registrado la llegada de agresivos competidores internacionales como Carrefour de Francia, y ahora Falabella de Chile, es una muestra del tesón de la familia Cardona. Pero más impactante aún es que la cadena vallecaucana continúe creciendo. Este año arrancará la construcción de su primera tienda en Bogotá, con lo que la compañía consolida su presencia nacional, y da un paso gigante para una empresa que sigue siendo familiar.

Parte de esa cultura familiar se hizo evidente en el 2005, cuando la Administradora del fondo de pensiones (AFP) Protección la destacó como una de las compañías con mayor promedio de ahorro de cesantías por parte de sus empleados, lo que la sitúa muy por encima del promedio nacional.

Hoy Almacenes La 14 S.A., da la disputa por una porción del mercado en las ligas mayores; prueba de ello es que ocupó el puesto 45, entre las 100 empresas más grandes de Colombia. ¿Cuál es la historia detrás de este competidor silencioso?.

En 1963, Jaime Cardona y sus hermanos, oriundos de Aguadas, Caldas, fundaron el primer almacén La 14 en Cali, donde se radicó esta familia. Su intención no era otra que entrar a satisfacer la creciente demanda de utensilios para la casa, en una ciudad que desde esa época recibía un importante movimiento migratorio al erigirse como epicentro del desarrollo en el occidente colombiano.

Durante los siguientes 20 años, La 14 amplió la gama de productos que ofrece a sus clientes. A los artículos para el hogar sumó la línea de mercado y víveres, luego la de útiles escolares y electrodomésticos. Para septiembre de 1983 los Cardona inauguraron su segundo almacén en la avenida sexta, arteria vial que sirve de ingreso al más exclusivo sector comercial de Cali. En poco tiempo, se dieron a la tarea de abrir 11 tiendas más, que ubicaron en los distintos polos de desarrollo de la ciudad.

De igual forma, pensando en mejorar el recuerdo de la marca, La 14 incursionó en la televisión regional al patrocinar varios programas en Telepacífico, entre ellos el Festival Millonario, donde cada fin de semana se rifan un millón catorce mil pesos (\$1.014.000) entre otros premios, para los clientes que llenan con sus datos personales la colilla de pago. Promociones que junto a su pegajoso eslogan: 'el mejor surtido, a los mejores precios', elevaron su popularidad.

La compañía abrió almacenes en Pereira y Manizales, con los que inició su expansión en el panorama nacional. Además, experimentó con el formato de tiendas de cercanía, al lanzar la marca Rapitiendas La 14 y, aprovechando Internet, montó su tienda virtual que ofrece la posibilidad de realizar compras sin salir de la casa y con una disponibilidad de 24 horas.

Hace dos años llevo al aire su propio canal local de televisión, que cada vez cautiva mayor sintonía, lo que le ha permitido nuevas alianzas publicitarias que impulsan su marca¹

¹ <http://www.semana.com/Home.aspx>. Reconocimiento a Almacenes La 14 S.A. por su Desarrollo Empresarial. Bogotá. 2009. Consultado en: Noviembre 06 de 2012, Hora: 02:35 P.M.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si se parte del hecho de la percepción externa, se puede decir que Almacenes La 14 S.A., Capítulo Buenaventura cuenta en la comunidad con una aceptabilidad no muy buena, el aumento de las quejas y reclamos de sus clientes así lo confirman. Siendo el tiempo en el trámite de sus quejas, el que según el cliente es el mayor perjudicado en la solución de los casos, el manejo de cambio de artículos de compra, la cultura en la prestación inadecuada del servicio, entre otros son los más puntuales problemas.

A nivel de la parte administrativa, los usuarios del servicio, consideran que frente a la prestación de ciertos servicios, los funcionarios además de no prestar una buena comunicación omiten muchas cosas, es decir que mucha de la información que tiene que dar para que en últimas el cliente tome decisiones no se hace. Sin contar los diferentes estados de ánimo que tantos clientes como servidores, deben sortear, debido a la inconformidad en la prestación de algunos servicios.

Internamente la comunicación fragmentada, la deficiencia en liderazgo, creatividad y trabajo en equipo, son las acciones donde la empresa deben fortalecer su cultura institucional, sin embargo se ha avanzado en la prestación de un adecuado servicio al cliente.

Pero no se puede desconocer que los estados de ánimo o las condiciones laborales, pueden influenciar considerablemente en la prestación de un buen servicio, es ahí donde el Clima Organizacional, toma un papel preponderante, en el que Almacenes La 14 S.A., Capítulo de Buenaventura ha querido mejorar para beneficio de todos.

Lo anterior significa que el desempeño de los colaboradores se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, buscando finalmente diagnosticar e intervenir el clima percibido por los servidores y funcionarios de Almacenes La 14 S.A.,Capítulo Buenaventura.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Surge entonces la pregunta: ¿Es pertinente analizar el Clima Organizacional en Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura, 2012-2013?

2.3 JUSTIFICACIÓN

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos al interior de Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura, permitiendo además presentar una propuesta para introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa, además de ser un indicador de la gestión al interior de la administración mediante claros diagnósticos sobre cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que se implementan y cómo los perciben sus colaboradores. Adicionalmente se convierte en un instrumento clave para procesos de certificación de la calidad.

Para la organización será significativa la realización de esta importante herramienta administrativa, porque contribuirá a medir los efectos positivos y negativos de su Clima Organizacional y el desarrollo de planes estratégicos que ayuden a afrontar dichas situaciones, para el mejoramiento en la prestación adecuada del servicio, como parte de su direccionamiento misional en pro de un beneficio mutuo, empresa- comunidad.

La Universidad del Valle Sede Pacífico es una institución que propicia investigaciones y adquisición de conocimientos aplicables a proyectos que van más allá de la simple acción pedagógica, no sólo solucionar problemáticas a nivel social, sino también cultural, ambiental, tecnológico y económico. Dicha investigación surge de la necesidad de buscar alternativas de solución o identificación de problemas u oportunidades que se encuentran dentro de las organizaciones o en la comunidad en general. A la comunidad universitaria y educativa en general le sirve este Trabajo de Grado para posibles consultas, además sirve y estimula a la comunidad académica (estudiantes, docentes, directivos, público en general), a consultar el Trabajo de Grado con el fin de reconocer y verificar el desarrollo de empresas comerciales imagen de la comarca vallecaucana.

Como justificación académica, se puede decir que este proyecto es coherente con el aprendizaje que desde la academia se ha implementado, brindando además una excelente oportunidad para integrar la teoría y la práctica en aras de materializar lo aprendido y demostrar que en el ámbito empresarial, las técnicas y herramientas expuestas contribuyen a su mejoramiento.

Es importante resaltar que la aprobación y sustentación del presente Trabajo de Grado, se convierte en un requisito válido para optar al título de Administración de Empresas, como parte de un requerimiento de la universidad.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Realizar el análisis del Clima Organizacional en Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura, 2012-2013.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Analizar mediante un diagnóstico el estado del Clima Organizacional en que se encuentran actualmente todas las áreas que integran Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura.
- ❖ Caracterizar los resultados del diagnóstico realizado.
- ❖ Seleccionar las deficiencias y/o necesidades encontradas para su respectivo análisis.

4. MARCOS DE REFERENCIA

El objetivo de presentar este estudio, es describir y analizar el concepto y la naturaleza del Clima Organizacional, las diferentes teorías que los sustentan, los enfoques en cuanto su medición, así como las investigaciones y resultados más relevantes a nivel de la industria.

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Este estudio describe de manera detallada la ubicación de la ciudad de Buenaventura y a su vez de almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura, con el fin de analizar y desarrollar la excelencia en sus servicios y productos hacia sus clientes internos y externos.

4.1.1 Buenaventura: Activo Estratégico

Este Municipio es considerado como la principal plaza comercial de todo el pacífico colombiano y epicentro económico, social y cultural de la región. Tal característica hace de Buenaventura una ciudad atractiva para inmigrantes, que en su mayoría llegan de todas partes del pacífico y en menor proporción de regiones como Antioquia, Caldas y Risaralda, todos ellos en busca de oportunidades de empleo y de alcanzar una mejor calidad de vida².

El Municipio de Buenaventura, ejercerá libremente sus funciones en materia de planificación con estricta sujeción a las atribuciones constitucionales y legales, así

² Para un mayor detalle ver: "Municipio de Buenaventura. Información Social y Económica 2.003. Citado en Buenaventura: Desplazamiento Forzado por la Violencia y Conflicto Armado Interno. Buenaventura, Septiembre de 2.003. P.8.

como a las disposiciones y principios contenidos en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo³.

Buenaventura es un territorio que amerita atención estratégica del Gobierno Nacional por las condiciones de pobreza, miseria y exclusión social, situación que se ve agravada con la dinámica de la confrontación armada y la expresión de múltiples violencias como la del narcotráfico y la delincuencia común que se presentan en la zona⁴.

Si bien Buenaventura representa un activo estratégico para la actividad de comercio exterior a través del puerto marítimo y el establecimiento de corredores internacionales e internos para movilizar importaciones y exportaciones, su configuración geográfica y de territorio le da igual ventaja comparativa para otras actividades no legales: tráfico de armas, movilización de insumos para procesamiento de drogas ilícitas, contrabando, extracción ilegal de crudo del Poliducto del Pacífico y más recientemente el establecimiento de cultivos ilícitos para producción de hoja de coca.

Buenaventura, con unos indicadores sociales un poco mejores a los del resto de la región no escapa de esta realidad, en la medida en que constituye el principal centro de recepción y atención de la población que expulsan, por todas las anteriores razones, el Litoral Pacífico Colombiano. Como centro de servicios regionales colectivos el Municipio de Buenaventura, en la medida en que no genere las condiciones para aumentar en términos dinámicos la producción de

³ Plan de Desarrollo del Municipio de Buenaventura.2007. P.12.

⁴ Documento CONPES 3410 política de Estado para mejorar las condiciones de vida de la población de Buenaventura, Bogotá, D.E., Febrero 20 de 2006. P. 20.

riqueza está condenada a sufrir las consecuencias de este círculo pernicioso del desarrollo desigual.⁵

4.1.2 Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura

En Diciembre de 1993 abre sus puertas en la ciudad de Buenaventura Almacenes la 14 S.A., capítulo Buenaventura siendo el segundo almacén de cadena en la ciudad convirtiéndose en uno de los principales generadores de empleo contribuyendo al desempleo en la ciudad de Buenaventura.

4.1.2.1 Misión

“Somos una empresa comercializadora de todo tipo de productos de consumo masivo, que se fundamenta en la filosofía de satisfacción al cliente, ofreciéndole siempre la mayor y mejor opción de surtido, manteniendo los precios más favorables del mercado colombiano, esto sumado a servicios altamente evolucionados e instalaciones con ambientes amplios y confortables.

Estamos comprometidos con el desarrollo y progreso social del país, por lo que promovemos el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y su familia, en cuanto a superación personal y profesional y también impulsamos la innovación tecnológica y el desarrollo de nuestras sedes, asegurando un constante progreso de la empresa”⁶.

⁵ El Departamento del Valle y el promedio Nacional, con base en la información del DANE y el Sistema de Información Sociodemográfica del Departamento Nacional de Planeación, (D.N.P.), Cuadro No. 4. P.18-19. 2011

⁶ <http://ice.la14.com/ice/>. Quienes somos. Consultado en: Diciembre 12. 2012. Hora: 7:20 P.M.

4.1.2.2 Visión

“Ser reconocida como una de las mejores organizaciones del sector comercio a nivel nacional, ofreciendo el mejor surtido, el mejor servicio, a los mejores precios”.

4.1.2.3 Valores

“Los Valores Corporativos son la base sobre la cual nuestra organización construye su visión: ser un modelo de empresa que crece aportando calidad de vida. Los valores corporativos de la empresa son:

Liderazgo.

Trabajo en equipo/red.

Servicio al cliente.

Calidad en la gestión.

Orientación al cambio e innovación.

Iniciativa y Creatividad.”

4.1.2.4 Cronología de Almacenes La 14 S.A⁷.

Almacenes La 14 es una empresa de origen colombiano que se dedica al comercio al detalle de productos de consumo masivo. Cuenta en la actualidad con 15 puntos de venta en la ciudad de Cali, 5 más distribuidos en el departamento del Valle del Cauca (Jamundí, Palmira, Buenaventura, Tuluá y Yumbo), y a nivel nacional extiende su operación a las ciudades de Bogotá, Pereira y Manizales, con un total de 23 almacenes en todo el país.

En 1952: Llegan procedentes de Aguadas- Caldas, los señores Abel Cardona, su hijo Jaime Cardona y Antonio Villegas, con el propósito de poner a funcionar en compañía un pequeño negocio de cacharrería, el señor Cardona, inicio en la calle

⁷ <http://ice.la14.com/ice/>. Cronología. Consultado en: Diciembre 12. 2012.

14 con carrera 8, el primer negocio que más adelante fue el promotor de esta gran empresa Vallecaucana.

El nombre del establecimiento La 14 se dio, debido a un amigo que les ofreció un negocio, nombre asociado a sus 14 hijos.

1963: Fue la apertura de tres almacenes en el centro de Cali.

En 1973: Se construye La 14 No. 4 en la carrera quinta, No. 14-37 en la misma ciudad.

En 1977: Se inaugura oficialmente este almacén, consolidándose de esta manera el concepto de autoservicio.

En 1979: Se inaugura por primera vez un almacén al norte de la ciudad de Cali, dándose de esta manera apertura a La 14 de la avenida sexta.

En 1981: Se inaugura La 14 No. 6 en Cosmocentro, primer almacén ubicado en el sur de la ciudad y en un centro comercial, que hoy está ubicado Calle 5 No. 50-103. En la actualidad el almacén la 14 está presente en los tres niveles de centro, prestando todos los servicios (papelería, ferretería, juguetería, supermercado, entre otras). Sin embargo los dos primeros niveles se pueden ubicar a la entrada mano derecha donde está toda la parte de supermercado, papelería, juguetería, ropa entre otros y el tercer nivel está ubicado a mano izquierda, en ella está ubicado todo lo concerniente a droguería y ferretería, pero estas áreas se interconectan entre sí.

En 1984: Se da la apertura de un almacén en el barrio Santa Elena inauguró así La 14 No 7, dando de esta manera respuesta al programa de mercados móviles, propuesto por el gobierno nacional.

En 1987: Se inaugura La 14 No.8 en el centro comercial Calima, introduciendo un nuevo concepto en los centros comerciales, incluyendo juegos mecánicos para la recreación familiar.

Posteriormente en Unicentro Cali, se compra un local, para ser surtido únicamente con papelería, buscando de esta manera dar respuesta a las necesidades de los estudiantes de las universidades del sur.

En 1988: Se inaugura La 14 No. 10, llamada Santa Mónica Boulevard, donde se maneja únicamente artículos de ropa y calzado. En este mismo año el incendio de La 14 de Cosmocentro dio paso a la construcción de La 14 No 11 del limonar.

En 1990: Por invitación del comercio caldense y por vínculos con esta tierra se inaugura La 14 de Manizales.

En 1993: Se inaugura La 14 de Buenaventura, Calle 6 carrera 46 Barrio. Bellavista.

En la capital, Almacenes La 14 abrió sus puertas al público el 25 junio del 2011, el cual se encuentra ubicado en el centro comercial Calima sobre la avenida NQS, con calle 22 en la zona occidental de la localidad de los Mártires, centro de Bogotá.

Almacenes La 14 de Tuluá abrió sus puertas a finales de 1997, en el centro comercial Tuluá.

Almacenes La 14 de Palmira abre sus puertas en el 2001 en el centro comercial Llanogrande.

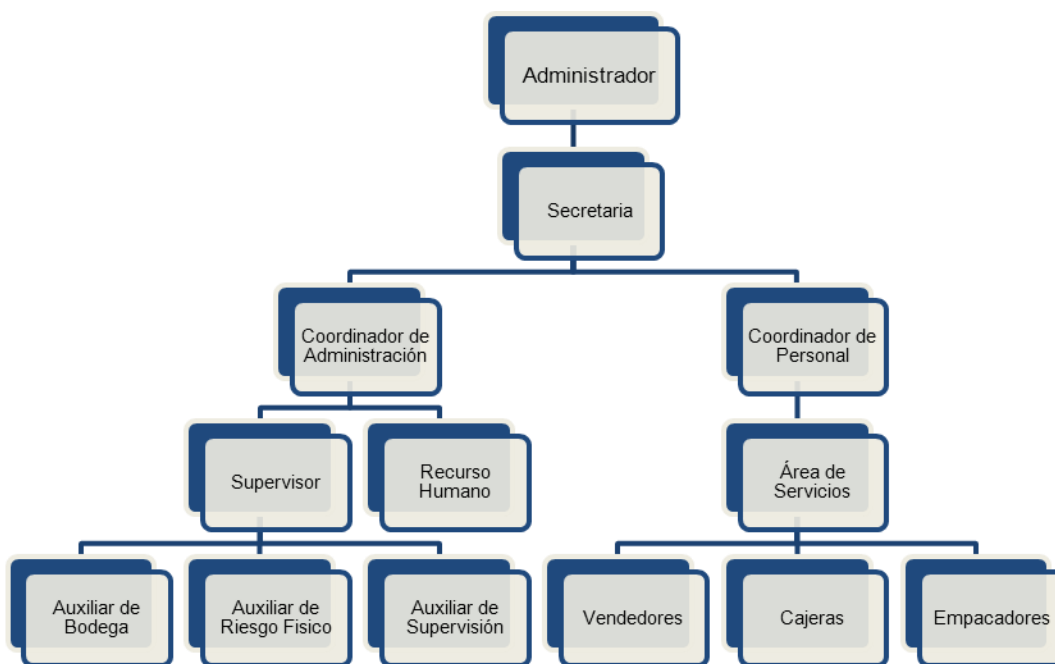
Programas: programa de desarrollo del personal directo de La 14 S.A., programas de inducción servicio al cliente, formación, retroalimentación, instituto de educación no formal, programas en conjunto con fondo de empleados (FONEM) La 14 S.A.,

4.1.2.5 Organigrama La 14 S.A., capítulo Buenaventura

El presente organigrama es un aporte para la ciudad de Buenaventura con su área administrativa como lo indica la figura 1.

- ❖ Administrador.
- ❖ Supervisores.
- ❖ Coordinadores.
- ❖ Operadores.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura.

4.2 MARCO TEÓRICO

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se interrelacionan con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. “Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.”⁸

Dentro del ámbito de la psicología social el concepto de Clima Organizacional, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

4.2.1 Concepto de Percepción.

“Dentro del estudio de Clima Organizacional existen dos enfoques: el estructural y el subjetivo, enfoques que permiten definir la estructura de la organización y la describen bajo la percepción del trabajador, descrita por su vivencia diaria en el

⁸ BRUNET, Lewin. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia, 2004, P.98.

entorno laboral, teniendo como referencia la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”⁹

En este sentido se puede considerar que desde la sociedad académica como los diferentes sectores del mundo administrativo existen diferentes definiciones o concepciones sobre el tema de percepción, definición de modelos, que demuestran la realidad organizacional desde la visión laboral.

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).

Algunos son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros), en este sentido es importante la consideración de algunos otros conceptos de distintos autores que han considerado el tema:

VARGAS MELGAREJO Luz María, (1994: 47), ¿La percepción es bicultural por qué?, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la sensación y organización de dichos estímulos y sensaciones. Las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideologías específicas aprendidas desde la infancia. La selección y la organización de las sensaciones están orientadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de los seres humanos, mediante la búsqueda de estímulos útiles y de la exclusión de estímulos indeseables en función de la supervivencia y la convivencia social, a través de la capacidad para la producción del pensamiento simbólico que se conforma a partir de las

⁹ CAMPAZ PAREDES, Víctor Andrés. Percepción de los Empleados de la Universidad del Valle Sede Pacífico, sobre el Clima Organizacional. Trabajo de Grado Administración de Empresas. Buenaventura. Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad Administración de Empresas. 2011. P. 108 -111.

estructuras culturales, ideológicas, sociales e históricas que orientan la manera como los grupos sociales se apropian del entorno.¹⁰

Desde el punto de vista antropológico, la percepción es entendida como la forma de conducta que comprende el proceso de selección y elaboración simbólica de la experiencia sensible, que tiene como límites las capacidades biológicas humanas y el desarrollo de la cualidad innata del hombre para la producción de símbolos. A través de la vivencia la percepción atribuye características cuantitativas a los objetos o circunstancias del entorno mediante referentes que se elaboran desde sistemas culturales e ideológicos específicos contruidos y reconstruidos por el grupo social, lo cual permite generar evidencias sobre la realidad (Vargas Melgarejo, (1994: 50).

En la tesis de Trabajo Social¹¹. "La esperanza de un retorno (2009: 30)", la psicología Gestal reconoce que la mayoría de los estímulos puros desorganizados de la experiencia sensorial (vista, audición, olfato, gusto y tacto) son corregidos de inmediato y de forma inconsciente, es decir transformados en percepciones o experiencia útil, reconocible.

Desde la perspectiva psicológica, la percepción tiene que ver con el cerebro, construye por medio de los sentidos, gusto, tacto, olfato el tránsito para llegar a la construcción de una imagen: para los teóricos la percepción que el fisiólogo alemán *Herman Ludwing Ferdinand Von Helmholtz* formuló a mediados del siglo XIX, la percepción, al igual que la percepción de la profundidad y la mayoría de las percepciones, son resultados de la capacidad del individuo de sintetizar las experiencias del pasado y las señales sensoriales presentes. A medida que un animal o un niño recién nacido exploran el mundo que lo rodea aprende

¹⁰ VARGAS MELGAREJO Luz María, Sobre el concepto de Percepción 1994, P. 47-53.

¹¹ BERNAL RAMÍREZ, Karla: Esperanza de un retorno. Percepciones del proceso de retorno de la vereda la Esperanza Km 23 Municipio de Buenaventura, 2009, Trabajo de grado. Universidad del Valle sede Pacífico. Facultad de Humanidades. Programa de Trabajo Social. P. 30.

rápidamente a organizar sus observaciones dentro de un esquema de representación tridimensional.

Para la psicología de la *Gestal*, celebre en la década de 1920, la percepción debe estudiarse no analizando unidades aisladas como las sensaciones simples, sino tomando en cuenta configuraciones globales (en alemán, *Gestalten*), de los procesos mentales.

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y sistemas de valores, entre otros, pero se articula con el medio laboral en que se actúa.

Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de la entidad y el comportamiento de los empleados o colaboradores. “El conocer de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.”

Por tanto el Clima Organizacional es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. Se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Es una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo o una empresa.

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

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.
- ❖ Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ❖ Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ❖ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento 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.

4.2.2 Concepto de Cultura Organizacional

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Se acepta la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Idea de cultura organizativa: La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención,

al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura empresarial sería, "El conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa¹² y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa".

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- ❖ Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- ❖ La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- ❖ Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- ❖ Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

¹² TORO ALVAREZ. Fernando "La Percepción de la Organización": clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de Psicología Ocupacional. (1992), P. 101-119.

Características diferenciadoras, existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales pueden destacar las siguientes:

- ❖ **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- ❖ **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- ❖ **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- ❖ **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- ❖ **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, entre otras.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, entre otras.
- ❖ **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los empleados son animados a renovar los conflictos y las críticas de forma abierta.
- ❖ **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

4.2.3 Modelos de Cultura Organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- ❖ Cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- ❖ Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.¹³
- ❖ Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la Cultura Organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

4.2.4 Clima Organizacional

En el estudio realizado por Gómez Rada (2001), se hace referencia sobre “Las primeras alusiones al término de Clima Organizacional que se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.”¹⁴

¹³ BARRERA Vanessa y ALOMIA Karen. Trabajo de Grado: “Incidencia del Cambio en los Procesos en el Personal Administrativo y la fuerza de Venta de la Organización Comfenalco EPS Sede Buenaventura 2011” Universidad del Valle Sede Pacífico. P. 41 – 43.

¹⁴ TORO y ALVAREZ, Fernando (1992). Desempeño y productividad. Contribuciones de la Psicología Organizacional. Medellín: Cincel. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia, 2004, P.98.

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992: 98), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

Gibson y colaboradores (1984: 55), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de Clima Organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990: 99), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992: 99), concluye que el Clima Organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001: 99), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Según Toro, (2001: 100), el Clima Organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes.¹⁵

Díaz, (2003:645) define el Clima Organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra¹⁶.

Abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros). Están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros).

En la función pública se define el Clima Organizacional como “El conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de la administración municipal, tales como las políticas,

¹⁵ GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia, 2004, P.98-99.

¹⁶ DÍAZ PINILLA Mariela. Gestión Humana Colombia, Clima, Barranquilla Colombia, 2008, P. 4.

prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento”.¹⁷

4.2.5 Conceptos Clima Organizacional

En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”¹⁸

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts, (1962:182) “La opinión que el empleado se forma de la organización”.¹⁹

El enfoque más reciente desde el punto de vista estructural y subjetivo, son Litwin y Stinger, (1993: 182), para ellos el Clima Organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters, (1993: 183), representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stinger, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

¹⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública, (DAFP).Clima Organizacional, Santafé de Bogotá, 2001, P.12.

¹⁸ DESSLER. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, P. 181.

¹⁹ Ídem. P. 182.

Luc Brunet (1997:17), señala a los investigadores James y Jones desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica). b) Son relativamente estables en el tiempo. c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

4.2.6 Enfoques del Clima Organizacional

Según Gómez, (2004:104), para determinar la naturaleza del Clima Organizacional se han propuesto tres enfoques: a) Como un factor organizacional puramente objetivo. b) Desde un punto de vista puramente subjetivo. c) Desde un enfoque o esquema integrador.

El factor objetivo: Determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización.

El enfoque subjetivo: Tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización se refiere a que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están cumpliendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador: Observan como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, o las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, entre otros.

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce

determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.”²⁰

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. De ahí que el clima refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Así mismo, permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global, el clima refleja valores, actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización,
- b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y
- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

²⁰ JONSON, WILL, DIX, y EDENS. *The components of school climate: a theoretical analysis of the Charles. Kettering Ltd. Psychology: a journal of human behavior*. Citado por GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia, 2004, P.104.

La importancia de esta información se basa en la comprobación clima que influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros²¹.

4.2.7 Tipos de Clima Organizacional

Díaz, (2008: 50), define los tipos de climas existentes en las organizaciones de la siguiente forma:

- 4.2.7.1** Clima tipo autoritario. La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
- 4.2.7.2** Clima tipo autoritario – paternalista. Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- 4.2.7.3** Clima tipo participativo – consultivo. Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Se tiene

²¹ GÓMEZ y COLS Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir Clima Organizacional en instituciones de educación superior. Trabajo de Grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.2001. Citado por GÓMEZ RADA Carlos Alberto, Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de psicología, Universidad Católica de Colombia, 2004, P.104-105.

confianza en sus empleados, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

4.2.7.4 Clima tipo participativo – en grupo. Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, la comunicación se hace de manera ascendente o descendente, y de forma lateral, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Este comportamiento tiene obviamente una gran consecuencia para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.²²

4.2.8 Métodos Comunes de Medición y Análisis del Clima Organizacional

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el Clima Organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas con los trabajadores; y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. A continuación se describen los mas implementados en este contexto:

Según Brunet Luc 46 (1987:135), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

- ❖ El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez

²² DÍAZ PINILLA, Mariela. Gestión Humana Colombia, Clima, Barranquilla Colombia, 2008, P. 5.

de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.

- ❖ El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización, esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.
- ❖ El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensas por un buen desempeño.
- ❖ La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del Clima Organizacional pueden variar de una organización a otra, las herramientas y metodologías deben adaptarse a las necesidades de las organizaciones.²³

Entre los cuestionarios más utilizados están:

4.2.8.1 Litwin y Stinger: postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

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

²³ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. México 1987. P. 135.

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 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. Se 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 de la aceptación con el fin de lograr los objetivos propuestos de riesgos calculados.

Relaciones: Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

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.

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 de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia para la organización y el valor que siente un trabajador al sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.”²⁴

Ventajas del cuestionario:

- ❖ Fácil manejo. No es muy extenso.
- ❖ Su lenguaje es sencillo y práctico.

Desventajas del cuestionario:

- ❖ La agrupación de los factores de las respuestas es subjetivo de acuerdo al concepto o interpretación de cada uno.
- ❖ La escala de valores no tiene una interpretación amplia de cada una de las opciones.
- ❖ Al agrupar se debe tener en cuenta que no todas las preguntas están expresadas en forma positiva.

4.2.8.2 *Cuestionario Rensist Likert.*

Maneja 3 tipos de variables:

Variables Causales: determinan el sentido en el que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.

Variables Intermedias: miden el estado interno y la salud de la empresa, constituyen los procesos organizacionales.

²⁴ LITWIN y STINGER, Citados por DÍAZ PINILLA, Mariela. Gestión Humana Colombia, Clima, Barranquilla Colombia, 2008, P. 67.

Variables Finales: son las que resultan del efecto de las variables causales y las intermedias.²⁵

Ventajas del cuestionario Rensist Likert:

Las ventajas se enfocan en que permiten identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones (Proceso de liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, grado de espíritu de trabajo que hay presente, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter de los procesos de control, los fines de actuación y el entrenamiento).

- ❖ Identifica el sistema de dirección relacionado con el Clima Organizacional.
- ❖ Parte de consideraciones particulares acerca de la gestión de talento humano.
- ❖ Tiene una gran relación con el proceso administrativo, permitiendo evaluar los cambios de la dirección en el tiempo y su influencia en el clima.
- ❖ Se encuentra diferenciado de los sistemas de dirección.

Desventajas del cuestionario Rensist Likert:

- ❖ Es extensa.
- ❖ Su vocabulario es muy complejo.
- ❖ Las oraciones se pueden mal interpretar.
- ❖ Limita la población a evaluar.
- ❖ No es didáctica.

²⁵ <http://Gestion paraCalidad.blogspot.com/2009/08/el-Clima Organizacional-en-las-empresas.html>
Consultado en: Noviembre 13 2012. Hora: 4: 51 P.M.

4.2.8.3 Cuestionario de John Sudarsky – Test de Clima Organizacional.

El trabajo de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

El proyecto desarrollado, se fundamenta en la teoría de la motivación de McClelland donde la necesidades de Logro, Poder y Afiliación son las que se expresan en el medio social del trabajo.

Desarrolló la prueba TECLA “Test de Clima Organizacional” como instrumento de diagnóstico del clima es una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero.

Definiendo dichos factores así:

- ❖ Conformidad.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Normas de excelencia.
- ❖ Recompensas.
- ❖ Claridad organizacional.
- ❖ Calor y apoyo.

Utilizó la definición de clima de Litwin y Stinger, y adicionó los factores la seguridad y el salario porque los consideró importantes en el medio colombiano.

Seguridad: Es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

Salario: Es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración en el mercado de trabajo.²⁶

Ventajas del cuestionario:

- ❖ Permite detectar el sesgamiento de las respuestas y el grado de desconfianza hacia todo el procedimiento.
- ❖ Presenta los resultados según las unidades de trabajo, o sea los equipos o grupos en la organización.
- ❖ Ha demostrado su capacidad para ser utilizado en diversos tipos de organizaciones.
- ❖ Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información.
- ❖ Toma en cuenta la realidad nacional.

Desventajas del cuestionario:

- ❖ La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción.
- ❖ Dada su base teórica soportada en la motivación del individuo, se enfoca la consideración de componentes físicos y organizacionales.
- ❖ La mecánica del modelo de diseño no es flexible.
- ❖ El cuestionario no está abierto a la recolección de alternativas sobre las causas que afectan el clima.
- ❖ El instrumento presenta varias preguntas formuladas en términos similares y que hacen referencia al mismo aspecto.

²⁶ <http://gestionparacalidad.blogspot.com/2009/08/el-Clima-Organizacional-en-las-empresas.html> Consultado en: Noviembre 13 de 2012. Hora: 5:05 P.M.

4.2.8.4 Cuestionario de Hernán Álvarez Londoño- Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Se enfoca, propiciado por los siguientes aspectos:

1. Claridad Organizacional: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos.
2. Participación: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente.
3. Comportamiento Sistémico: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos.
4. Relación Simbiótica: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos.
5. Liderazgo: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales.

6. Consenso: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos.
7. Trabajo Gratificante: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas.
8. Desarrollo Personal: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional.
9. Elementos de Trabajo: Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas.
10. Relaciones Interpersonales: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre.
11. Buen Servicio: Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización.

12. Solución de Conflictos: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.
13. Salario: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen.
14. Evaluación del Desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos.
15. Retroalimentación (*Feedback*): Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones.
16. Estructura organizacional: Si la estructura es un medio ágil y flexible, que permitan la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos.
17. Expresión informal positiva: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos.

18. Estabilidad laboral: si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ello la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino.
19. Agilidad: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, entre otros, se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos.
20. Selección del personal: Si las personas que la organización vinculan para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana.
21. Inducción: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respecto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto ambientarla rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo.
22. Imagen de la organización: si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la organización.²⁷
23. Valoración. Hace referencia a los diferentes estímulos del ser humano en la realización de sus labores.
24. Instalaciones. Espacio adecuado para la realización de sus labores.

La pregunta que sigue es; ¿Cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor, se adapta a las necesidades de su

²⁷ DUQUE PAREDES Lisvelly, y FERRIN VIAFARA Loraine Ximena. Trabajo de Grado: "Análisis del Clima Organizacional de Hidropacífico S.A. (E.S.P.), Universidad del Valle Sede Pacífico, Buenaventura, 2011. P. 34 – 38.

organización? Para ello es importante tener en cuenta alguna de los siguientes factores definidos por Altmann²⁸.

- ❖ El alcance de la información incluida dentro del cuestionario.
- ❖ Las características del ambiente que se desea medir.
- ❖ El número de características sea manejable y la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación.
- ❖ La flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral.
- ❖ Su aplicación en toda la organización o en un área específica.

Ventajas del cuestionario Hernán Álvarez Londoño:

- ❖ Ofrece un punto de referencia individual para comparar la situación actual del clima.
- ❖ La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.
- ❖ Está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a causas.
- ❖ Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

Desventajas:

- ❖ Es muy extenso, puesto que usa preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- ❖ Igualmente las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- ❖ Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones por ser abierta.

²⁸ ÁLVAREZ Londoño, Hernán. "Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Agosto de 1993. P. 136 -138.

- ❖ Se considera importante la implementación del test porque sus 24 ítems, permiten de manera más puntual conocer el estado de cualquier empresa, además que les ayuda a sus trabajadores ser más objetivo en la manifestación de sus inquietudes así como de sus aciertos dentro de la empresa.

4.2.9 *Direccionamiento estratégico*

Laínez y Bellostas (1991: 21), plantean que algunos modelos de dirección y gestión, usados por los administradores, pueden resultar ineficaces para resolver los problemas que afrontan las organizaciones y para aprovechar las oportunidades y amenazas brindadas por el entorno. Como respuesta a estas deficiencias, se ha planteado un sistema de dirección que se conoce como Dirección Estratégica, cuyo objetivo principal es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

Dentro del plan estratégico que se debe construir y ejecutar, deben tenerse en cuenta las estrategias tecnológicas que se pueden asumir y también cómo la empresa puede utilizar de la mejor manera los recursos tecnológicos que posee y los que están a su disposición fuera de la misma, con el objetivo de lograr la ventaja competitiva que se haya establecido en su estrategia general, citado por la Corporación Bucaramanga Emprendedora, 2001.

Para Dess y Lumpkin (2003: 3), la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas". Supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. En primer lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿En qué industrias deberíamos

competir? y ¿Cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.

Jarillo (1992:200), plantea que "la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva".

El contexto de la dirección estratégica se constituye en un mecanismo clave para establecer una empresa con una inferencia desde lo expuesto por Drucker (1970: 41), la tecnología de información y comunicación (TIC), que se deben utilizar en direccionamiento estratégico considerando su importancia en la organización, dependen de la disposición y capacidad para reflexionar detenidamente.

Ansoff (1997:6), plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización, y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que: Le permitan lograr sus objetivos, que sean congruentes con las capacidades de la organización, y sean sensibles a las demandas del entorno. Un aspecto de gran relevancia son las herramientas con las cuales se puede lograr el propósito del direccionamiento estratégico y dentro de estas herramientas se pueden destacar las TIC como un factor importante para el desarrollo de las organizaciones²⁹.

³⁰ FERNÁNDEZ, Julián., LÓPEZ, Jairo., RODRÍGUEZ, Antonio. y SANDULLI, Francesco. (2007). El impacto del uso efectivo de las tecnologías de información y comunicación, (TIC), sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. Estudios Gerenciales, P. 65 – 84.

4.3 MARCO LEGAL

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

Así mismo, en el Artículo 58 de la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria.

El artículo establece:

Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

La propiedad intelectual también es declarada por la Constitución en el Artículo 61, el que señala: “el Estado protegerá la propiedad intelectual por tiempo y mediante las formalidades que establezca la Ley”.

Esta sentencia es complementada con el numeral 24 del Artículo 150, establece que compete al Congreso, regular el régimen de propiedad industrial, patentes y marcas y las otras formas de propiedad intelectual, y con el Artículo 189, dice: “corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del

Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa conceder patente de privilegio temporal a los autores de invenciones o perfeccionamientos útiles, con arreglo a la Ley”.

Estos artículos, hacen explícita la generalidad en cuanto a los derechos de propiedad; se encuentra consagrada en el Código de Comercio, Artículos 534 – 538.

Que en resumida cuenta protege la propiedad intelectual y faculta a los órganos estatales a ejercer los derechos consagrados en la Constitución Política de Colombia y el Código de Comercio.

4.3.1 Código del Comercio Decreto 410 de 1971

Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

En las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil. La costumbre mercantil tendrá la misma autoridad que la ley comercial. En defecto de costumbre local se tendrá en cuenta la general del país, siempre que reúna los requisitos exigidos en el inciso anterior.³⁰

³⁰ <http://legislacion.vlex.com.co/vid/codigo-comercio-42856969> Consultado en: Noviembre 13 de 2012 Hora: 5:10 PM.

4.3.2 Certificado de la Cámara de Comercio.

REPÚBLICA DE COLOMBIA
CERTIFICADO DE AGENCIAS
EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE
BUENAVENTURA

CERTIFICA

Nombre de la Agencia: LA 14 Buenaventura.

Domicilio: Buenaventura Valle.

Matrícula Mercantil No. 19731 — 2 Fecha de Matrícula: 03 de Noviembre de 1993.

Renovó: Por el año 2012.

Dirección Comercial: Calle 6 Carrera 46 A Barrio Bellavista.

Dirección Notificación Judicial: Carrera 1 No. 66 — 49 Torres de Oficinas 4 piso
Cendoc. Ciudad: Cali.

Actividad Comercial: Compra - Venta de Mercancías – Droguería - Supermercado.

CERTIFICA

Documento: Acta No. 302 14 Enero de 2003.

Origen: Junta Directiva.

Inscripción: 11 Abril de 2003 No. 615 del Libro VI.

Fue (ron) nombrado(s):

Administrador: Luz Dary Anchico Mosquera.

C.C. 66746684.

CERTIFICA

Documento: Acta No. 738 29 de Octubre 2012.

Origen: Junta Directiva.

Inscripción: 13 Noviembre de 2012 No. 1005 del Libro VI.

Fue (ron) nombrado(s):

Administrador Suplente: Adriana Lisset Asprilla Riascos.

C.C. 66943932.

CERTIFICA

Apertura Agencia en Buenaventura Acta No. 70 del 20 Octubre de 1993, origen: junta Directiva. Inscrita en la Cámara de Comercio 3 Noviembre de 1993 bajo el No. 6120 del libro IX, se autorizó la apertura de una agencia en la ciudad de Buenaventura.

CERTIFICA

Que por escritura No. 3470 del 18 de Septiembre de 2000 Notaria Decima de Cali inscrita en la Cámara de Comercio el 05 de Octubre de 2000 bajo el No. 4 del libro V confiere poder general a los señores Enrique Velazco Peña y Luz Dary Anchico Mosquera, con cedula de ciudadanía No. 14.954.645, y 66.746.684 la primera de Cali y la segunda de Buenaventura, quienes tendrán facultades administrativas y representativas de la agencia denominada La 14 Buenaventura para que en nombre de su representada ejecuten los siguientes actos:

- A. Para que representen a la sociedad Cacharrería La 14 S.A., todos los actos relacionados directa o indirectamente en la agencia, ubicada en calle 6,

carrera 46 de Buenaventura, ante cualquier corporación, entidad, funcionario o empleado de la rama ejecutiva en sus diferentes ordenes.

- B. En las mismas condiciones para intervenir ante las autoridades judiciales en todo lo relacionado con asuntos laborales, penales administrativos.
- C. Para actuar ante las autoridades del orden fiscal. Bien sean municipales, departamentales o nacionales, incluyendo el contencioso administrativo con facultades expresas para presentar declaraciones. corregirlas, contestar requerimientos, interponer recursos, demandas, entre otros.
- D. Para iniciar o seguir hasta su terminación los procesos, actos, diligencias actuaciones administrativas del caso.
- E. Para sustituir este poder total o parcialmente para constituir apoderados que se encarguen de la defensa de los intereses de Cacharrería La 14 S.A. teniendo como objetivo que la compañía nunca se quede sin correspondiente representación.

CERTIFICA

Que no figuran otras inscripciones que modifiquen total o parcialmente el presente certificado.

Los actos administrativos de registro quedan en firme a los diez (10) días hábiles después de la fecha de su inscripción, siempre y cuando dentro de dicho término no sean objeto de recursos.

De conformidad con el Decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la Superintendencia de Industria y Comercio la firma mecánica que aparece a continuación tiene plena validez para todos los efectos legales.

Dado en Buenaventura a los 13 días del mes de Noviembre del año 2012 Hora: 02:14 P.M.³¹

³¹ Certificado 612180 –PRI de La Cámara de Comercio Buenaventura, Consultado en: Noviembre 13 de 2012 Hora: 02:14 PM. P. 1 – 2.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Se define por caracterizar todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de investigación:

Área Administrativa: Parte de la institución en la que se subdivide y a la cual se asigna una responsabilidad.

Clientes: Según la *American Marketing Association* (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Según *The Chartered Institute of Marketing* (CIM, del Reino Unido), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)".

Clima Organizacional: Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, relacionado con la motivación de los empleados.

Direccionamiento Estratégico: El Direccionamiento Estratégico se puede definir como el instrumento metodológico por el cual se establece los logros esperados y los indicadores para controlar, identificar los procesos críticos los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

Motivación: En psicología y filosofía, son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

Servicio: Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, generadas por una organización con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad de un cliente o usuario.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Se definió utilizar el cuestionario del profesor Hernán Álvarez Londoño, Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Permite obtener las ventajas que se exponen posteriormente, proporcionan factores para establecer un diagnóstico apropiado para la organización donde los colaboradores obtienen a través de las preguntas realizadas la mejor solución para cada una de las causas que generan la baja motivación. Permite obtener información esencial de toda la organización en todos sus ámbitos, desde los procesos organizacionales hasta la parte estructural de la empresa.

Se considera necesario para el desarrollo de este trabajo, la adopción de una investigación de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental, transversal ya que permitirá conocer las características actuales de las variables que conforman el Clima Organizacional descriptivo el cual permita establecer las características del número de población objeto de estudio: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Feedback, Selección del Personal, Inducción, Imagen de la Organización.

De estas 24 variables, se seleccionaran las que se crean convenientes en el momento que se diseñe la encuesta para la prueba piloto, como primera medida,

luego ya en la encuesta definitiva, se tendrán las variables decisivas a estudiar en Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método adoptado por el proyecto es el deductivo, pues se recopilarán datos para obtener de ellos información estadística, las cuales permitirán el análisis para llegar a obtener un juicio, tratando de que mediante la teoría general acerca de un fenómeno o situación, llegar a establecer explicaciones de lo particular.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para efectos de esta investigación se recurrirá a las fuentes de información primaria y secundaria, lo cual proporcionará toda la documentación teórica del presente trabajo.

5.3.1 Fuentes primarias. Serán la observación directa, y comunicación con los colaboradores de la empresa, el investigador hace parte activa del grupo que pretende analizar, de igual forma permite tener un amplio acceso a la información relevante para la investigación y encuesta de tipo individual a desarrollar, que tiene como fin medir el Clima Organizacional de Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura, 2012 – 2013.

5.3.2 Fuente secundaria. La entidad, afianzada a través de revistas, textos, libros, trabajos de grados, monografías, datos de Internet especificados en la bibliografía, como referentes de consulta para la realización de la investigación. Dado que año por año se genera un informe sobre el estado de su Clima Organizacional por Almacenes La 14 sede principal.

5.4 TRATAMIENTO PARA LA INFORMACIÓN

Técnicas estadísticas: Para el manejo de la información se utilizará el programa SPSS estadístico y Excel para la presentación de una información precisa, basada en el margen mínimo de error.

Presentación de la información: Se podrá contar con un informe escrito, enriquecido con tablas y figuras del comportamiento de las variables.

Población y muestra: Grupo de colaboradores que laboran directamente con el Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura, 2012-2013 en la parte administrativa (Directivos a libre nombramiento, y trabajadores que permanecen en apoyo a la gestión), siendo un total de 196 personas, 4 mujeres en el área administrativa, 110 mujeres colaboradoras y 82 hombres colaboradores.

Tamaño de la muestra: El cálculo para determinar el tamaño de la muestra está establecido por la fórmula estadística³² que se emplea cuando se conoce la población, en este caso para identificar la cantidad de encuestas que se van a realizar.

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2(N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= Tamaño de la población.

Z= Nivel de confianza.

p= Probabilidad de éxito o proporción esperada.

q= Probabilidad de fracaso (95% de seguridad).

d= Precisión (error máximo admisible en términos de proporción) 3% de precisión.

³² TORRES, Mariela. Tamaño de la muestra para una investigación de mercados. P.2.

Se remplaza en la fórmula:

$$n = \frac{196 \times 1,92^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,03^2(196 - 1) + 1,96 \times 0,05 \times 0,95} = 55$$

Se requiere encuestar a no menos de 55 personas para poder tener un margen de confianza del 95%.

Se trabajo con cuatro áreas fundamentales:

- ❖ Servicio al cliente, quienes colaboraron con 14 funcionarios a los cuales se aplicaron el test.
- ❖ Personal de logística, quienes colaboraron con 14 funcionarios a los cuales se aplicaron el test.
- ❖ Personal de ventas, quienes colaboraron con 14 funcionarios a los cuales se aplicaron el test.
- ❖ Personal administrativo, quienes colaboraron con 13 funcionarios a los cuales se aplicaron el test.

Es decir que la población de 55 funcionarios, fue segmentada de acuerdo a las funciones para aplicar el respectivo test, para así poder evaluar la percepción y caracterización de las respectivas áreas.

Cuadro 1. Descripción población Almacene La 14 S.A., capítulo Buenaventura.

Personal	Cantidad	Cargo	Descripción
Administrativo	13	Una Administradora. Un Jefe de bodega. Un Auxiliar de bodega. Cuatro Secretarias. Un Coordinador Administrativo. Un Coordinador de personal. Dos supervisores. Un Auxiliar de supervisión. Un Auxiliar de riesgo físico.	El área administrativa tiene como función principal llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa.
Servicio al cliente	14	Catorce trabajadores atendiendo esta área.	Esa persona o ese grupo de personas que tienen la función de atender reclamos, o consultas de los clientes.
Logística	14	Catorce trabajadores atendiendo esta área.	Son las personas encargadas de la realización de actividades de movimiento y almacenamiento de productos y mercaderías.
Ventas	14	Catorce trabajadores atendiendo esta área.	Aquí se podrá incluir a la persona que atenderá en el mostrador a las personas o bien quien se dedique a vender el producto.
Total	55	Total población objeto de estudio.	

Fuente: Elaboración – grupo investigador.

5.5 DELIMITACIÓN.

El estudio se enmarcará en los siguientes aspectos:

Delimitación Geográfica. Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura.

Delimitación Temporal. Agosto 2012 – Mayo 2013.

Delimitación Demográfica. Funcionarios del área administrativa está representado por: Secretaria, Coordinador de administración: Supervisor y Talento

Humano y de Servicio está representado por: Vendedores, Cajeras y Empacadores.

Delimitación Temática. Clima Organizacional.

6. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados son presentados para el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos, se puede decir que consta de 16 preguntas relacionadas con:

- ❖ Participación.
- ❖ Instalaciones.
- ❖ Liderazgo.
- ❖ Consenso.
- ❖ Salario.
- ❖ Elementos de trabajo.
- ❖ Relaciones interpersonales.
- ❖ Buen servicio.
- ❖ Solución de conflictos.
- ❖ Estabilidad laboral.
- ❖ Retroalimentación.
- ❖ Imagen de la organización.
- ❖ Agilidad.
- ❖ Selección de personal.
- ❖ Inducción.
- ❖ Evaluación del desempeño.

El Test. El test de aplicación del Profesor Hernán Álvarez Londoño, este test consta de 24 ítems, solo se analizaron 16 de ellos, los cuales se indicaron al iniciar el presente capítulo.

Justificación no aplicación de todos los ítems el test.

Varios fueron los factores luego de la aplicación de la prueba piloto, que impidieron la aplicación de todos los ítems del test, entre esos:

- ❖ Las personas encuestadas, de acuerdo con el desarrollo del ejercicio, consideraron que el cuestionario es muy largo y complejo.
- ❖ Las preguntas relacionadas con claridad organizacional y estructura organizativa deberían ser eliminadas, pues la entidad tiene como política dar a conocer profundamente los lineamientos organizacionales.
- ❖ Algunos encuestados no entendieron previa explicación que deben marcar un valor del 0 al 10, si la respuesta no es 10 deben marcar las causas, por tal razón se recomienda explicar con claridad este proceso.
- ❖ La administradora del Almacén La 14 Buenaventura, sugiere luego de conocer el test, que se enfaticen en los dieciséis ítems, evaluados, por complejidades de tiempo, espacio de sus trabajadores, pues algunos solicitaban que se les entregara el test para ser llenados en sus respectivas casas.
- ❖ Se les manifestó la posibilidad de realizar la encuesta al finalizar la jornada laboral, teniendo como respuesta la negación por motivos de cansancio y poca claridad al contestar las preguntas.

Cuadro 2. Análisis de evaluación o no de los factores.

No.	Factores	Evaluados		Porque
		Si	No	
1	Claridad organizacional		x	Se considera para la empresa la evaluación de estos dos factores, pues dentro de sus políticas esta, el conocer todo el horizonte institucional de la empresa.
2	Estructura organizacional		x	
3	Participación	x		Este ítem se evaluó porque la administradora requería saber sobre la percepción que los empleados tienen de su participación en las decisiones de la empresa, para tener más en cuenta las opiniones de sus colaboradores en reuniones futuras.
4	Instalaciones	x		Analizar si se encuentran a gusto con las instalaciones ya que en la prueba piloto se reflejó un descontento con los espacios que tenían para realizar sus funciones laborales y a su vez mejorar en ello.
5	Comportamiento sistémico		x	No se consideraron necesarias porque hay muy buena relación entre los colaboradores, supervisores y administrativos para el logro de los objetivos de la empresa.
6	Relación simbiótica		x	
7	Liderazgo	x		Se requería saber si el proceso de liderazgo se cumple al interior de la empresa para analizar si se sienten conformes o inconformes realizando sus funciones.
8	Consenso	x		Porque existe la necesidad de concientizar a los colaboradores de crear a futuro un consenso ya que no hay diferentes grupos para apoyarse y mantenerse unidos con diferentes intereses.
9	Trabajo gratificante		x	La prueba piloto, determinó que no era necesaria su aplicación, pues el personal evaluado cree que el solo hecho de estar laborando es gratificante para ellos.
10	Elementos de trabajo	x		Se evaluó por la necesidad de medir si los trabajadores de esta empresa están de acuerdo con dichos elementos, para descubrir las necesidades materiales que les hacen y así desempeñar su labor.
11	Relaciones interpersonales	x		Necesario factor para analizar la relación interna entre compañeros, ya que es vital que se sientan a gusto con su entorno laboral para transmitirlo a los clientes y crear una buena imagen de la empresa.

Continuación del cuadro 2.

No.	Factores	Evaluados		Porque
		Si	No	
12	Buen servicio	x		Factor importante, que permite identificar como se está en relación con los clientes internos y externos, para adquirir nuevos clientes y conservar los que ya tienen.
13	Solución de conflictos	x		Se evaluó para determinar cómo se manejan los conflictos al interior del Almacenes la 14 S.A., capítulo Buenaventura, para darles mejores soluciones y no llegar a perjudicar a los colaboradores llegando al nivel de la terminación de su contrato.
14	Estabilidad laboral	x		Se evaluó, para medir la percepción de estabilidad laboral de sus empleados, como lo perciben.
15	Salario	x		Es evaluado por ser un elemento motivador, básico para el desarrollo laboral.
16	Agilidad	x		Se evaluó para determinar que tanto los empleados, acatan los lineamientos y normas institucionales.
17	Evaluación del desempeño	x		Es evaluado por sugerencia del director del Trabajo de Grado, ya que son vitales en cualquier organización, realizándose cada seis meses por Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura para medir el desempeño de sus colaboradores y directivos.
18	Retroalimentación	x		Permitirá conocer como se da el proceso de retroalimentación al interior de la entidad, para motivar y mejorar en cada uno sus aspectos personales y tener un buen clima laboral.
19	Imagen de la organización	x		Este factor debe ser evaluado por que permitirá saber cómo está la imagen corporativa al interior y exterior de la empresa, para ver si hace buen nombre de su eslogan.
20	Desarrollo personal		x	Aunque es importante, muchos consideraron poco pertinente evaluar estos dos factores ya que todos coinciden en que la organización les brinda el apoyo y valoración necesaria para su desarrollo educativo.
21	Valoración		x	
22	Expresión informal positiva		x	Se considero que estos ítems no eran necesarios aplicarse en Almacén La 14 S.A., capítulo Buenaventura ya que ha tenido un proceso muy claro tanto para sus colaboradores y administrativo para expresarse positivamente.
23	Selección de personal	x		Se considero evaluar estos dos ítems por que son muy importantes para la organización a pesar que la prueba piloto arrojo un resultado positivo de estos, ya que Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura al seleccionar su personal ellos obsequian una hoja de vida realizada por el área de talento humano para
24	Inducción	x		

				mayor credibilidad y seguridad en la selección del personal e inducción.
Total		13	11	Pero a manera general, la administradora de la entidad consideró que los pocos espacios de tiempo con que cuentan las personas de esta empresa, además de las largas y extenuantes jornadas y la realización de este test en una de los meses más dinámicos de la economía Diciembre. No tendría objetividad evaluar todos los ítems, sugiriendo la reducción de los mismos.
Total de personas que colaboraron con la encuesta		55		

Fuente: Elaboración propia.

6.2 ANÁLISIS POR FACTOR

Antes de cualquier análisis, es conveniente especificar las categorías del análisis por factores así:

Cuadro 3. Análisis por Factor.

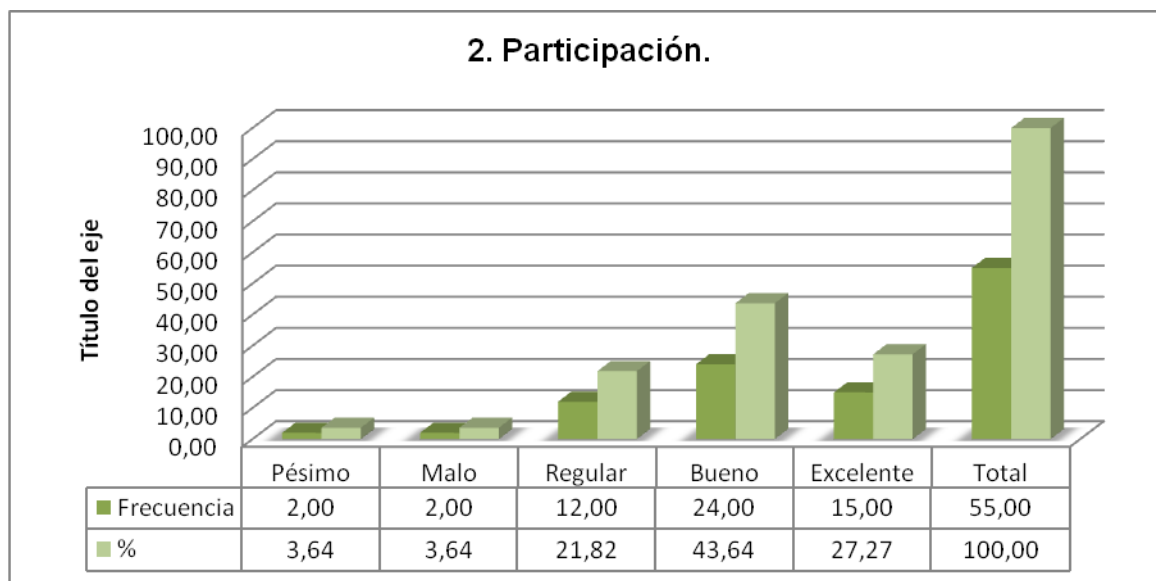
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
5	4	3	2	1

Fuente: elaboración propia.

6.2.1 Participación

¿En todo lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte de las decisiones?

Figura 2. Participación.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

En lo referente a la participación, el 43.64% de los empleados considera que es bueno, el 27,27%, cree que es excelente el 21,82% regular, el 3,64% cree que es malo y el 3,64% cree que es pésimo, como se puede observar en el figura 2, la población está concentrada entre la percepción regular y excelente, a manera general consideran que respecto a este factor en particular creen que no se alcanza la situación ideal por muchas causas entre las que se mencionan las siguientes:

- ❖ Se me informa de manera adecuada y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones.
- ❖ Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- ❖ Se me informa adecuadamente, puedo opinar ampliamente al respecto pero no tomo decisiones en la totalidad de las veces, sino en parte.

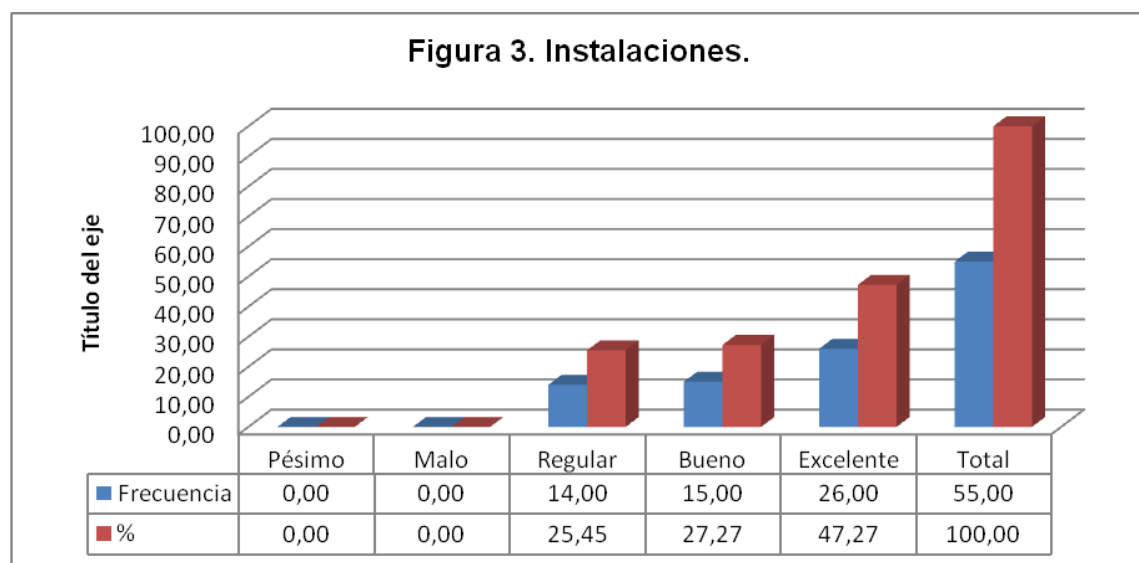
El grupo investigadoras puede analizar que la participación es buena porque en la mayoría de las áreas de Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura comunican que se sienten bien trabajando en esta empresa aunque la participación es solo de algunas áreas, tales como administración, mercadeo, sistemas y financiera. Además que las encuestas arrojaron un porcentaje negativo como en el área de logística y ventas por que algunos colaboradores son los que están directamente en el lugar de las secciones y se sienten a veces perjudicados con las decisiones que toman la alta gerencia sin tener en cuenta su participación para hacerlas.

En el factor participación y sus áreas antes mencionadas podemos analizar que los administradores y colaboradores tienen diferentes puntos de vista ya que muy poco se les informan a los colaboradores de las decisiones a tomar, solo se les comunican cuando las decisiones ya están tomadas, lo cual refleja que en el área administrativa desconocen esta percepción de sus colaboradores.

6.2.2 Instalaciones

¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

Figura 3. Instalaciones.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

En cuanto a lo que se percibe en la evaluación hecha a las instalaciones, el 47,27% de los empleados considera que es excelente, el 27,27%, cree que es bueno y el 25,45% regular, como se puede observar en la figura 3, sin embargo la población encuestada, considera que existen unos factores para tener en cuenta respecto a las instalaciones:

- ❖ Existen espacios o áreas muy ruidosas, esto interfiere con ciertas actividades que requieren concentración.
- ❖ En ciertos sitios de trabajo no existe la comodidad necesaria.
- ❖ Falta más privacidad en algunos cargos.

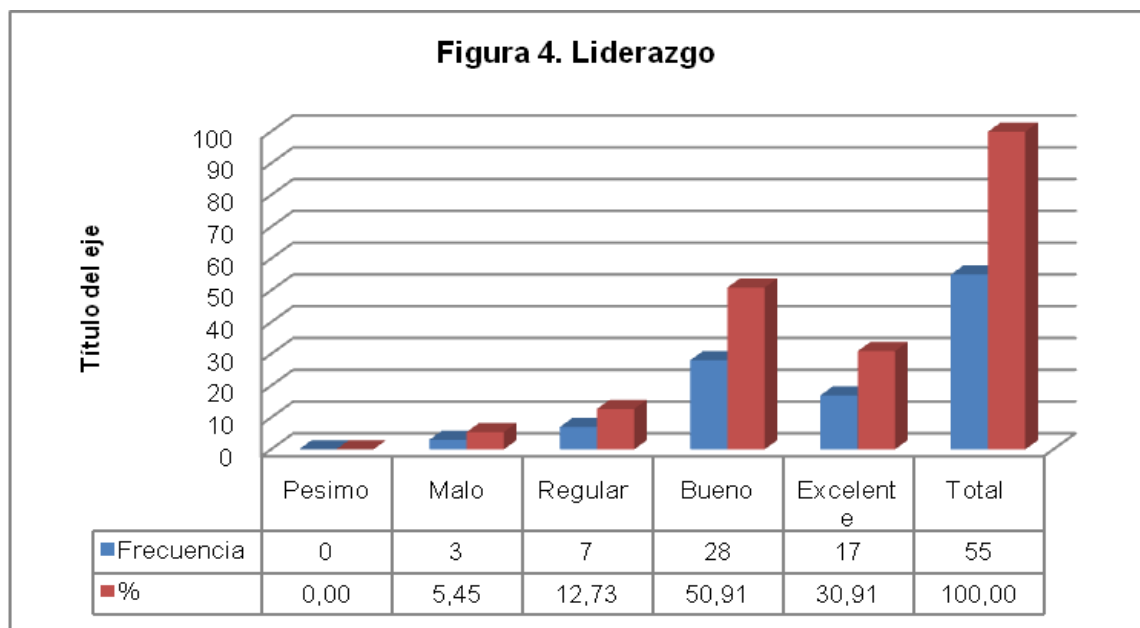
El Clima Organizacional en cuanto a la parte de instalaciones es siempre bueno, se considera que la empresa ha luchado por crear espacios acordes al desarrollo de las actividades, se ha preocupado de tal manera por este pequeño detalle, que no ha escatimado en la contratación de personal capacitado para el diseño y la adecuación de estos. Un ejemplo claro es la incorporación del ascensor para facilitar el transporte de vendedores, personal, clientes en los tres niveles locativos.

Por parte del grupo de investigadoras se puede decir que a nivel de las instalaciones se observa que el área más inconforme es la de ventas ya que los altos directivos al tomar decisiones no tienen en cuenta la distribución del espacio para cada sección, dificultando realizar las funciones de cada colaborador y notándose un poco apretujados. En cuanto a la parte administrativa se pudo observar que no hay suficiente espacio y hace calor en distintas horas del día ya que el sol penetra en las oficinas y se incomodan un poco al realizar sus funciones. Además se noto que las instalaciones de servicios sanitarios están muy lejos de la disponibilidad de los clientes internos y externos.

6.2.3 Liderazgo

¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

Figura 4. Liderazgo.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor de liderazgo muestra que el 50,91% de los empleados considera que es bueno, el 30,91%, cree que es excelente y el 12,73% regular, y malo con un 5,45% como se puede observar en la figura 4, a su vez la población encuestada cree lo malo del proceso de liderazgo se debe a:

- ❖ El jefe no cuenta con el tiempo suficiente para conocer e interactuar con sus empleados.

- ❖ Cuenta con mucho personal a su cargo.
- ❖ Muchas veces solo ordena sin importarles los aspectos.

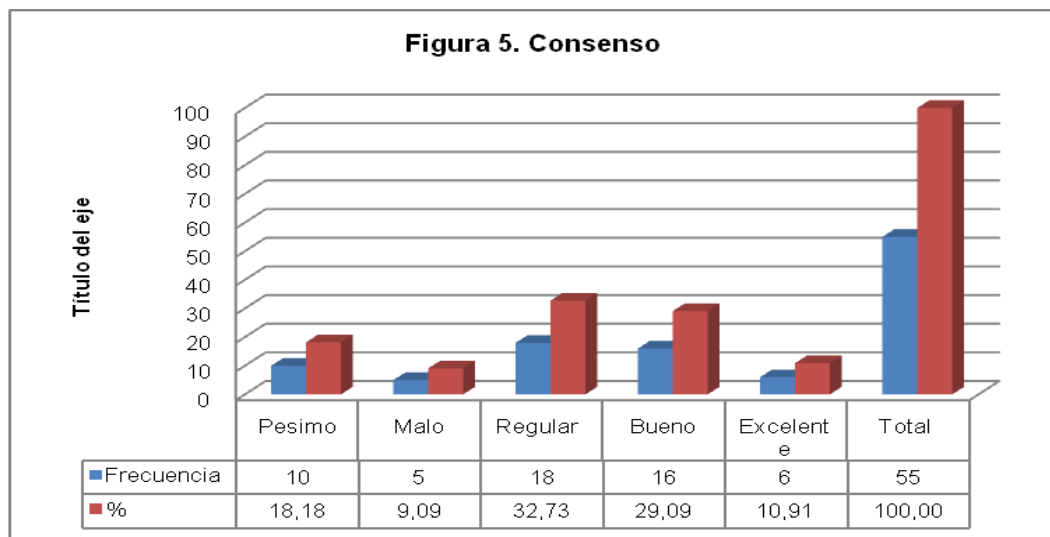
Respecto al factor de liderazgo, se considera que la entidad presenta un Clima Organizacional caracterizado porque siempre está en constante motivación y liderazgo.

El grupo investigador analiza que el factor liderazgo se observó que las áreas de servicio al cliente, ventas y administrativos hay muy buena relación entre jefe inmediato y colaboradores a excepción del área de logística un poco insatisfechos porque en algunas actividades de integración no los tienen en cuenta.

6.2.4 Consenso

¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos.?

Figura 5. Consenso.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor consenso muestra que el 32,73% de los empleados considera que es regular, el 29,09%, cree que es bueno y el 18,18% pésimo, el 10,91% de los empleados considera que es excelente y el 9,09% es malo, como se puede observar en la figura 5, a su vez la población encuestada cree lo pésimo del proceso de consenso se debe a:

- ❖ Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- ❖ Pequeños grupos que por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- ❖ En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- ❖ En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

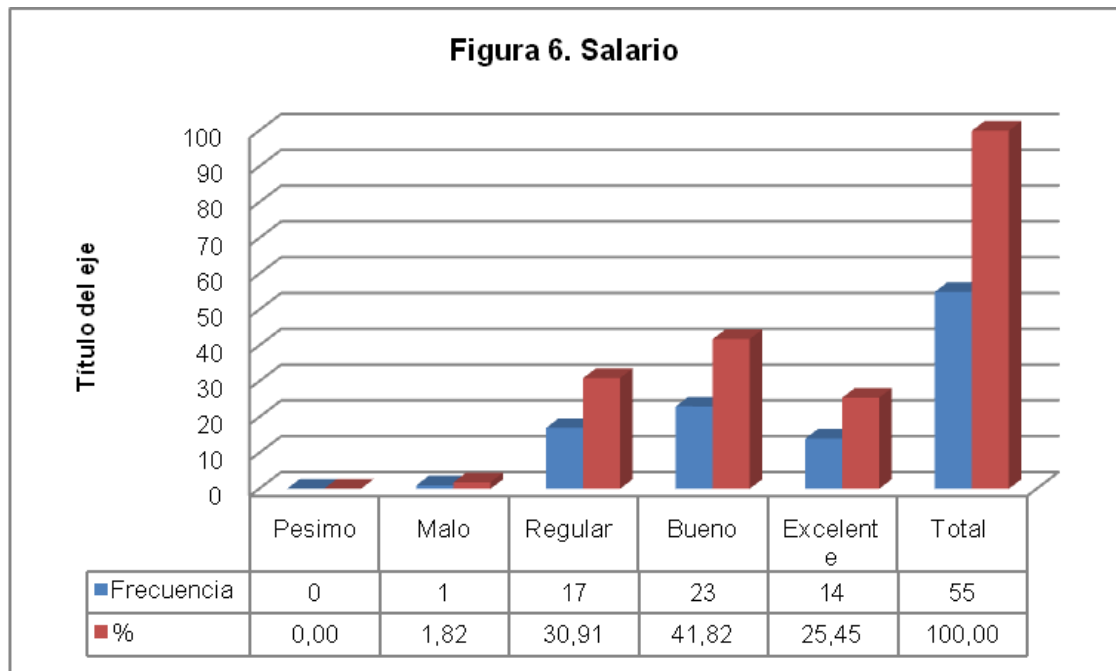
El consenso es tomado como una manera de acercamiento entre las partes es decir los jefes inmediatos y los subalternos, sin embargo dependiendo la temática esta ciertas decisiones permite tener en cuenta la opinión de los trabajadores.

El grupo de investigadoras analiza que en el consenso se realiza en pocas situaciones, porque la parte administrativa evita que los colaboradores expresen sus ideas para poder facilitar la toma de decisiones en el área administrativa.

6.2.5 Salario

¿Cree usted que la remuneración que recibe es una justa retribución a su trabajo?

Figura 6. Salario.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor salario muestra que el 41,82 % de los empleados considera que es bueno, el 30,91%, cree que es regular y el 25,45 % excelente, y el 1,82% dice que es malo, como se puede observar en la figura 6, a su vez la población encuestada cree que la baja percepción respecto al salario se debe a:

- ❖ Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- ❖ Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.

- ❖ El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.

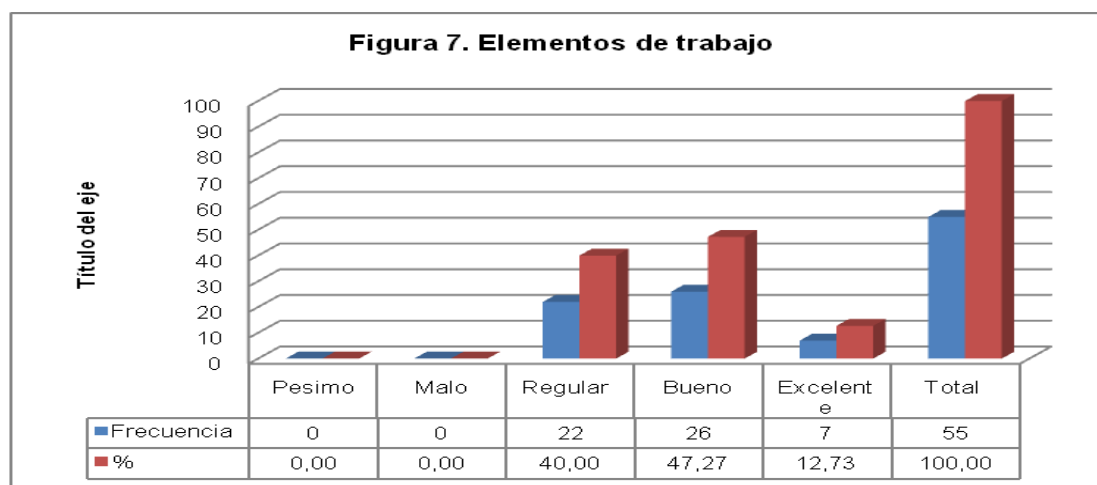
Pese a contar con una percepción de que el salario es justo, existe una fuerte convicción de que este debe ser mejorado por la mayoría de los colaboradores ya que proponen que los salarios deberían ser mejorados cuando las condiciones económicas de la empresa también lo hagan.

El grupo investigador analiza que los colaboradores se encuentran inconformes porque el salario es mínimo comparado con otras empresas y solo se le incrementa el salario desde el mes de Junio estipulado por el Gobierno, y en los distintos cargos de Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura no hay motivación para querer ascender en otros cargos porque no hay mucha diferencia salarial pero si más responsabilidad.

6.2.6 Elementos de trabajo

¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

Figura 7. Elementos de trabajo.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor elementos de trabajo muestra que el 47,27% de los encuestados considera que son buenos, el 40.00%, cree que es Regular y el 12,73% excelente, como se puede observar en la figura 7, a su vez la población encuestada cree que esa percepción se debe a:

- ❖ Aunque para algunos colaboradores los elementos de trabajo son excelentes para otros no porque son antiguos los implementos de trabajo.
- ❖ No existe mayor preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.

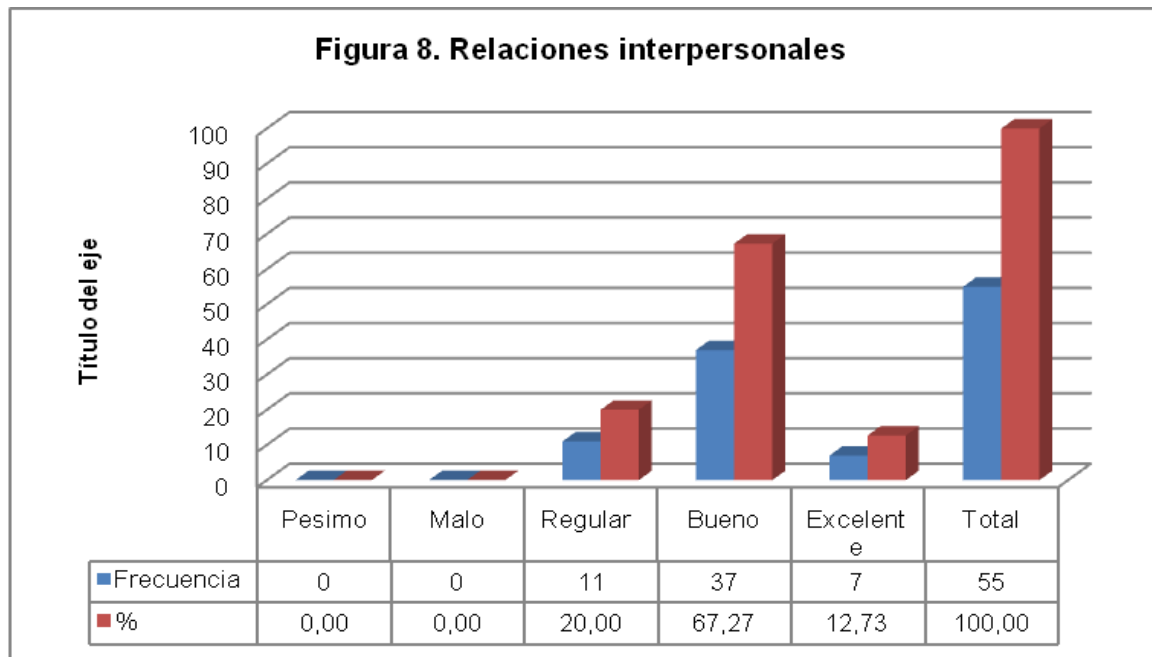
En ningún caso se evidencia una percepción deficiente en cuanto a los elementos de trabajo, pero si un porcentaje considerable para los que piensan que es regular por las causas anteriormente mencionadas para alcanzar la situación ideal.

El grupo investigador analiza que hay buenos elementos de trabajo y que cuentan con sus implementos en el momento indicado para realizar efectivamente sus funciones en la mayoría de los casos pero es claro y evidente que hay un porcentaje de colaboradores que aun solicitan que se les actualice sus elementos de trabajo para mejor la calidad de sus tareas a realizar, básicamente se menciona por la manera en que aun se etiquetan los productos de forma manual donde se pierde mucho tiempo y costo a la hora de surtir o cambiar precios por motivos de promoción entre otros.

6.2.7 Relaciones Interpersonales

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

Figura 8. Relaciones interpersonales.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor relaciones interpersonales muestra que el 67,27% de los encuestados considera que son buenas, el 20,00%, cree que es regular y el 12,73% excelente, como se puede observar en la figura 8, a su vez la población encuestada cree que esa percepción se debe a:

- ❖ En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- ❖ Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.

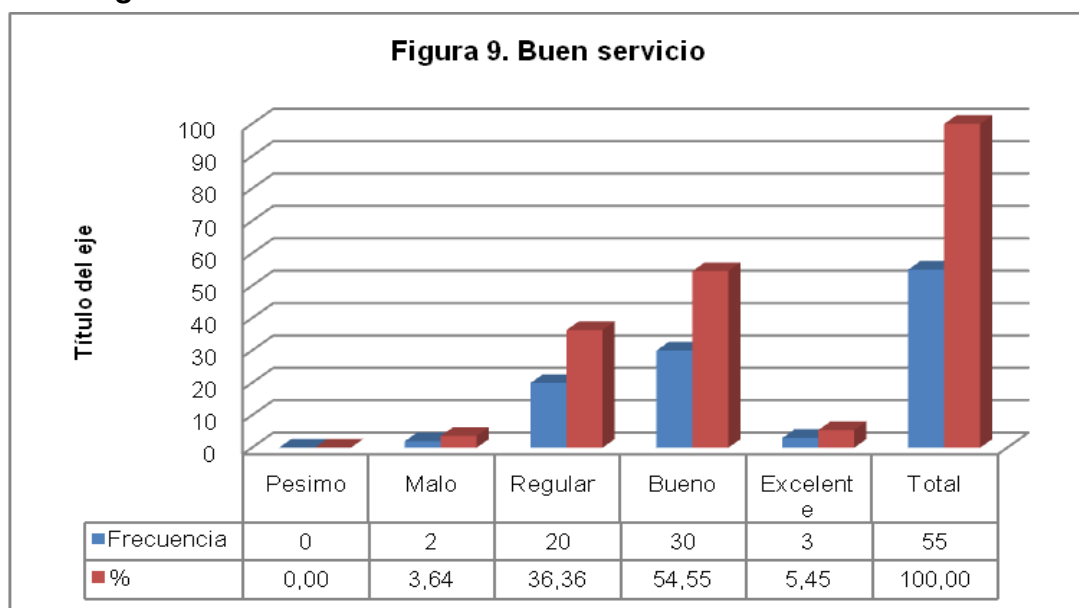
Por lo anterior, el factor relaciones interpersonales, en términos generales es bueno, sin embargo, algunos colaboradores, argumentan que es regular porque en general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse, como en el área de logística que no se les tienen en cuenta en ocasiones para integrarse con todos sus compañeros.

Con respecto a lo anterior, el grupo de investigador corrobora las causas antes mencionadas, ya que se evidencia la falta de integración y unión por parte de algunos miembros de las distintas áreas como en el área de logística y administrativa, a pesar de estos inconvenientes se observa empatía y solución de conflictos rápidos y oportunos entre colaboradores de la empresa.

6.2.8 Buen servicio

¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportuno?

Figura 9. Buen servicio.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor buen servicio muestra que el 54,55% de los encuestados considera que son buenas, el 36,36%, cree que es regular y el 5,45% excelente, y malo con un 3,64% como se puede observar en la figura 9, a su vez la población encuestada cree que esa percepción se debe a:

- ❖ Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- ❖ En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- ❖ La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- ❖ El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.

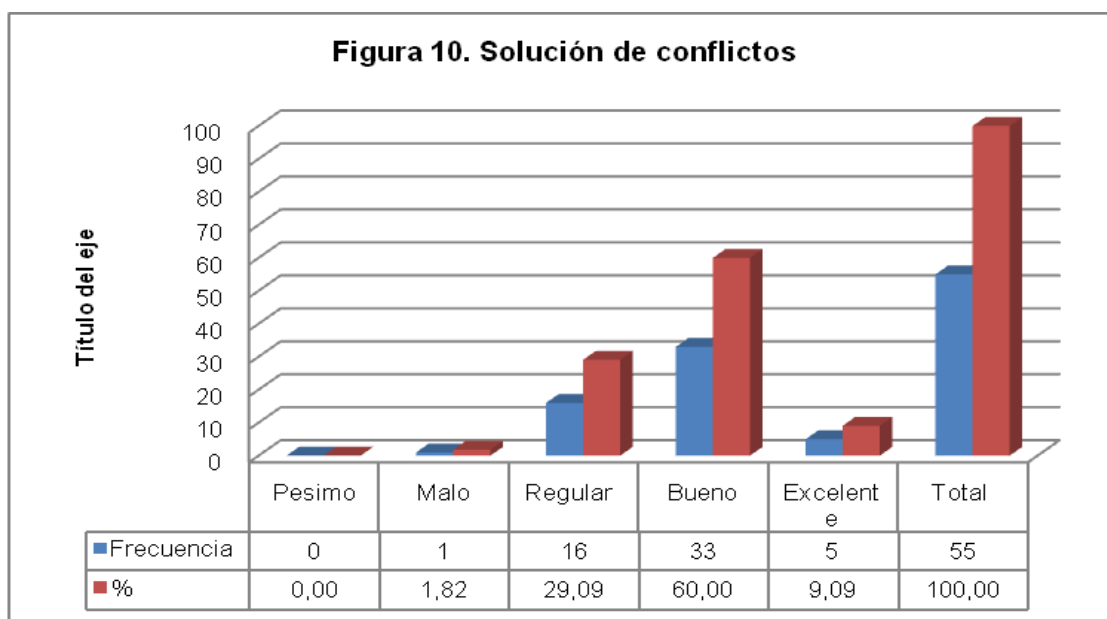
Cuando se habla del factor buen servicio, en términos generales se puede decir que es bueno porque hay calidad en esos trabajo, aunque se presenten algunos lunares como se muestra el porcentaje entre regular y malo evidenciándose en ocasiones que hay incumplimiento por parte de los proveedores ya que ocasionan retrasos al surtir el Almacén La 14 S.A., capítulo Buenaventura teniendo como consecuencia productos agotados para el cliente interno y externo.

La causa por el cual no hay un buen servicio en su totalidad es debido a las vías de transporte y su distribución como tal encontrándose inconvenientes tales como: derrumbes, protesta, trabajos en la vía Buenaventura entre otros que impiden la entrega oportuna por parte de los proveedores a Almacenes La 14 S.A., para el abastecimiento y surtido a tiempo.

6.2.9 Solución de conflictos

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Figura 10. Solución de conflictos.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor solución de conflictos muestra que el 60,00% de los encuestados considera que es buena, el 29,09%, cree que es regular, el 9,09% excelente y el 1,82% cree que es malo, como se puede observar en la figura 10, a su vez la población encuestada cree que esa percepción se debe a:

- ❖ En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- ❖ No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.

- ❖ Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- ❖ Cuando se busca solucionarlos, en general unas de las partes trata de imponerse sobre la otra.

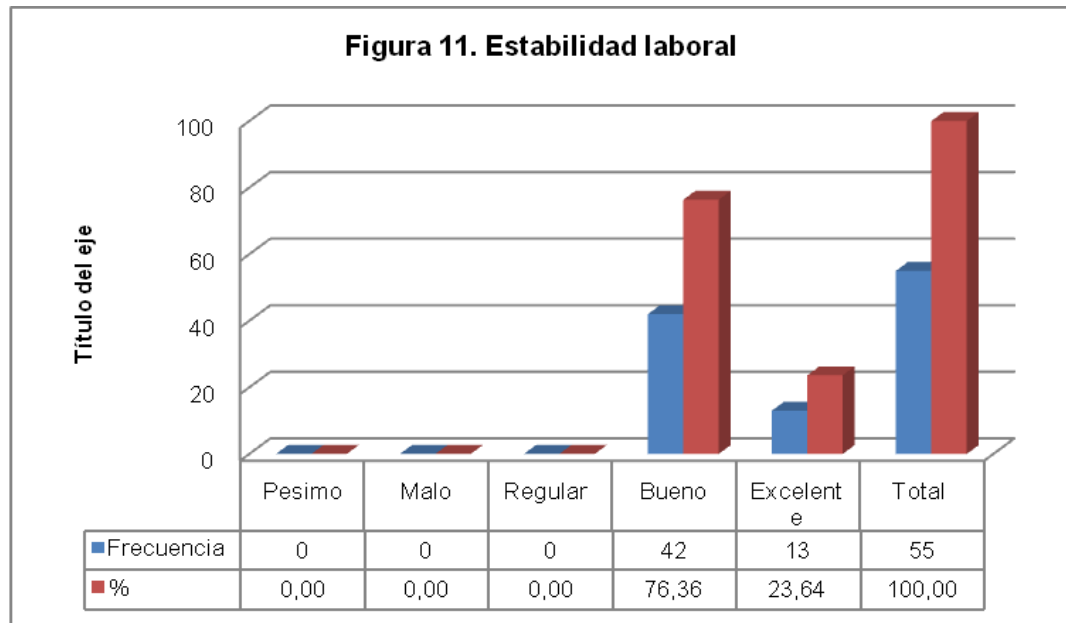
De acuerdo a lo anterior, los colaboradores consideran que el factor de análisis de solución de conflictos en términos generales es bueno. Sin embargo, hay falencias como por ejemplo: falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial, los conflictos, en general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

De acuerdo a la percepción del grupo investigador, se visualiza que las estrategias o mecanismos de solución de conflictos en la entidad no son muy claras para los colaboradores, por lo tanto, se apoyan soluciones rápidas como charlas, diálogos superficiales, o integraciones que no solucionan el problema de raíz, sino mitigando tales conflictos para más adelante volver a enfrentarse con ellos, careciendo más de mecanismos que solucionen conflictos personales que de relaciones laborales, ya que una cosa son los conflictos personales y otra los conflictos propiamente relacionados con las funciones o relaciones laborales. Para solucionar los conflictos los colaboradores tratan de mejorar sus diferencia para no llegar a las directivas cuando son relacionados con lo laboral por que si llega a la parte administrativa lleva una sanción.

6.2.10 Estabilidad laboral

¿La empresa brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Figura 11. Estabilidad laboral.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor estabilidad laboral muestra que el 76,36% de los encuestados considera que es buena, el 23,64%, cree que es excelente, como se puede observar en la figura 11, a su vez la población encuestada cree que las causas que no permiten alcanzar la estabilidad laboral se debe a:

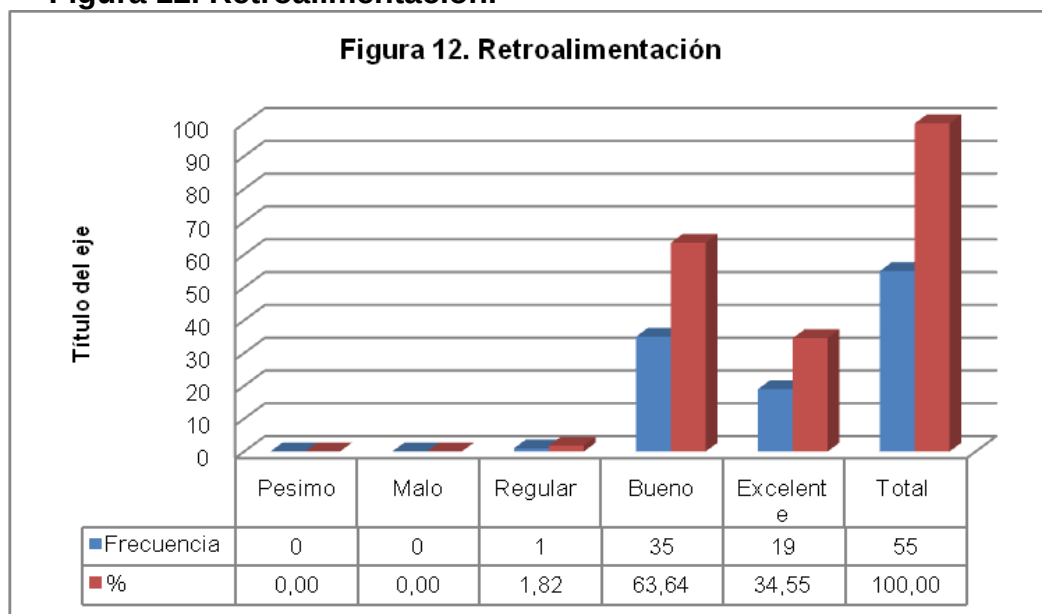
- ❖ Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- ❖ Se proponen nuevos procesos que dificulta las actividades, y por ende no se siente la debida tranquilidad.

De acuerdo a lo anterior, en el factor estabilidad laboral, tanto el personal administrativo como algunos colaboradores por antigüedad (personas que llevan laborando más de 7 años), argumentan obtener una percepción buena por que afirman que cada quien se dà su estabilidad laboral en la organización. Sin embargo, para el grupo de investigadoras se observan situaciones que ponen en controversia la opinión de algunos colaboradores, por que algunos afirman que el contrato debe ser indefinido para lo cual no genera en el grupo inestabilidad e inseguridad cada vez que se realiza la evaluación, generan dudas en cuanto a la estabilidad laboral por que no saben que pasara lo cual se puede observar en su rendimiento laboral.

6.2.11 Retroalimentación

¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar o recibir retroalimentación de las actividades, desde la implementación del cambio en los procesos organizacionales?

Figura 12. Retroalimentación.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor estabilidad laboral muestra que el 63,64% de los encuestados considera que es buena, el 34,55%, cree que es excelente y el 1,82% es regular como se puede observar en la figura 12, a su vez la población encuestada cree que las causas que no permiten alcanzar retroalimentación se debe a:

- ❖ A muchas personas no les gusta dar ni recibir esa retroalimentación.
- ❖ Se desconoce, en general, la importancia de la retroalimentación.
- ❖ No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.

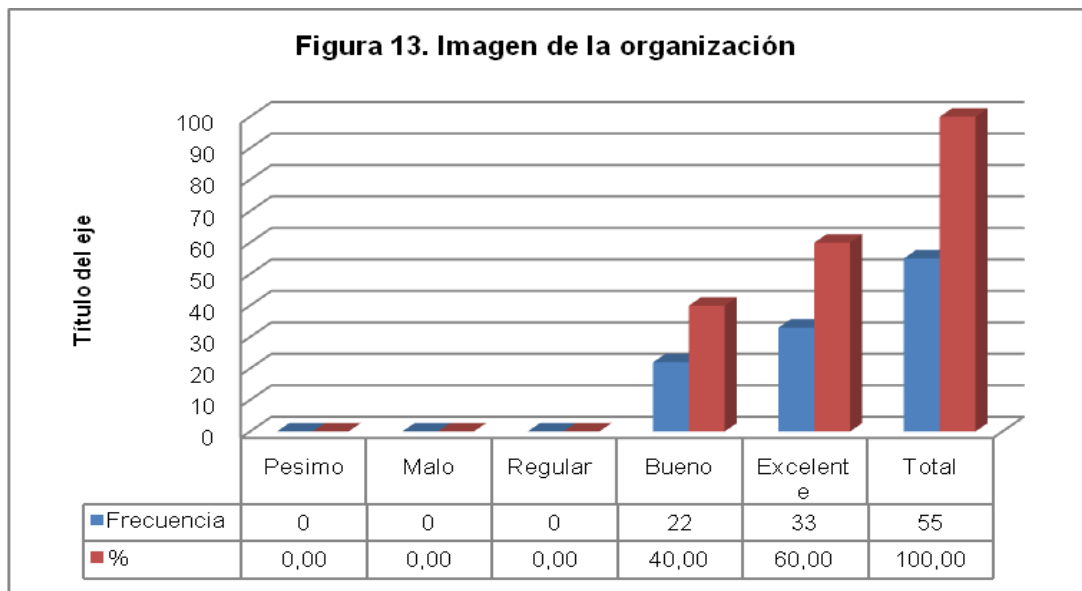
En cuanto al factor retroalimentación se puede observar que es bueno, por cuanto los colaboradores como los administradores están de acuerdo por que esta retroalimentación se realiza cada mañana antes de la apertura del almacén se le informa a los colaboradores las novedades del día como promociones, la información general ,en cuanto al regular hace referencia al área logística por que la retroalimentación en ocasiones no es dirigida a ellos como ejemplo las promociones, cambios de precio, entre otros.

El grupo investigador observo que la retroalimentación es buena y constante ya que se hace permanentemente, lo único que podemos notar es que algunos colaboradores desconocen que ese procedimiento se llama retroalimentación.

6.2.12 Imagen de la organización

¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Figura 13. Imagen de la organización.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor imagen de la organización muestra que el 60,00% de los encuestados considera que es excelente, el 40,00%, cree que es buena, como se puede observar en la figura 13, a su vez la población encuestada cree que las causas que no permiten alcanzar imagen de la organización ideal se debe a:

- ❖ Lo único que a la organización le interesa parece ser las utilidades.
- ❖ Se evidencia una sobrecarga laboral al querer aumentar las funciones y tareas a realizar.

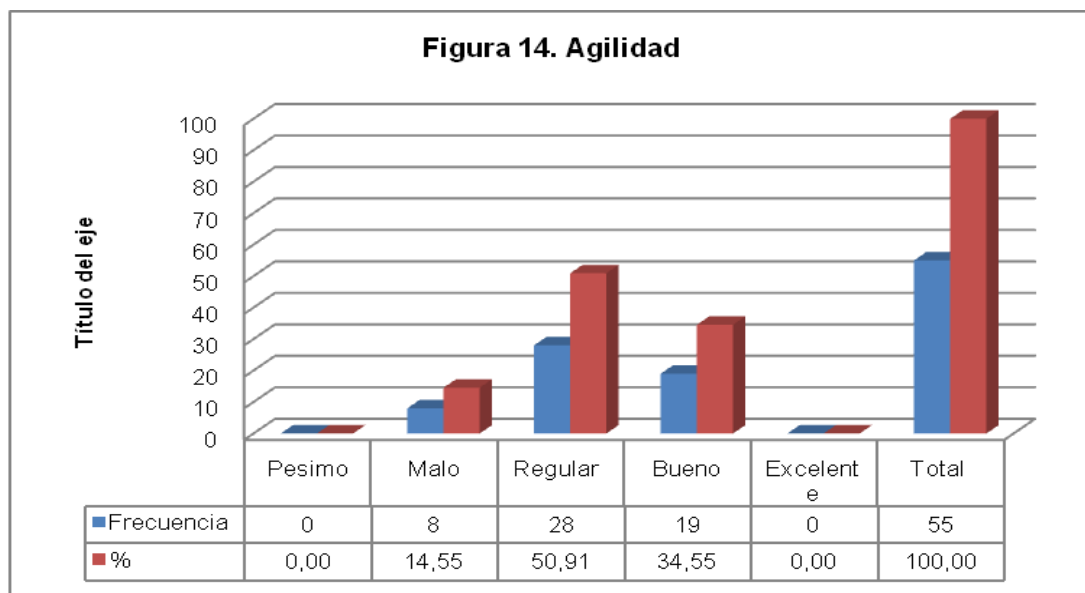
En cuanto al factor imagen de la organización es excelente lo confirman tanto colaboradores como administrativos ya que informan que es una empresa que no mira la edad, y el grado de escolaridad si es profesional o solo tiene bachillerato solo da la oportunidad para ser parte de ella.

Con respecto a lo anterior el grupo de investigadoras, se pudo observar que es bueno en cuanto a lo que les quiere demostrar a los clientes, aunque se presentan pocas deferencias interiormente por algunos faltantes que no los ayudan a motivarse realmente y verse exteriormente así como lo demuestra la encuestas.

6.2.13 Agilidad

¿Cree usted que con los nuevos cambios en los procedimientos, manuales, controles, procesos, entre otros, que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

Figura 14. Agilidad



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor agilidad muestra que el 50,91% de los encuestados considera que es regular, el 34,55% cree que es buena y el 14,55% considera que es malo, como se puede observar en la figura 14, a su vez la población encuestada cree que las causas que no permiten alcanzar agilidad ideal se debe a:

- ❖ La falta de claridad en los nuevos procesos y sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
- ❖ Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- ❖ Estrategias de la empresa para aumentar su productividad y competitividad.

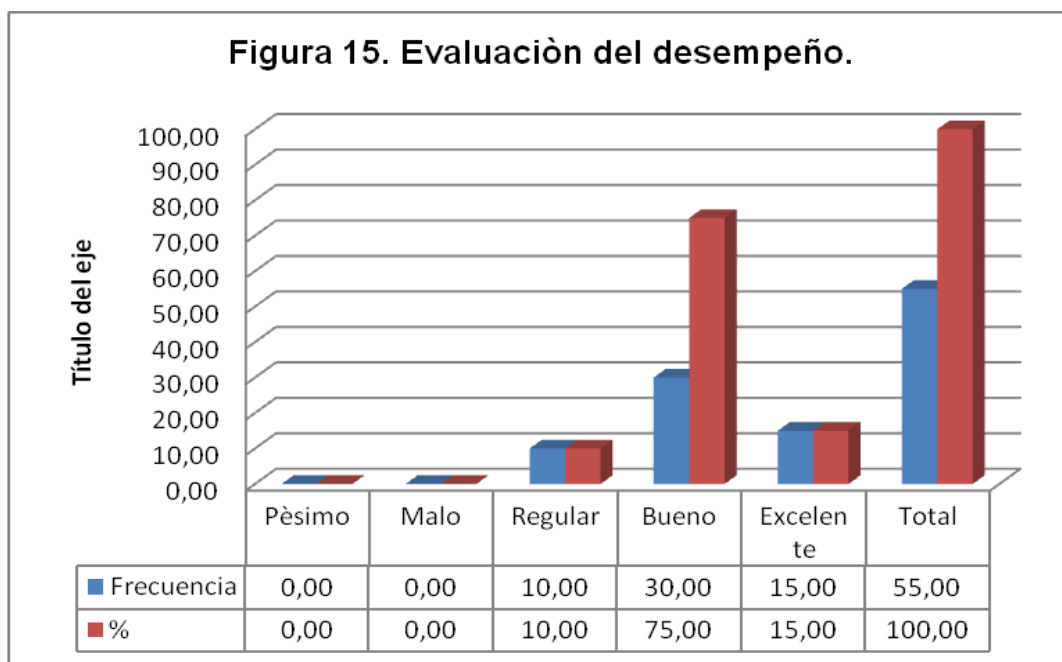
En cuanto a la agilidad es regular por qué Almacenes La 14 S.A., tienen muchas normas y en ocasiones tienden a ser muy exageradas para algunos colaboradores y administrativos.

Por lo anterior el grupo investigador analiza que no hay muchas oportunidades para los colaboradores ya que no pueden tener más ingresos adicionales por que la empresa se lo impide como por ejemplo no pueden hacer rifas ni vender productos de revistas entre otros, ya que las normas exageradas lo impiden, además se les prohíbe tener el celular en su punto de trabajo y no creemos que sea distracción para la realización de sus funciones por que es indispensable para algún caso de emergencia familiar y necesario para enterarse de las cosas graves que suceden en el hogar.

6.2.14 Evaluación del desempeño

¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

Figura 15. Evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

En lo referente a la evaluación del desempeño, el 75,00% de los empleados considera que es bueno, el 15,00% manifiesta que es excelente y el 10,00% restante expresa que es regular como se observa en la figura 15. En ningún caso se evidencia una mala o pésima percepción de la evaluación del desempeño. Entre las causas para no llegar a la situación ideal se mencionan las siguientes:

- ❖ la falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
- ❖ falta objetividad en la evaluación.

- ❖ Los sistemas de evaluación son buenos pero no lo suficiente.

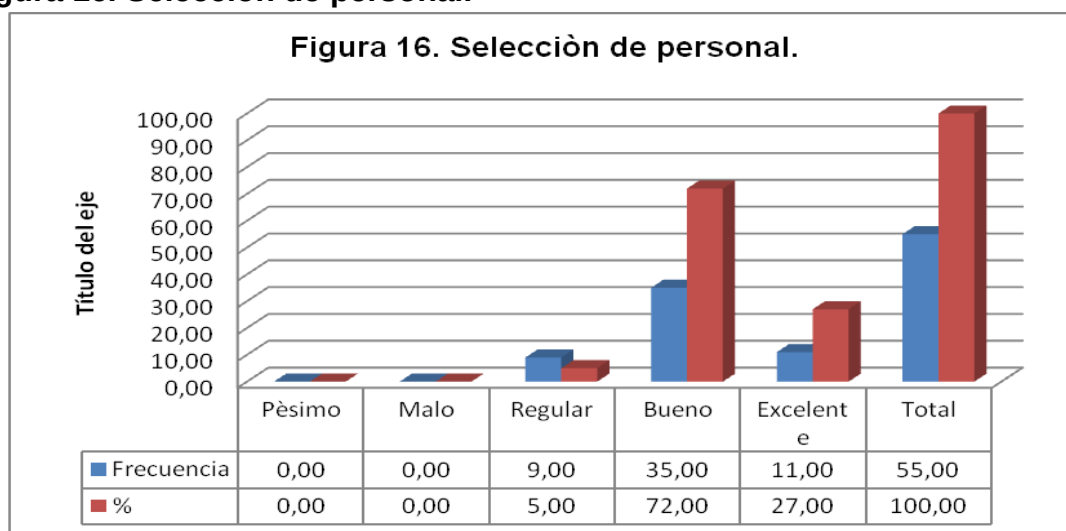
En cuanto a la evaluación del desempeño es buena, porque se realiza cada seis meses y los encargados de realizar dicha evaluación es por parte de los trabajadores de la sede principal y cuando se tienen los resultados de los colaboradores se les informan los buenos o malos resultados que tuvieron y a esto se les hace una retroalimentación o llamado de atención.

El grupo investigador analiza que este ítem es bueno porque se realiza dos veces al año y los colaboradores tienen claridad del procedimiento ya que les sirve para aprender más de sus funciones y su entorno laboral, para así mejorar gracias a las estrategias que tiene el área administrativas realizando charlas, capacitaciones entre otras.

6.2.15 Selección de Personal

¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además con contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

Figura 16. Selección de personal.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general

El factor selección de personal muestra 72,00% de los encuestados considera que es bueno, el 27,00%, cree que es excelente y el 5,00% considera que es seguro, como se puede observar en la figura 16, a su vez la población encuestada cree que las causas que no permiten alcanzar la selección del personal ideal se debe a:

- ❖ Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
- ❖ La organización no se preocupa por vincular a los mejores.

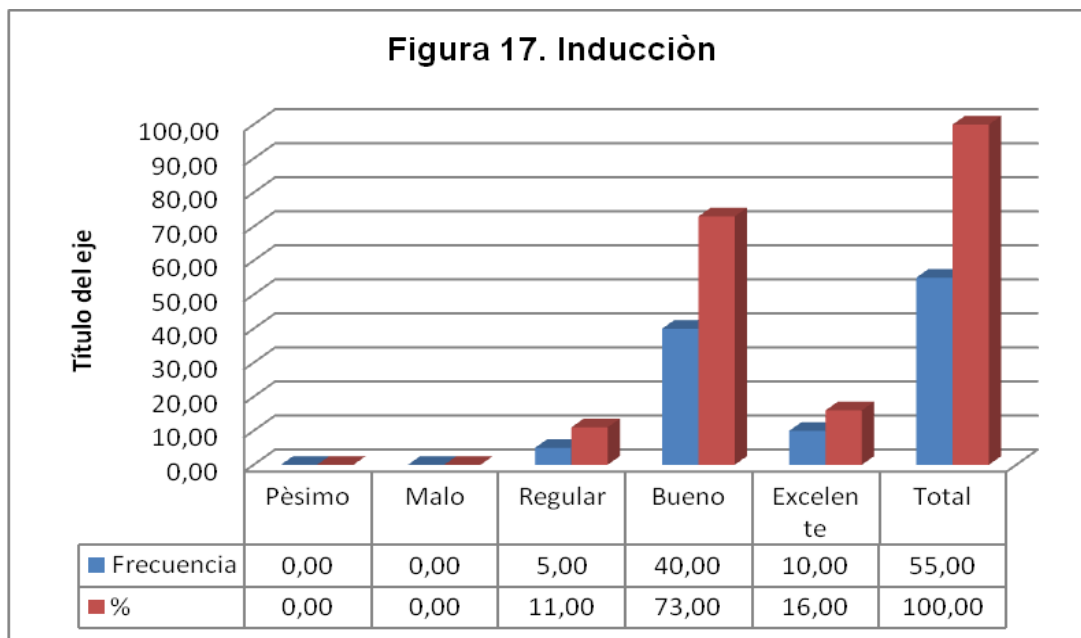
En cuanto a la selección del personal se observo que es buena, considerando que se hace una buena selección de personal en Almacenes La 14 S.A., capitulo Buenaventura con la ayuda de pruebas sicotécnicas realizadas por el área de talento humano durante el primer y segundo trimestre del cada año teniendo como resultado un buen grupo de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el análisis que hizo el grupo investigador en las visitas al almacén podemos decir que la empresa cuenta con un grupo de trabajo idóneo para llevar a cabo sus objetivos guiados por su misión y visión para el cumplimiento de sus metas.

6.2.16 Inducción

¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a las organizaciones la mejor?

Figura 17. Inducción.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Analisis general

El factor inducción de personal muestra 73,00% de los encuestados considera que es bueno, el 16,00%, cree que es excelente y el 11,00% considera que es regular, como se puede observar en la figura 17, a su vez la población encuestada cree que las causas que no permiten alcanzar la selección del personal ideal se debe a:

- ❖ La inducción se dirige más hacia las funciones que las personas deben desempeñar, que a su ambiente con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- ❖ Solo algunos jefes se preocupan por que sea una inducción excelente.

En cuanto a la inducción se puede decir que es buena porque la empresa no mira tanto al personal capacitado sino a las personas que quieren estar en ella, es decir que se les analice la necesidad y el compromiso que tenga a la empresa.

El grupo investigador puede analizar con base a lo anteriormente mencionado que es muy buena la inducción aunque a veces hay dificultades dentro de la organización con respecto a la inducción ya que solamente dan 15 días de inducción y es muy corto para algunos colaboradores ya que todos no tienen la misma capacidad de aprendizaje y rapidez para realizar sus funciones teniendo en cuenta los procesos y normas del almacén.

6.2.17 Alternativas de solución de los encuestados

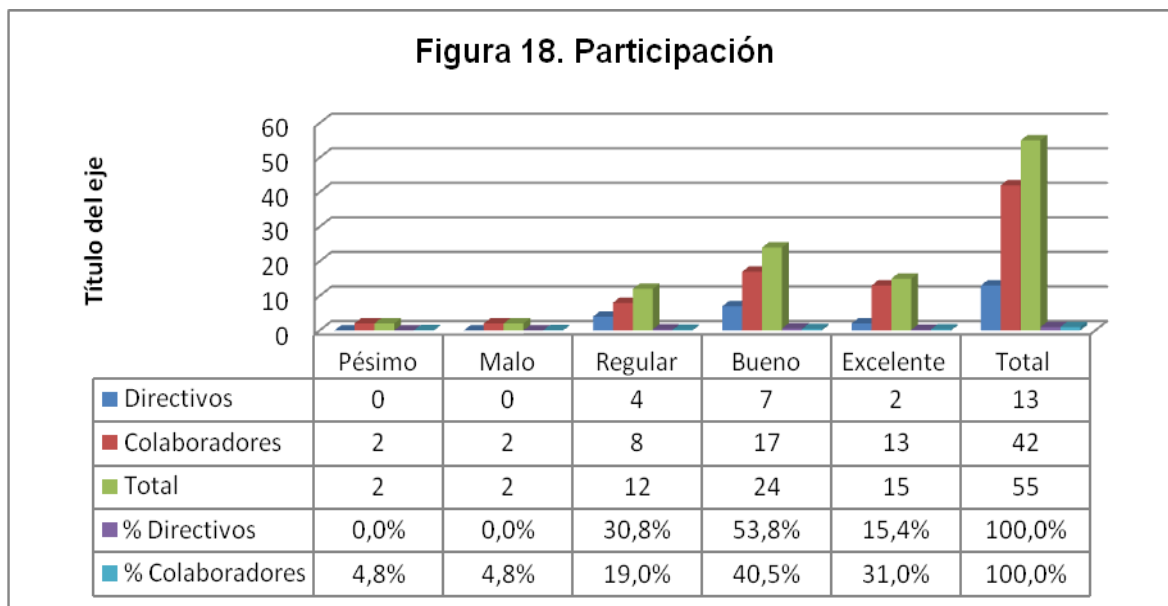
Cuadro 4. Alternativas de solución de los encuestados.

NO.	FACTORES	SOLUCIONES DE ALTERNATIVA DE LOS ENCUESTADOS
1	Consenso	Respecto al consenso, los encuestados sugieren otra estrategia diferente a la votación, creándose la figura de comités.
2	Participación	Los encuestados sugieren que se les tomen mas en cuenta, creando un comité de reuniones con los colaboradores para expresar todas sus opiniones.
3	Estabilidad laboral	Generar estrategias que permitan una verdadera percepción de esa estabilidad laboral, como tener un contrato indefinido. Muchas toma de decisiones dependen de Cali.
4	Elementos de trabajo	Los encuestados consideran que están bien y que cuentan con sus elementos de trabajo.
5	Agilidad	Los encuestados sugieren que las normas sean cambiadas y más flexibles para los colaboradores.
6	Instalaciones	Algunas áreas como el área administrativa, electrodomésticos, el área de aseo y el área de lencería que requieren de más espacios y mayores instalaciones.
7	Relaciones interpersonales	Tratar de realizar reuniones periódicas al menos una vez al mes y tener en cuenta las demás opiniones.
8	Buen servicio	Entregar la información a tiempo y bien claro.
9	Retroalimentación	Algunos colaboradores del área de logística sugieren que se le debe tener en cuenta en toda la retroalimentación que realice el almacén.
10	Salario	Ajustar el salario de acuerdo al cargo. Algunos colaboradores como los de servicios varios solo devengan el mínimo.
11	Imagen de la organización	Los encuestados se sienten a gusto con la organización.
12	Inducción	Se considera que es muy corta 15 días, esta inducción se realiza por la secretaria y en algunas ocasiones por el grupo administrativo durante estos 15 días, por eso los encuestados sugieren que sea de más días.
13	Selección de personal	Los encuestados informan que la selección del personal se hace de manera clara y objetiva.
14	Liderazgo	Tener en cuenta las diferencias culturales para así tomar decisiones más acertadas.
15	Solución de conflicto	Los encuestados se limitaron a dar aportes en este ítem por que esta seda mas como conflictos personales que laborales.
16	Evaluación de desempeño	Más claridad en realización de los métodos para la elaboración de funciones, es decir que tenga los colaboradores la claridad de los conceptos de evaluación de desempeño y sus diferentes procesos.
Observaciones		Se debe ser claro que estas alternativas de solución, respecto a los 16 factores aquí expuestos, cabe anotar que son de mucha importancia para la investigación y direcciona al grupo investigador en las búsquedas de argumentaciones para el desarrollo de su trabajo.

Fuente: Elaboración – grupo investigador.

6.2.18 Análisis comparativo Directivos y Colaboradores

Figura 18. Participación.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis General Directivos y Colaboradores

Existe una pequeña población de los colaboradores, que considera con respecto a la participación de ellos en ciertas decisiones es malo, por que no se les tiene en cuenta la opinión de los colaboradores o no se crean nuevas estrategias como la creación de un sistema de lluvia de ideas que con base a ello se tomen las decisiones mas acertadas y acordes a las necesidades de los colaboradores para brindar un mejor servicio. Sin embargo los directivos consideran que la participación en la entidad está entre bueno y regular y una porción importante de los colaboradores es decir 13 de ellos considera que la participación es importante.

De acuerdo al desarrollo del proceso investigativo el área de servicio al cliente mencionan que siempre ha tenido la posibilidad de informarse de forma oportuna

y objetiva, opinar libremente y hacer parte de la toma de decisiones, un porcentaje considerable de colaboradores consideran que no siempre, que lo ha hecho en algunas ocasiones.

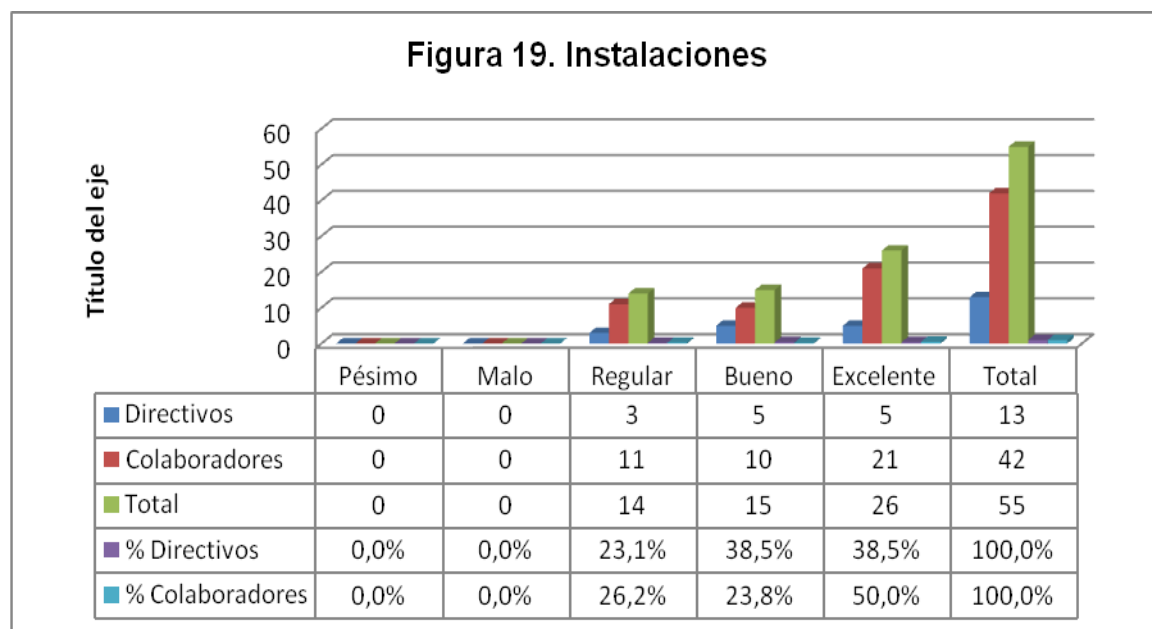
A su vez, los evaluados en el área de logística consideran importante destacar que no siempre se les ha tenido en cuenta, en la toma de decisiones, así mismo consideran que los demás colaboradores de diferentes áreas tampoco les informan cuando hay integraciones entre ellos. La entidad pocas veces se les mantiene bien informada de los procesos, cambios y nuevos enfoques en el proceso misional de la entidad.

El área de ventas considera que respecto a este proceso, siempre la entidad ha demostrado lo importante que son las personas en el desarrollo de la actividad diaria por eso se tiene en cuenta el punto de vista y opinión de los trabajadores se acatan las sugerencias, si se lleva al debido proceso.

La administración considera que la entidad cumple responsablemente con el principio de la participación, tratando de escuchar, informar adecuadamente y generando en los trabajadores una retroalimentación constante para el cumplimiento de los objetivos que se trazan año tras año.

El Clima Organizacional en cuanto a la participación es bueno, destacando que la empresa proporciona todas las estrategias participativas como una política institucional, donde los colaboradores pueden expresarse libre y espontáneamente para enriquecer proceso que tengan que ver con el área respectiva, siempre y cuando este se maneje de acuerdo a los protocolos.

Figura 19. Instalación.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaboradores

Colaboradores y administradores consideran que las instalaciones en el Almacén La 14 S.A., capítulo Buenaventura, está según la percepción entre regular, bueno y excelente. Por parte del área administrativa la gran mayoría consideran que son excelentes sus instalaciones y que no hay ningún inconveniente, a pesar de que algunos directivos y colaboradores consideran que esta entre bueno y regular por que se siente con poco espacio para realizar sus funciones. Por parte de los colaboradores algunos dicen que es buena y excelente ya que mencionan que esta a gusto en su lugar de trabajo y dentro de toda la instalación.

Respecto a las instalaciones el área de servicio al cliente considera que la entidad cuenta con las instalaciones necesarias para que los trabajadores puedan realizar sus actividades acorde con sus dinámicas laborales.

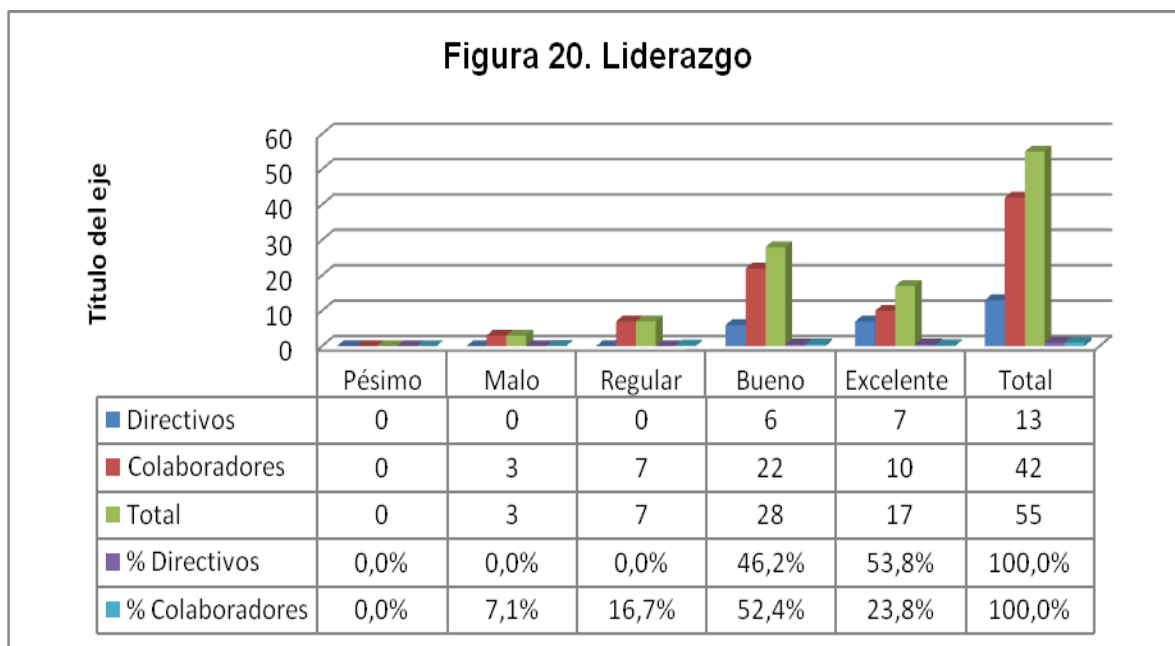
El área de logística, considera que los espacios donde se desarrolla esta actividad están acorde con su labor, por consiguiente estos están siempre a gusto con las adecuaciones que se han hecho en pro de prestar un mejor servicio.

En ventas en cambio no todas las veces el personal se encuentra a gusto con los cambios o reorganización al interior de los espacio del almacén, pues en muchas ocasiones este ha causado traumatismos, en la ubicación de ciertos productos no solo para los vendedores, sino para el cliente final.

Por el contrario los empleados que realizan labores en el área administrativa, consideran que en todo momento trabajan a gusto en sus respectivos espacios laborales.

El Clima Organizacional en cuanto a la parte de instalaciones es siempre bueno, se considera que la empresa ha luchado por crear espacios acordes al desarrollo de las actividades, se ha preocupado de tal manera por este pequeño detalle, que no ha escatimado en la contratación de personal capacitado para el diseño y la adecuación de estos. Un ejemplo claro es la incorporación del ascensor para facilitar el transporte de vendedores, personal, clientes en los tres niveles locativos

Figura 20. Liderazgo.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y colaboradores

Directivos y Colaboradores, llegan a este punto de partida por los innumerables talleres y recursos que se presupuesta para este tema en particular. Es decir que en el área administrativa hay buen y excelente liderazgo en su totalidad, pero para los colaboradores su opinión esta dividida entre malo regula bueno y excelente ya que algunos no se siente totalmente satisfechos con sus líderes inmediatos (supervisores) por que no se expresan de la mejor manera.

Servicio al cliente considera que su jefe inmediato es una persona motivante en todo momento, pues su actividad lo amerita, dado que su competencia intrínseca permite que estas personas cuenten con un liderazgo comunicativo persuasivo.

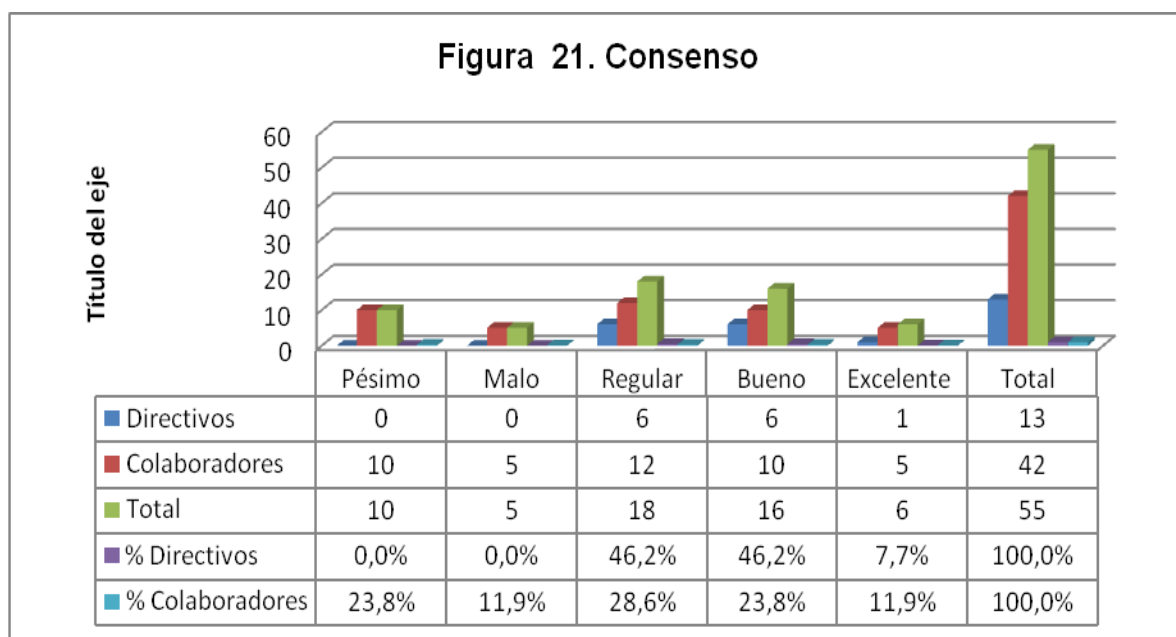
Respecto al factor de liderazgo, las personas evaluadas del área de logística consideran que a veces existe liderazgo motivacional en la empresa.

El área de ventas considera que en particular siempre está en un proceso constante de motivación, reflejado en la dinámica de demanda y oferta.

La parte administrativa considera siempre ha existido ese liderazgo motivacional, creativo a impulsar decisiones y acciones individuales.

Respecto al factor de liderazgo, se considera que la entidad presenta un Clima Organizacional caracterizado porque siempre está en constante motivación y liderazgo.

Figura 21. Consenso.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

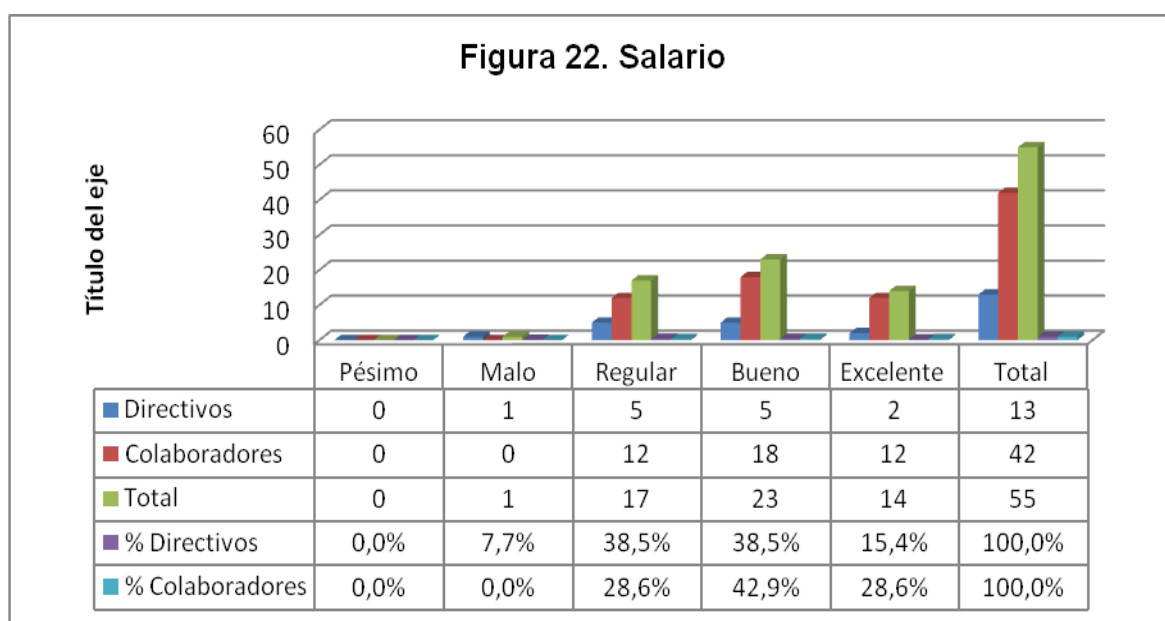
Análisis general Directivos y Colaboradores

Directivos y Colaboradores, creen que aunque se han avanzado respecto a la participación de los colaboradores en las tomas de decisiones, falta un camino por recorrer proponiendo los comités para tener mayor acceso.

El consenso es tomado como una manera de acercamiento entre las partes es decir los jefes inmediatos y los subalternos, sin embargo dependiendo la temática esta ciertas decisiones permite tener en cuenta la opinión de los trabajadores.

El grupo investigador analiza que los colaboradores no conocen el concepto de consenso por que lo confunden con participación, por lo tanto no existe el consenso en Almacén La 14 S.A., capítulo Buenaventura.

Figura 22. Salario.



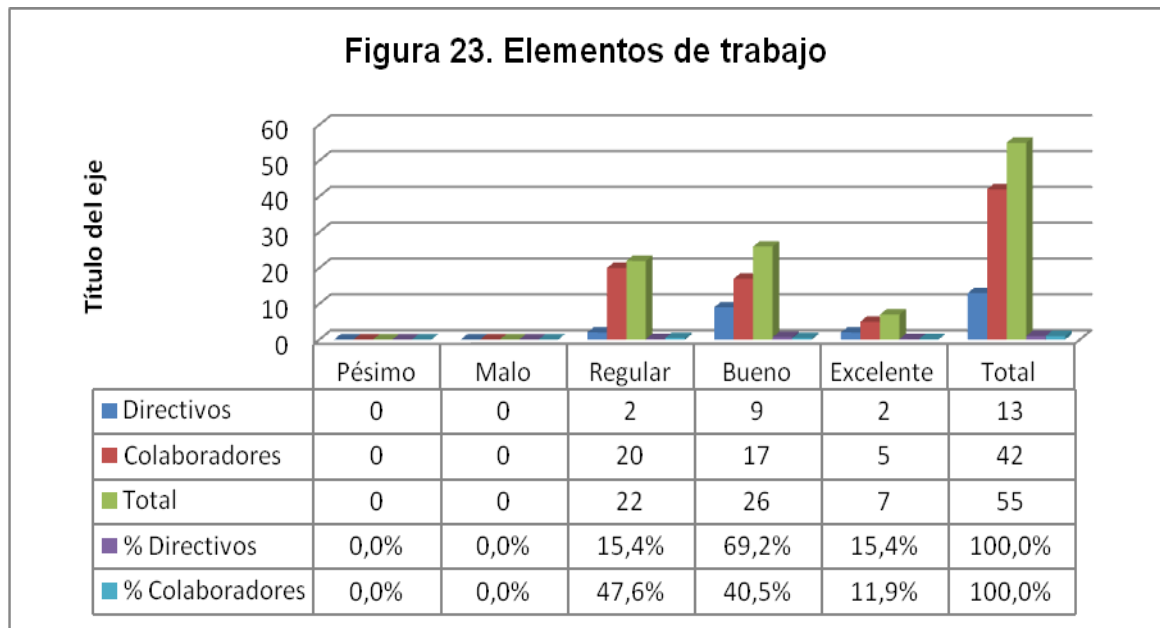
Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaboradores

Directivos y Colaboradores, consideran que el salario es uno de los aspectos difícil de medir, para la parte directiva las retribuciones monetarias son justas, caso contrario para los colaboradores. Es decir que el salario es mínimo para todas las funciones que les toca realizar a los colaboradores y que entre más tareas a realizar seria justo que hubiera un ajuste al salario, diferenciándolos de los colaboradores que hacen menos tareas.

Pese a contar con una percepción de que el salario es justo existe una fuerte convicción de que este debe ser mejorado por lo anteriormente mencionado.

Figura 23. Elementos de trabajo.



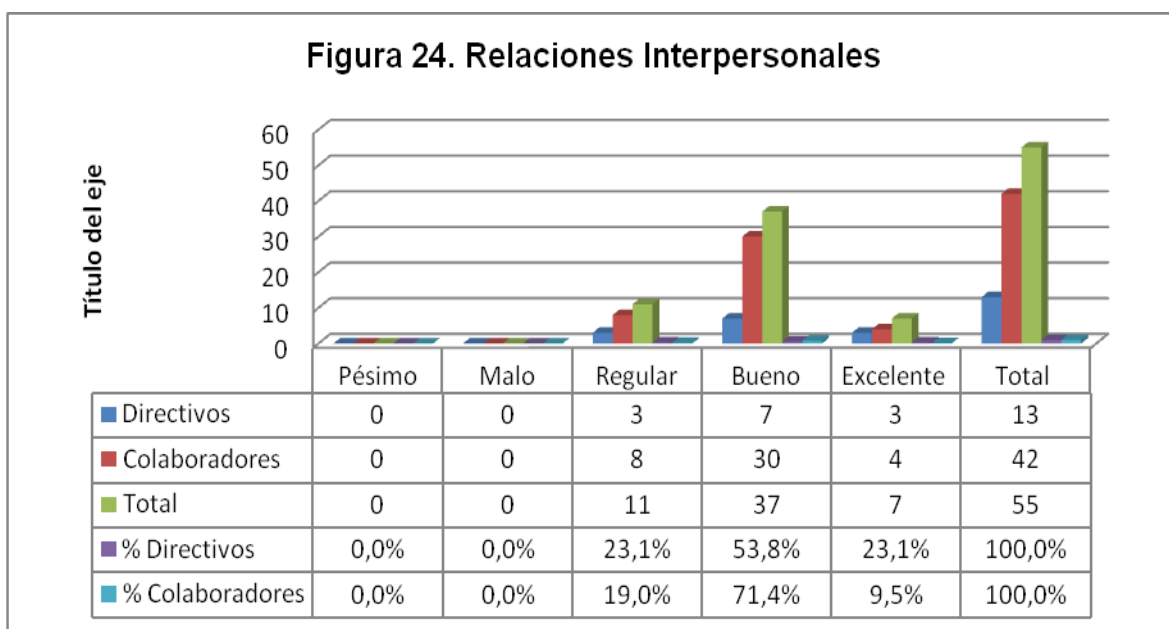
Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaboradores

Directivos y Colaboradores como el área de sistema financiero, seguridad, mercadeo, información, que conocen las mejores herramientas de trabajo, creen que tienen dotaciones pero no las más actualizadas y que le falta a la empresa implementar tecnología moderna para que presten un mejor servicio y de manera adecuada.

Directivos y colaboradores como en el área de ventas, servicio, logística, que no conocen las mejores herramientas de trabajo mencionan que cuentan con todos sus elementos de trabajo y que no les hace falta nada para la realización de sus funciones.

Figura 24. Relaciones interpersonales.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaboradores

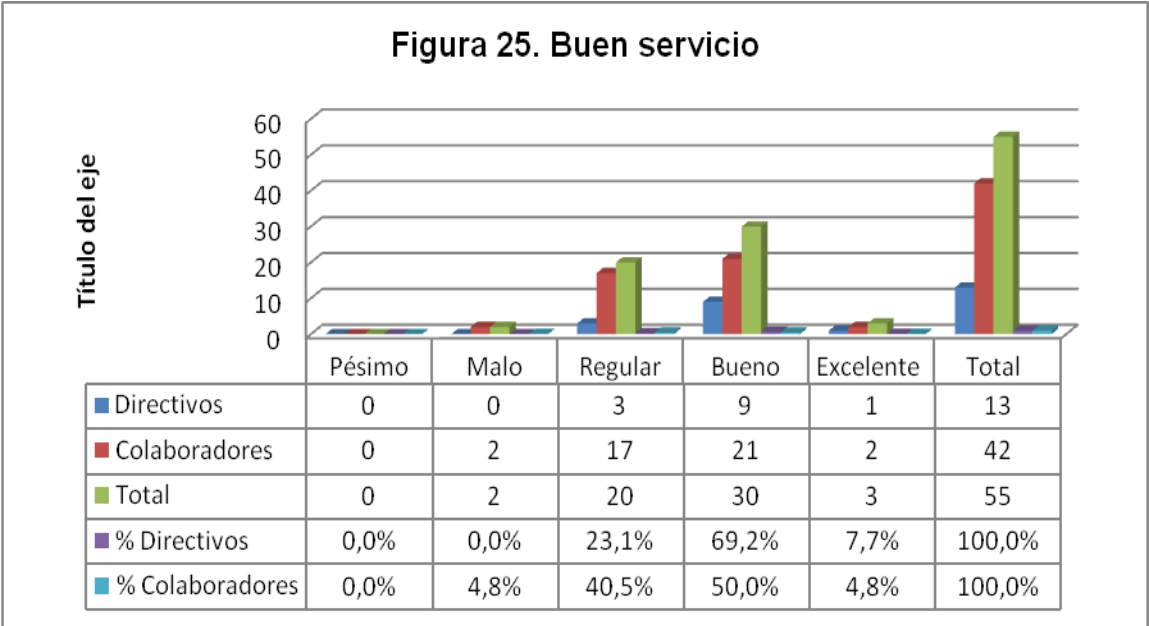
Directivos y Colaboradores, mencionan que hay una integración general ya que existe personal en cada área relacionándose lo necesario para el cumplimiento de sus funciones, aunque a veces este tipo de relaciones interpersonales no son las mejores ya que existen diferentes tipos de opiniones entre ellos y no se resuelve esos inconvenientes por que invierten poco tiempo en las integraciones.

Así mismo, el área administrativa considera que siempre ha existido buenas relaciones interpersonales observándose un ambiente laboral adecuado, el cual se refleja en un trabajo eficiente de sus actividades.

Las relaciones interpersonales son buenas, pues las actividades laborales se realizan en total compañerismo, prima el trabajo conjunto y este se ve reflejado en un compromiso de los empleados con la empresa.

En las relaciones interpersonales hay buena comunicación, y se pudo observar que fuera de sus jornadas laborales hay poca integración, pero se recopiló que en el área administrativa se mejorara esta parte creando espacios de recreación y celebraciones de cumpleaños, para una mayor integración entre todas las áreas.

Figura 25. Buen servicio.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaboradores

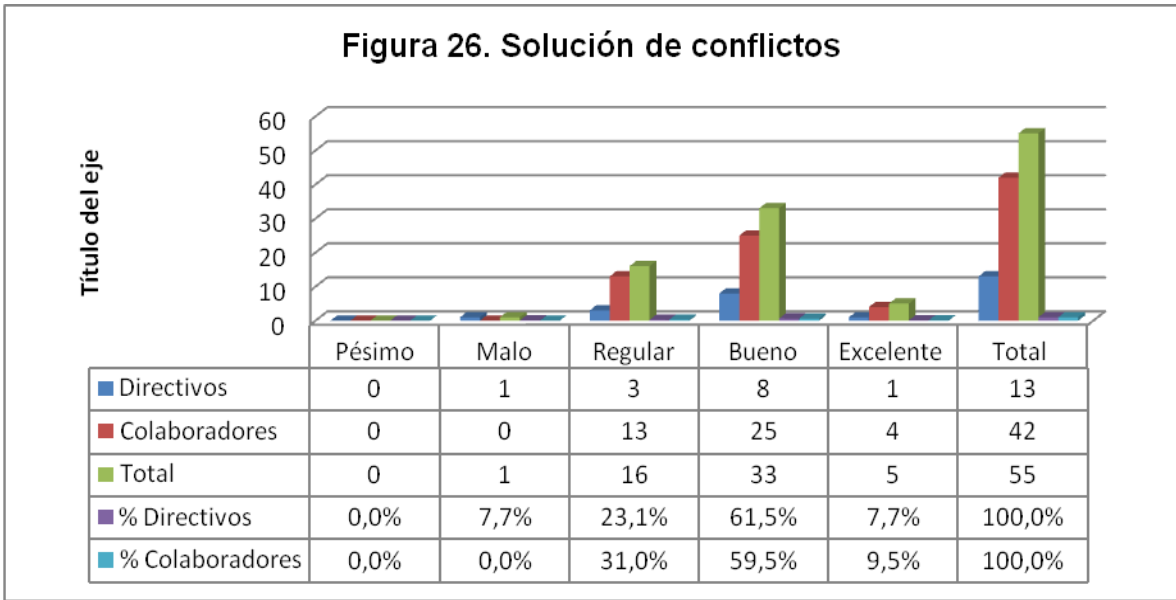
Directivos y Colaboradores, de la empresa tratan día a día de mejorar en la prestación de un buen servicio, apoyados en las políticas institucionales.

En el área administrativa menciona que el buen servicio es óptimo, ya que siguen trabajando para mejorar día a día el servicio con ayuda de los colaboradores altamente competitivos y comprometidos para llegar al cumplimiento de sus metas.

Respecto a los colaboradores algunas opinan que es regular ya que en ocasiones se presentan descontentos o inconformidades en esta área por que no se resuelven oportunamente estos inconvenientes como en la sección de verduras y lácteos que no se puede tener mucho volumen por que son productos perecederos. Pero es claro que la gran mayoría de los colaboradores mencionan que es buena por que casi siempre se maneja de la mejor manera por ejemplo

que se cuenta con inventario en bodega para cuando se presenten situaciones que impidan la distribución a tiempo de sus productos.

Figura 26. Solución de conflictos.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaborador

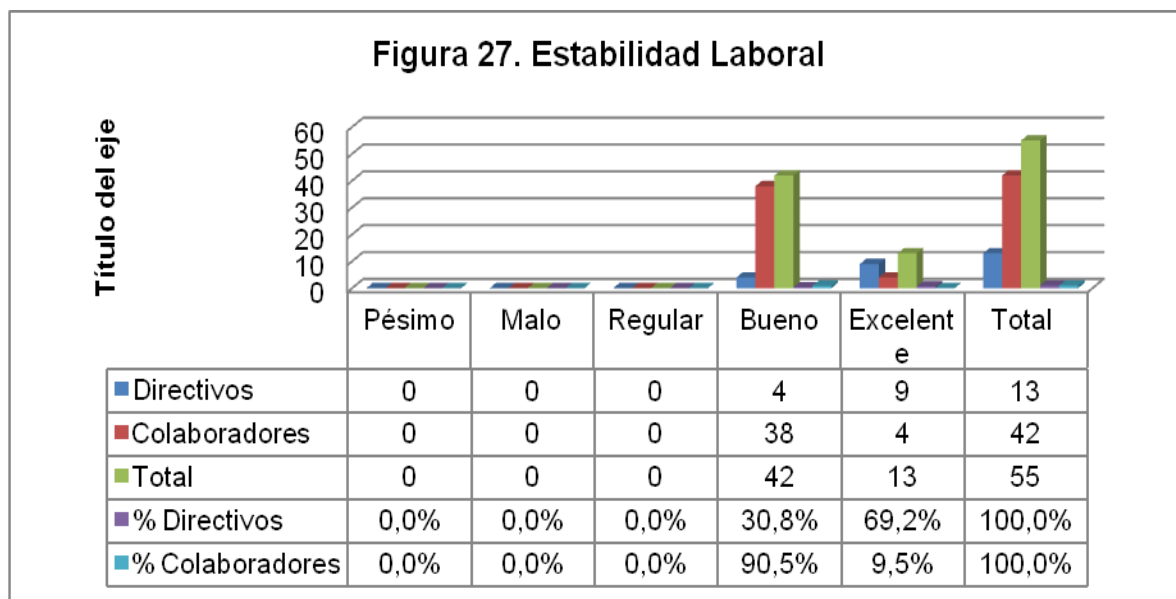
La solución de conflictos se concentra en Cali cuando se refieren a problemas graves tales como hurtos, este ha sido una de los principales problemas con que cuenta la sede la descentralización de ciertas situaciones o problemática. Los conflictos de menor gravedad se solucionan en Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura por parte de la Administradora y Talento Humano.

La parte directiva arroja una percepción buena generalmente hablando por que resuelven los problemas aunque en ocasiones sean difíciles de resolver ya que las partes no encuentran opiniones compartidas y rápidas para la solución de conflictos.

Los colaboradores mencionan que es buena por que se disponen para la solución de conflictos laborales para que no encuentren causa de despido en ellos.

El grupo investigador analiza que si se solucionan los conflictos laborales rápidamente por todas las partes cuando se presentan dificultades, pero en cuanto a los conflictos personales entre colaboradores en muchas ocasiones no encuentran puntos en común por sus diferentes tipos de personalidad ya que no resuelven rápidamente sus conflictos y quizás generando enemistades en algunos.

Figura 27.estabilidad laboral.



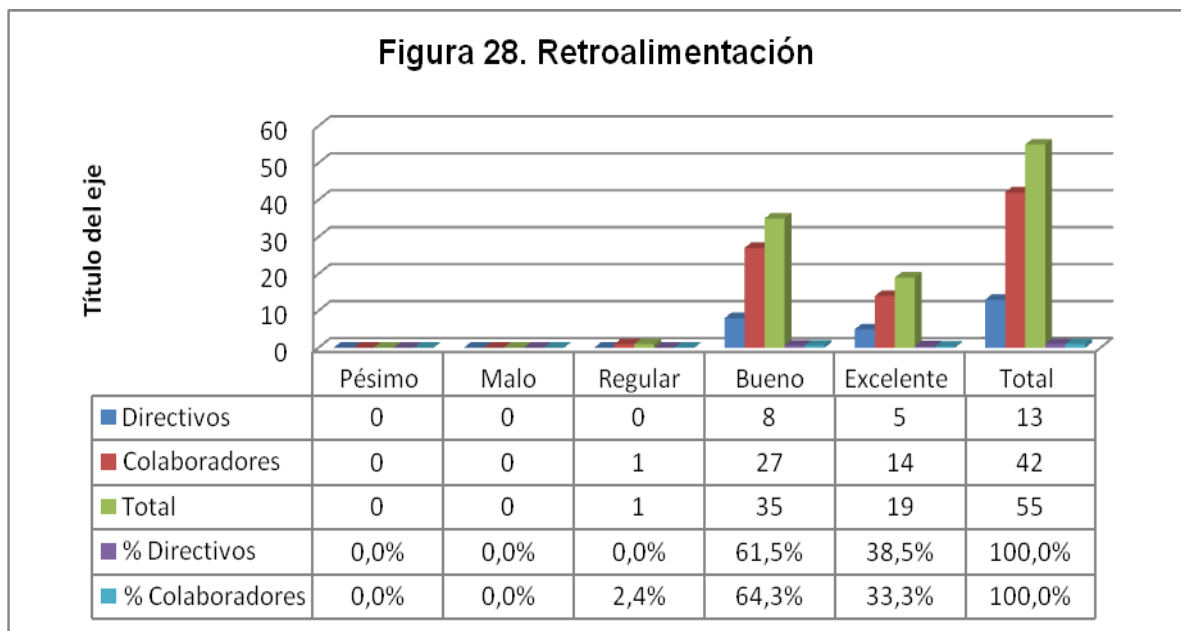
Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaboradores

Directivos y Colaboradores, la estabilidad laboral con respecto a otras empresas esta es definitivamente buena.

De acuerdo a lo anterior, en el factor estabilidad laboral, por parte de los directivos arroja una percepción buena ya que si cuentan con estabilidad por que cada uno se la da por su compromiso y su excelente trabajo siendo ellos unos de los trabajadores con más años dentro de la empresa, por parte de los colaboradores se puede analizar que es buena para los que tienen más años, y por parte de los colaboradores más nuevos se puede observar que se siente un poco inconformes e inseguros por que siente que no hay mucha estabilidad laboral por el tipo de contrato que firman anualmente y las normas tan estrictas que hay, sin embargo, para el grupo de investigadoras se observan distintas situaciones dependiendo que tipo de colaborador encuestamos si son nuevos se puede de sir que es buena y si tienen mas años se puede observar que es excelente por lo tanto se puede argumentar que es buena la estabilidad laboral en general y si realizan un buen desempeño podrán permanecer por mucho tiempo y su contrato será renovado anualmente.

Figura 28. Retroalimentación.



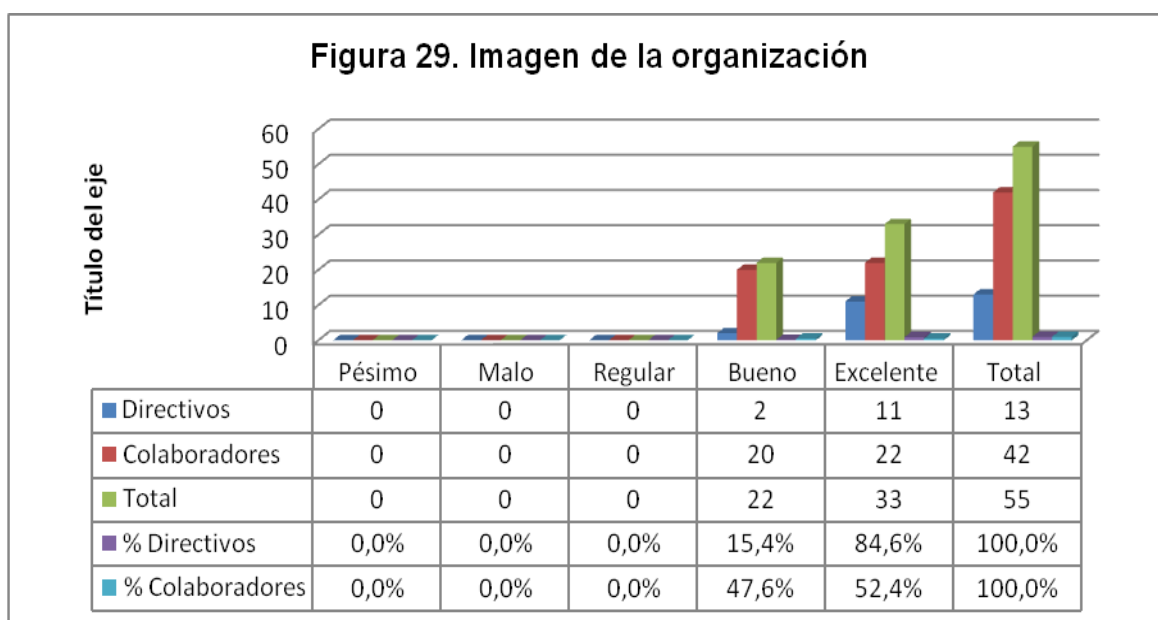
Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaboradores

Directivos y Colaboradores, consideran que existe un proceso de retroalimentación buena.

Por parte de los directivos arroja una percepción buena por que considera que se hace con frecuencia y oportunamente, no le ven ningún inconveniente a este ítem por lo tanto asegura que no necesita cambios, pero por parte de algunos colaboradores como en el área de logística dicen que debería ser mas frecuente y sin escoger áreas es decir que se la hagan a todos, informándoles las situaciones actuales y las que necesitan cambios, por que en ocasiones desconocen información para dirigirla a los clientes.

Figura 29. Imagen de la organización.



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

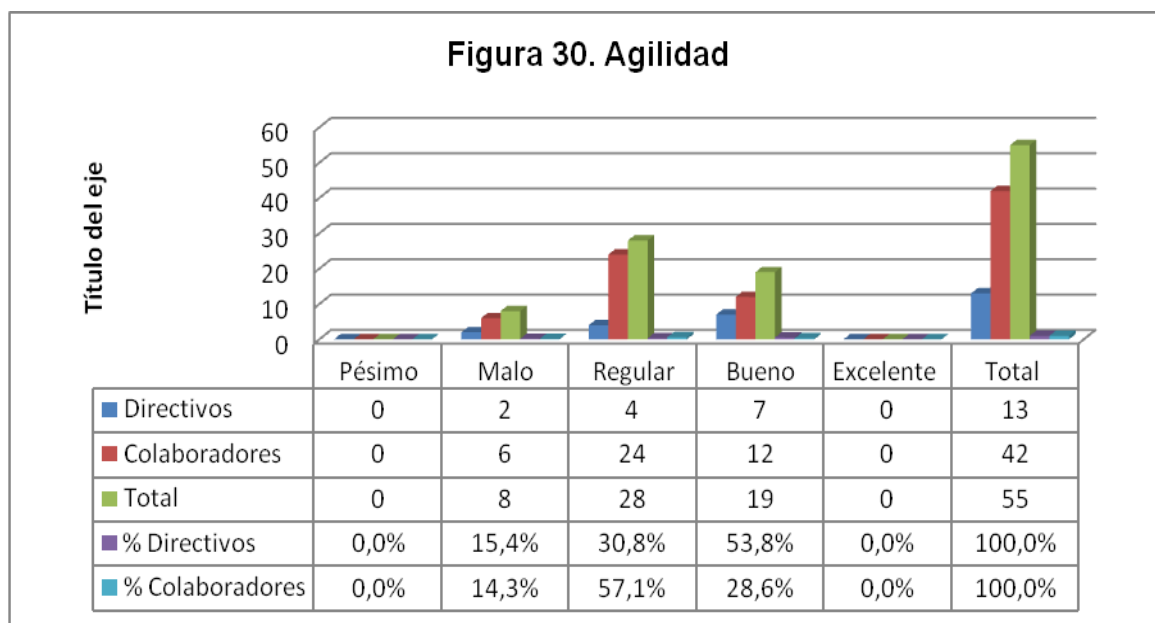
Análisis general Directivos y Colaboradores

Directivos y Colaboradores, consideran que la entidad respecto a sus políticas misionales, día a día ha fortalecido su imagen respecto a la ciudad y es excelente.

La percepción en este ítem es excelente por que los directivos informa que cuando la empresa incursiono en esta ciudad genero grandes empleos en especial a las madres cabezas de hogar, sin tener en cuenta sus experiencias y sus capacitaciones. Teniendo como resultado el orgullo de pertenecer a ella ya que hasta el momento la calidad en sus productos, servicios y mejores precios cada vez va mejorando para continuar con su buena imagen.

Por parte de los colaboradores la imagen de la organización es buena por que ellos son la presentación o el alma del Almacén la 14 S.A., capítulo Buenaventura, por que son ellos los encargados de surtir, rotar las mercancías, realizar inventario, prestar el servicio directamente con los clientes, entre otros, y además cuentan con el pago oportuno como aliciente para seguir cumplidamente sus tareas diariamente para que se reflejen en ellos un buen trato y se mantenga la buena imagen que hay hasta el momento.

Figura 30. Agilidad.

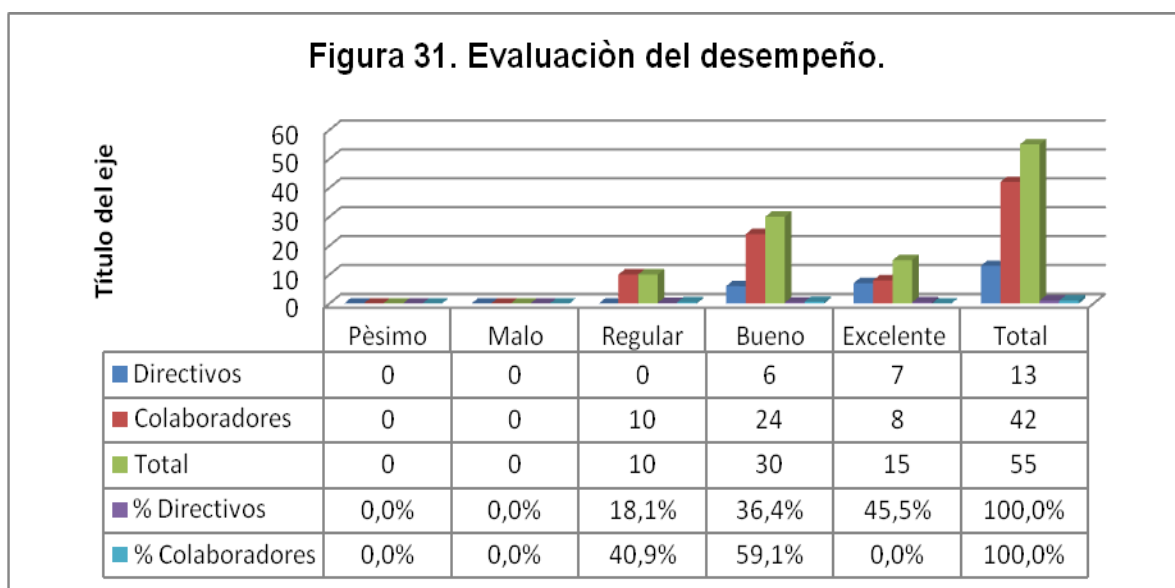


Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaboradores

Directivos y Colaboradores, consideran que la entidad pretende ser una entidad ágil ya que cuenta con normas que se encuentran en reglamento interno de la empresa para el mejoramiento continuo de ella, cambiándolas cuando sea necesario por los resultados que arrojan las evaluaciones realizadas a cada miembro de la organización pero en pos de mejorar a la empresa mas no a los colaboradores. A demás se puede analizar que el almacén cuenta con normas y reglamentos necesarios aunque algunas normas sin oportunidad de expresarse libremente teniendo como resultado inseguridad de efectuar sus funciones normalmente.

Figura 31. Evaluación del desempeño.

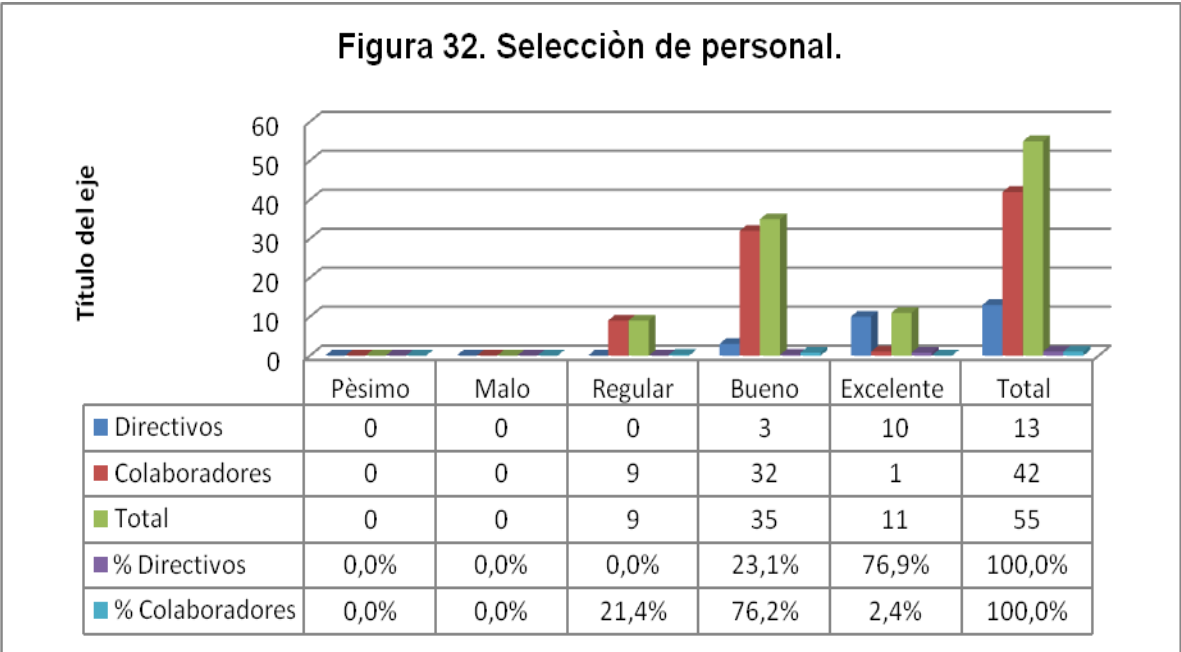


Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Análisis general Directivos y Colaboradores

Directivos y colaboradores consideran que la evaluación del desempeño se realiza en esta empresa y la consideran de mucha importancia ya que ayuda al mejoramiento continuo de sus colaboradores y de toda la empresa. Los directivos dicen que es buena por que así se siente seguros de la opinión de los colaboradores y además a ellos también se las realizan y contando con los resultados a disposición tienen la facilidad de saber quienes están rindiendo y quienes no para así ofrecerles una oportunidad de mejorar mediante capacitaciones entre otras o motivarlos con el reconocimiento del trabajador del mes, ya que los directivos son consientes de que en momentos hay estados de ánimos diferentes y eso puede alterar los resultados reales de la evaluación y se les da mas oportunidades para mejorar. En la parte de los colaboradores la percepción arrojada es que algunos se sienten inseguros por que dependiendo del buen o mal resultado que tengan repetitivamente así mismo serán motivados o despedidos.

Figura 32. Selección de personal



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

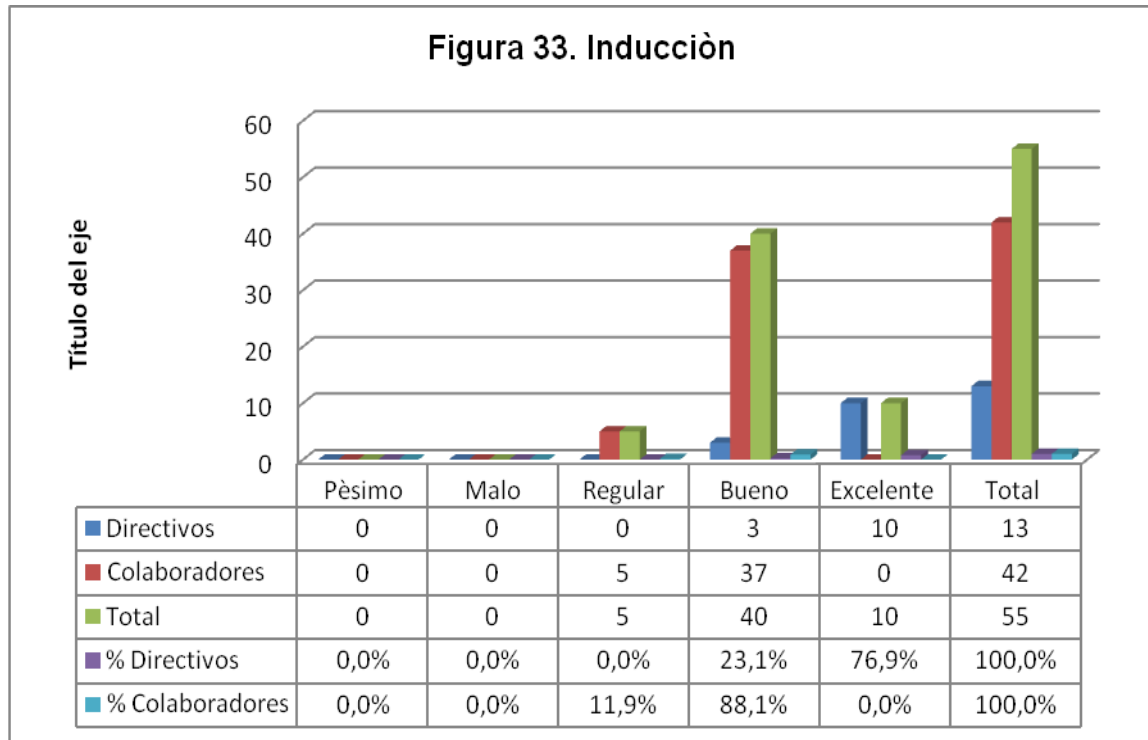
Análisis general Directivos y Colaboradores

Directivos y colaboradores mencionan que cuentan con una selección del personal buena ya que se tienen seguros con su equipo de trabajo por que cuenta con un formato propio del almacén, para tener mayor verificación de la información personal, ya que son factores importantes para tener una selección adecuada.

La percepción por parte de los directivos informa que es excelente por que la selección de personal es realizada por el grupo de talento humano de Cali y es ejecutada en Buenaventura en la cual con ayuda del personal administrativo del almacén se realizan dichas pruebas. Por parte de los colaboradores se puede analizar que en algunas ocasiones cuando se realizan las pruebas no se tienen en cuenta la opinión de cada uno sino la opinión de la parte administrativa por que se sustentan que son los más indicados ya que se supone que tienen más conocimiento con la parte cultural del almacén pero en realidad podemos analizar

que son los colaboradores por que son los que realmente saben que pasa al interior de la empresa y su entorno laboral.

FIGURA 33. Inducción



Fuente: Elaboración – grupo investigador.

Cuadro 5. Distribución del personal encuestado.

Personal	Cant	%	Encuestados	%	Detalle
Administrativos, sistema y financiero	24	12	13	6.6	Una Administradora. Un Jefe de bodega. Un Auxiliar de bodega. Dos Secretarias. Un Coordinador. Administrativo. Un Coordinador de personal. Un Supervisor. Un Auxiliar de supervisión. Un Auxiliar de riesgo físico. Un Mensajero. Un Publicista.
Ventas	59	30	14	7.1	Catorce trabajadores atendiendo esta área.
Servicio al cliente	35	18	14	7.1	Catorce trabajadores atendiendo esta área.
logística	39	20	14	7.1	Catorce trabajadores atendiendo esta área.
Otros	39	20	0	0.0	Resto población laboral.
Total	196	100	55	28.1	Población objeto de estudio.

Fuente: Elaboración – grupo investigador / información suministrada

Análisis general Directivos y Colaboradores

Los directivos y los colaboradores se sienten bien generalmente hablando cuando les hacen la inducción, pero hablando solamente de los colaboradores opinan que es buena pero con muy poco tiempo, sugiriendo que debería ser por lo menos un mes es decir aumentarle 15 días más ya que así terminarían la inducción bien preparados para cometer menos errores al iniciar su trabajo con el almacén y generando mejor imagen para así contar con menos conflictos a resolver a los supervisores en cargados de cada área. En cuanto en la parte directivas se refleja que es buena ya que ellos en ocasiones son los encargados de hacer la inducción aportando que con quince días es buena por que ellos dirigen y preparan al personal directamente en el punto donde le tocaría realizar sus funciones.

6.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

6.3.1 Discusión de los resultados del objetivo específico No.1

Al realizar un diagnóstico del estado del Clima Organizacional en que se encuentra actualmente Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura., se realizó en 4 áreas fundamentales, las cuales son el motor de la empresa evaluando (14 Personas de Servicio al cliente, 14 Personas de Logística, 14 Personas de Ventas y 13 Personas de la parte Administrativa, para un total de 55 encuestados).

Cuadro 6. Distribución personal encuestada.

Personal	Cant	%	Encuestados	%	Detalle
Administrativos, sistema y financiero	24	12	13	6.6	Una Administradora. Un Jefe de bodega. Un Auxiliar de bodega. Dos Secretarias. Un Coordinador. Administrativo. Un Coordinador de personal. Un Supervisor. Un Auxiliar de supervisión. Un Auxiliar de riesgo físico. Un Mensajero. Un Publicista.
Ventas	59	30	14	7.1	Catorce trabajadores atendiendo esta área.
Servicio al cliente	35	18	14	7.1	Catorce trabajadores atendiendo esta área.
logística	39	20	14	7.1	Catorce trabajadores atendiendo esta área.
Otros	39	20	0	0.0	Resto población laboral.
Total	196	100	55	28.1	Población objeto de estudio.

Fuente: Elaboración – grupo investigador / información suministrada de La 14 Buenaventura.

6.3.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

Diagnóstico

Esta área está compuesta por el 12.00% de la población laboral, es decir 24 personas ocupando los principales cargos administrativos del almacén. Es considerada el área de mayor dinamismo, en la cual se direcciona y monitorean cada una de las dependencias para un mayor control de las actividades que se diseñan día a día, con la finalidad de la prestación de un adecuado servicio.

Sin embargo, el cuadro 6 muestra la distribución de la población en sus respectivas áreas y identificando la ocupación por género.

Cuadro 7. Distribución personal por áreas.

Áreas	Cant	Personal	Hombre	Mujer
Administrativa	14	Administradora, Secretarias, Coordinadora, Administradora de personal, Mensajero, Publicista, Técnico electricista, Técnico refrigeración.	4	10
Sistemas	6	Operador de sistemas, Digitadores, Coordinador de inventarios, Auxiliar. de arqueos, Auxiliar. Contable.	2	4
Financiero	4	Administradores y Auxiliares financieros.	0	4
Seguridad	24	Personal de seguridad.	20	4
Información	3	Personal de información.	0	3
Bodega	13	Personal bachiller para bodega.	13	0
Frutas y verduras	13	Personal frutas y verduras.	11	2
Mercado	14	Personal de mercado.	3	11
Uso personal	6	Personal de artículos uso personal.	0	6
Droguería	7	Personal de droguería.	0	7
Punto de pago	38	Personal punto de pago.	18	20
Ferretería	6	Personal de ferretería.	2	4
Calzado	2	Personal de calzado.	0	2
Bebes y niños	4	Personal ropa de bebes.	0	4

Damas y caballeros	9	Personal damas y caballeros.	0	9
Papelería	11	Personal de papelería.	0	11
Juguetería	4	Personal juguetería.	1	3
Electrodomésticos	10	Personal electrodomésticos.	7	3
Importados	6	Personal importado.	1	5
Textiles	2	Personal textil.	0	2
Totales	196	Personal total.	82	114

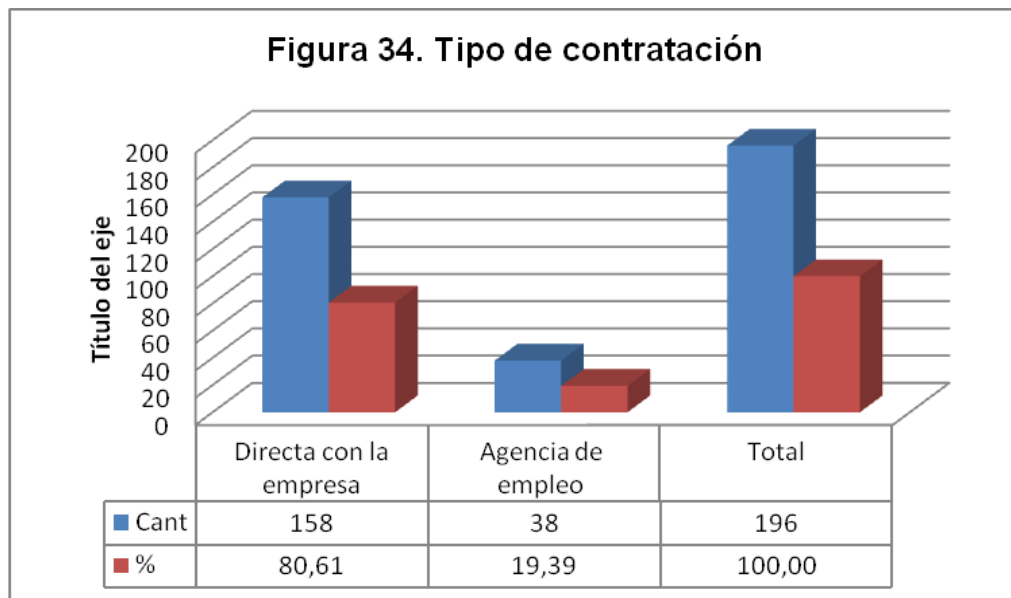
Fuente: Elaboración – grupo investigador / información suministrada de La 14

Buenaventura.

Tipo de contratación

Almacenes La 14 presenta dos tipo de contratación, la contratación directa que representa el 80,61%, de la población, es decir que 158 personas de las 196 que componen la base laboral, son contratados de manera directa, la contratación indirecta representa el 19,39%, es decir que solo 38 personas son contratadas mediante una agencia de empleo, este contrato se firma por un año, luego pasa a engrosar la base laboral directa de la empresa como se observa en la figura 34 Tipo de contratación.

Figura 34. Tipo de contratación.

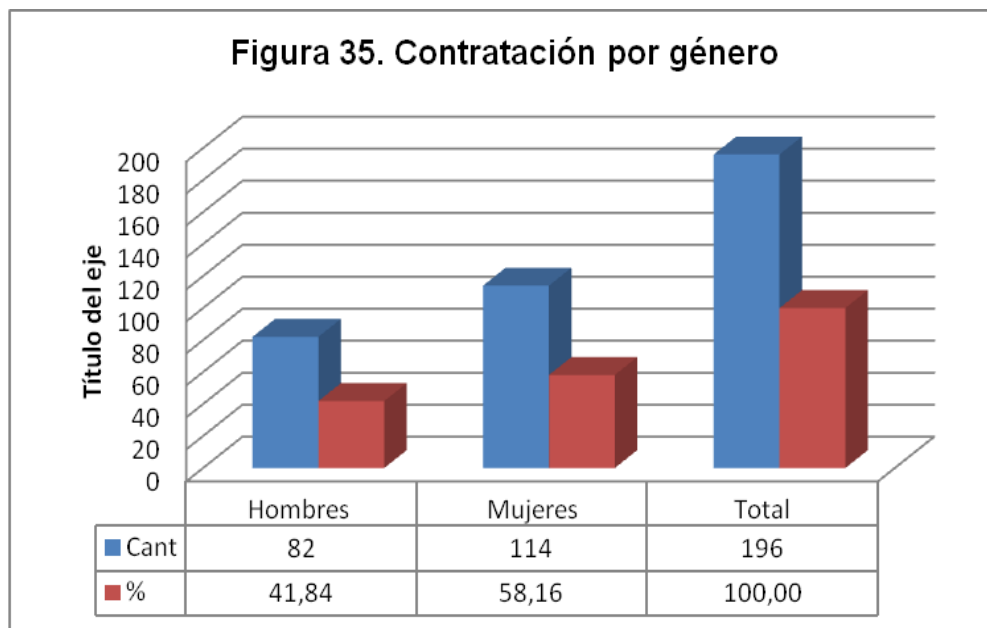


Fuente: Elaboración – grupo investigador / información suministrada de La 14 Buenaventura.

Contratación de la población por género

La contratación por género en Almacenes La 14 de Buenaventura también marca una diferencia, el 58,16%, es decir 114 de sus personal está conformado por mujeres, mientras que el 41,84%, es decir 82 personas esta conformados por hombres, como se identifica en la tabla 34 y figura 35. – Contratación por genero.

Figura 35. Contratación por género.



Fuente: Elaboración – grupo investigador / información suministrada de La 14 Buenaventura.

Respecto al clima laboral del Área Administrativa se puede decir:

- ❖ Las personas designadas o contratadas para estos cargos, cuentan con la información oportuna para ser socializada y compartida con los demás miembros de la entidad, consideran que ellos están en la capacidad de opinar y aportar frente a la toma de decisiones, lo que les permite tener una participación directa en cuanto a las directrices, rumbos y cambios que enfrenta la entidad.
- ❖ Gozan, por la importancia de sus cargos de una espacio físico y adecuado para el desarrollo de sus actividades, mostrándose a gusto.
- ❖ Su capacidad y manejo de la comunicación eficaz le hace contar con una manera de liderazgo, es decir un liderazgo integrador, que además de comunicar, convoca.

- ❖ Tratan de manera consecuente de invitar al consenso cuando el tema lo amerita.
- ❖ Consideran que su remuneración salarial, está acorde con la actividad que ellos realizan, generándole una mayor estabilidad y compromiso con la entidad es decir sentido de pertenencia.
- ❖ El trabajo en equipo ha permitido, el desarrollo de un excelente ambiente laboral donde la colaboración, el respeto y el reconocimiento por el desarrollo de una actividad en particular son reconocidos como los valores de medición de dicha área.

Análisis general

El grupo investigador considera que el área Administrativa presenta un Clima Organizacional ideal, en todo momento, por medio de la investigación se identificó que la mayoría de las personas que hoy ocupan estos altos cargos, vienen de un proceso o recorrido por las principales áreas de la entidad, es decir que cuentan con el conocimiento del manejo de la entidad y que han llegado de manera meritoria mostrando sus respectivas capacidades, que a la vez éstas le han sido reconocidas, incentivadas y valoradas.

6.3.3 ÁREA SERVICIO AL CLIENTE

Diagnóstico

Esta área está compuesta por el 18.00% de la población laboral, es decir 35 personas que son a su vez las encargadas de brindar la información oportuna, aclarar las dudas, creando un puente informativo ideal entre el Almacén la 14 S.A., capítulo Buenaventura sus proveedores y sus clientes, con la finalidad de ser consecuentes, justos veladores de los intereses de todos.

Respecto al clima laboral del Área del Servicio al cliente se puede decir:

- ❖ Dentro de sus áreas tiene una participación directa en el manejo de la información, pues uno de sus deberes es dar de manera clara y objetiva a toda la comunidad.
- ❖ Cuenta con las instalaciones, los recursos físicos y tecnológicos acorde con su actividad.
- ❖ Más que liderazgo ejerce un proceso de comunicación eficaz, ejerciendo como veedor y siendo imparcial en todos los procesos que su conocimiento lo amerite.
- ❖ Informa sobre los procesos, puede sugerir de acuerdo al grado de conocimiento respecto a un tema en particular, pero no tiene mayor incidencia en la toma de decisiones.
- ❖ Respecto al salario, se considera acorde con su labor, valora el grado de compromiso y estabilidad laboral que ha generado la empresa a lo largo de los años.

- ❖ Cree que existe un buen ambiente laboral, el cual se evidencia en la colaboración mutua, el trabajo conjunto y el desarrollo de una cultura de valores como el respeto, el compromiso y el amor por lo que se hace.

Análisis general

Por el grupo investigador se analiza que en el área de servicio al cliente, se considera que en la actualidad presenta un buen Clima Organizacional, caracterizado en la responsabilidad y el compromiso como se manejan los criterios comunicativos frente al cliente, siendo consecuentes con el manejo acertado de lo que se comunica, ahí radica la importancia de la presente área.

6.3.4 ÁREA DE VENTAS

Diagnóstico

Esta área está compuesta por el 30.00% de la población laboral, es decir 59 personas que son a su vez las encargadas de brindar la información sobre un producto determinado, por tal razón su contacto directo con el cliente permite identificar si se está o no prestando un buen servicio.

Respecto al clima laboral del Área de Venta se puede decir:

- ❖ Su participación en las decisiones es esporádica e incide directamente en temas relacionados con las ventas.
- ❖ Considera que la entidad tiene suficiente espacio para prestar un excelente servicio, diversificar, cambiar y renovar constantemente.

- ❖ El liderazgo lo hace de manera directa con el cliente, que a su vez le impone un manejo comunicativo fluido y el don de convencimiento.
- ❖ El salario cree que no genera una gran motivación, pero la estabilidad laboral sí.
- ❖ En múltiples ocasiones es valorada su actividad siendo exaltado su labor mediante incentivos.
- ❖ Existe un grado de respeto ideal entre jefes y compañeros, el cual se evidencia en el trabajo o equipo que se profesa en la entidad.

Análisis general

En el Área de ventas, el grupo investigador menciona que es una de las áreas más dinámicas del almacén y la cual cumple una función sinérgica entre dirección, vendedor, proveedor y cliente, se puede decir que, a pesar de algunas voces de inconformismos por ciertos procesos y protocolos el Clima Organizacional aquí es fluctuante a veces bueno, en algunas ocasiones incide los constantes contratos de nuevos colaboradores, cuyas inexperiencias, se recarga a los antiguos y deben ser asumidas por ellos mientras el personal nuevo encuentra más dinamismo en su labor.

6.3.5 ÁREA LOGÍSTICA

Diagnóstico

El grupo investigador analiza que el área de venta está compuesta por el 20.00% de la población laboral, es decir 39 personas que son a su vez las encargadas de disponer, almacenar y tener al día todos los productos que se exhiben en el almacén.

Respecto al clima laboral del Área de Logística se puede decir:

- ❖ No tiene participación directa en la toma de decisiones, siempre y cuando el tema esté relacionado con dificultades en el proceso logístico y éste lo amerite.
- ❖ Considera que la entidad cuenta con las instalaciones acordes con la dinámica de rotación de productos.
- ❖ El salario y la estabilidad laboral para los trabajadores de esta área es considerado como un elemento motivacional.
- ❖ La comunicación se da de manera más interna y menos general y se considera que es buena.
- ❖ Se evidencia un excelente trabajo en equipo.
- ❖ El respeto y la comunicación gira alrededor de un eje: La retroalimentación.
- ❖ Considera que si se ha valorado su aporte o la calidad de su trabajo por parte de la empresa.

- ❖ Existe compromisos en los trabajadores de esta área, que les hace agradar su trabajo.

6.4 Discusión de los resultados del objetivo específico No.2

Para entender el desarrollo esto se explican así:

Se realizó un análisis de la Percepción del Clima Organizacional de las personas encuestadas en sus diferentes áreas, servicio al cliente, logística, ventas y administración, evaluando los 16 ítem donde se identificó mayor argumentación por parte de los encuestados, estos factores fueron participación, instalaciones, liderazgo, consenso, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflicto, estabilidad laboral, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, imagen de la organización, selección del personal, e inducción.

➤ Factor de Participación

Área Servicio al cliente: respecto a lo analizado anteriormente se puede observar que en esta área si hay muy buena participación ya que se les mantiene presente e informados y con mucha oportunidad de participación por que es el área que tiene contacto directo con el cliente aclarando todas las inquietudes que tengan.

Área Logística: A su vez lo evaluado en el área de logística se puede mencionar que es una de las más afectadas ya que pocas veces se les tiene en cuenta según los resultados de la encuesta, también pocas veces se les comunica de las integraciones entre compañeros.

Área de Ventas: se considera que es buena la participación ya que se sienten a gusto en la empresa, y mencionan que la empresa los consideran importantes para el desarrollo de las actividades diarias.

Área Administrativa: la administración considera que la organización cumple con el principio de la participación ya que se disponen a escuchar e informar adecuadamente a sus colaboradores de todas las áreas para contribuir con al cumplimiento de los objetivos en todo momento.

➤ **Factor de Instalaciones**

Área Servicio al cliente: De acuerdo con los análisis antes mencionados se puede decir que en esta área se sienten a gusto con las instalaciones para realizar sus dinámicas laborales

Área Logística: Los espacio en que se desenvuelven estos colaboradores están acordes a necesidades para el cumplimiento de sus tareas teniendo como resultado un buen servicio prestado.

Área de Ventas: por parte de este área si hay un porcentaje que indica que no se sienten a gusto por que se encuentran estrechos para ofrecer sus productos y atender a sus clientes ya que después de que se tomaron decisiones por parte de la alta gerencia no tuvieron en cuenta la opinión de los colaboradores ni los metros cuadrados realmente necesarios para la ubicación de los productos, aunque si agradecen la instalación del ascensor ya que les permiten movilizar con mayor facilidad y rapidez sus productos.

Área Administrativa: por lo contrario a las otras áreas consideran que se sienten a gusto aunque si mencionan que se necesita más espacio y un ambiente adecuado para la realización de sus funciones refiriéndose básicamente a la iluminación solar que se introduce en este área ocasionando calor en las horas de la tarde a los directivos.

➤ **Factor Liderazgo**

Área Servicio al cliente: Se considera que en esta área el jefe inmediato es una persona motivante y receptiva e impulsadora en todo momento y esto contribuye a que exista una buena comunicación y una buena prestación de servicio por ambas partes.

Área Logística: Se refleja que en ocasiones que el jefe inmediato presta muy poca atención a las ideas de los colaboradores para así tomar decisiones más acertadas ocasionando a si poca motivación y poco compromiso con la organización es decir que el colaborador trabaja más motivado por su salario que por las oportunidades que brinde el almacén.

Área de Ventas: En este área contrario a el área de logística el jefe inmediato si se esmera por aclarar, solucionar, e informales oportunamente lo correspondiente a su trabajo y tiene tiempo para acudirlos oportunamente reflejando un resultado bueno en la encuesta.

Área Administrativa: Si se considera que hay un buen liderazgo organizacional y accesible orientado a los logros de los objetivos.

➤ **Factor consenso**

Área Servicio al cliente: Se considera que es bueno en esta área ya que se les tiene en cuenta para opinar libremente a pesar de que no cuentan con un comité.

Área Logística: En el área de logística se des conocen el concepto de consenso y consideran que no hay comité en la organización por el momento.

Área de Ventas: Aunque conocen el concepto de consenso mencionan que no hay una votación por que las decisiones importantes ya están tomadas, antes de dar las reuniones.

Área Administrativa: Mencionan que si existe consenso pero no por votación y en asuntos de menor importancia, impidiendo el acercamiento entre los jefes inmediatos y los subalternos por falta de oportunidad de libre expresión y de una recopilación de diferentes ideas.

➤ **Factor Elementos de trabajo**

Área Servicio al cliente: En esta área se consideran que cuentan con todos sus implementos y herramientas para lograr sus labores, pero falta actualizarse en algunas cosas como dar a conocer a los clientes la utilización de sugerencia, para conocer lo que piensa y mejorar cada día más.

Área Logística: Esta área considera que los elementos son buenos ya que ellos cuentan con lo necesario para realizar sus labores diarias, si la organización actualiza algunos elementos se les informa como utilizarlos para brindar un buen Clima Organizacional.

Área de Ventas: Está área considera que poseen todo lo necesario, pero que en algunas cosas están obsoleto, para la agilización de sus labores.

Área Administrativa: Los elementos que se utilizan en esta área para realizar sus labores les permiten lograr calidad y ser más creativo y productivo para llegar a un buen clima.

➤ **Factor Relaciones interpersonales**

Área Servicio al cliente: Esta área considera que las relaciones interpersonales son buenas por que existe solidaridad y apoyo entre las personas y esto lleva a un buen Clima Organizacional en Almacenes la 14 S.A., capítulo Buenaventura.

Área Logística: Esta área las relaciones interpersonales no son las mejores debido a la falta de integración ya que las personas no se conocen lo suficiente para que halla un buen Clima Organizacional.

Área de Ventas: Esta área percibe unas buenas relaciones interpersonales ya que esta consta con comunicación con las de más áreas por que existe en ocasiones liberta de expresión con su jefe inmediato lo cual contribuye a un buen Clima Organizacional.

Área Administrativa: Debe tener en cuenta que todas las causas identificadas en la variable relaciones interpersonales, tienen un alto grado de representatividad, por lo cual se hace necesario estudiar y considerar cada una de las causas expresadas por los colaboradores, para si llegar atener un clima gratificante.

➤ **Factor Buen servicio**

Área Servicio al cliente: Cuando se habla del factor buen servicio, en esta área se puede decir que algunos de los trabajos que reciben los productos e informes así mismo cumplen con las características esperadas para cumplir con los objetivos propuestos.

Área Logística: Esta área considera que el cumplimiento en la entrega de los trabajo es excelente, algunas veces con excepciones de incumplimiento pero esto por causas externas y que no dependen de ellos.

Área de Ventas: Se considera que en esta área el buen servicio es bueno ya que cuenta con una buena comunicación constante con las demás áreas, ya que con lo observado la calidad de los trabajo es acorde con los requerimientos que se necesitan justo a tiempo para un mejor servicio.

Área Administrativa: La parte administrativa considera que siempre ha existido un buen servicio para continuar con determinados procesos en general, esto se lleva acabo por los trabajos realizados atreves de sus colaboradores.

➤ **Factor Solución de conflictos**

Área Servicio al cliente: En cuanto a esta área los conflicto se resuelven de la mejor manera posible para no causar traumatismo el cual se perciba tanto para el cliente interno como externo que es el más importante a tener en cuenta para que se perjudique la imagen de la empresa.

Área Logística: Los conflictos que se presentan en esta área en ocasiones es dejar que el tiempo lo resuelva para una mejor comprensión.

Área de Ventas: Respecto al factor solución de conflicto las personas evaluadas consideran que en todo momento estos se resuelven oportunamente procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas.

Área Administrativa: En esta área se hace un análisis detallado del conflicto que proporcione las herramientas necesarias para manejar de forma creativa y eficaz

los conflictos surgidos dentro de la organización evitando factores que puedan conducir a incitar conflictos personales.

➤ **Factor Estabilidad laboral**

Área Servicio al cliente: Respecto a estabilidad laboral algunos colaboradores consideran que por su tiempo servido la organización brindada la estabilidad laboral necesaria para poder desempeñar sus actividades con suficiente tranquilidad.

Área Logística: Con respecto a la estabilidad laboral se puede decir que algunas veces los sistemas y algunos procesos de contratación de personal no brindada la debida confianza y dificultan sus actividades diarias.

Área de Ventas: Con relación a este ítems se considera que la estabilidad laboral que brinda la empresa es buena por que todo es responsabilidad de cada colaborador en sus actividades.

Área Administrativa: Se considera que existe un excelente estabilidad laboral por que a pesar de la acumulación de cierto número de años en la organización se puede contar con el empleo sin temor a despido como sucede en otras organizaciones.

➤ **Factor Salario**

Área Servicio al cliente: Con respecto a esta área no sienten que sea excelente, el factor salario no va de acuerdo a las exigencias del cargo y frente al mercado laboral es bajo. Este tipo de situaciones generan desánimo en los colaboradores e influye negativamente en las funciones que realizan diariamente.

Área Logística: Lo relacionado con el salario no es bueno por que no es mucho en cuanto al incremento tanto lo estipulado por el gobierno como el de la empresa esto se debería analizar con los acuerdos realizados por la empresa cada año.

Área de Ventas: con base en las causa se puede considerar que el salario debería mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan así satisfechas las partes.

Área Administrativa: Con respeto al salario algunos encuestados culpan al gobierno por los aumentos salariales que se realizan cada años ya que esto no contribuye ocasionando descontento en algunas de las áreas.

➤ **Factor Agilidad**

Área Servicio al cliente: En esta área consideran que es buena ya cuentan con las normas y reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de sus labores.

Área Logística: Para el área de logística sustentan que el ítem de agilidad es regular ya que las normas son más basadas en cuanto a lo laboral e involucrando pocas normas favoreciendo al colaborador.

Área de Ventas: Mencionan que se sienten a gusto y que los colaboradores cumplen con cabalidad todas sus normas para la seguridad y sostenibilidad de su cargo en esta empresa.

Área Administrativa: Para esta área el concepto de agilidad es claro ya que cuentas con las normas, procedimientos, manuales, y controles entre otros necesarios y claros para que se lleven a cabo los objetivos de la empresa.

➤ **Factor Evaluación del desempeño**

Área Servicio al cliente: En esta área se refleja un porcentaje bueno por que contribuyen al mejoramiento de las actividades.

Área Logística: Para el área de logística se menciona que esta evaluación es buena pero no lo suficiente, ya que falta más claridad en la realización de los métodos para la realización de sus funciones.

Área de Ventas: En esta área la evaluación de desempeño es buena, por que la consideran como fortaleza para darse cuenta a tiempo que dificultades tienen en la realización de sus labores, sirviendo para una mejor retroalimentación.

Área Administrativa: En el área administrativa mencionan que es buena y además se las realizan a todos los directivos. Contribuyendo al mejoramiento de la calidad por medio de las capacitaciones, charlas, talleres, entre otros que el almacén ofrece obligatoriamente a sus colaboradores.

➤ **Factor Retroalimentación**

Área Servicio al cliente: En esta área de servicio al cliente se puede analizar que es muy buena ya que se les informan constantemente y oportunamente todo lo relacionado al servicio que prestan en su punto de trabajo por que son los que tienen contacto directo con los clientes.

Área Logística: Para el área de logística es regular ya que no siempre se les tienen informados, es decir que solo se les hace de vez en cuando la retroalimentación, dificultando y ocasionando desmotivación por esta área.

Área de Ventas: Por parte de esta área se menciona que siempre se les hace retroalimentación por parte de los supervisores encargados, ayudando a la reducción de conflictos y mejorando las relaciones interpersonales teniendo como resultado un buen Clima Organizacional en esta área.

Área Administrativa: Respecto al área administrativa se menciona que es excelente la retroalimentación ya que son los primeros en contar con la información y se las da a los supervisores encargados como una crítica constructiva para ser transmitida adecuadamente a los colaboradores y mejorar continuamente.

➤ **Factor Selección de personal**

Área Servicio al cliente: Para esta área, el personal que seleccionan es el adecuado por que ellos son los encargados de dar la información a la hora de reclutar las hojas de vida.

Área Logística: Esta área es buena por que se sienten bien trabajando con sus nuevos compañeros, ya que ellos les brinda una calidad humana y sintiéndose como en familia rápidamente.

Área de Ventas: Para el área de ventas en cuanto a la selección de personal se considera que es buena por que gracias a esta selección cuenta con un buen ambiente laboral y unos buenos compañeros ayudando a la realización tranquila de sus labores y con poco estrés de esta manera se puede mencionar que la organización si se preocupa por vincular a los mejores.

Área Administrativa: En esta área se analiza que es excelente ya que tienen en cuenta todos los aspectos como: Preocupación por vincular a los mejores, cuenta con las todas las capacidades técnicas necesarias, tienen en cuenta la calidad

humana, y que es suficientemente rigurosa, teniendo como resultado la vinculación de los mejores colaboradores en Almacenes La 14 S.A., capítulo Buenaventura.

➤ **Factor Inducción**

Área Servicio al cliente: Para esta área la inducción es buena generalmente hablando pero si mencionan que los 15 días de inducción son muy poco tiempo y siente la necesidad que se amplíe los días para tener mejor desempeño en la realización de sus funciones y así cometer menos errores al iniciar sus contrato.

Área Logística: El área de logística se analiza que es buena ya que siente que los jefes se preocupan por que sea una inducción excelente y así tener un ambiente social adecuado en esta área pero si aclaran que falta un poco más de claridad en el conocimiento profundo de la organización.

Área de Ventas: Para esta área se analiza que cuentan con un buen sistema para implementar este factor, pero si se siente con muy poco tiempo para que sea una mejor inducción y no haya posibilidad de errores durante su proceso de inducción.

Área Administrativa: Ellos consideran que es buena ya que hacen parte de la inducción y que cuentan con todas las herramientas y sistemas necesarios para realizarla dicha inducción.

➤ **Factor de Imagen de la organización**

Área Servicio al cliente: Consideran que cuenta con una buena imagen de la organización por todos los colaboradores de esta área ya que se preocupa por mejorar continuamente la imagen de la organización.

Área Logística: En esta área mencionan que tienen buena imagen del almacén por que se siente seguros en cuanto a la puntualidad de su salario, pero con respecto a la integración con las demás áreas no cuenta con buena imagen.

Área de Ventas: con respecto al área de venta la imagen de la organización es buena ya que la calidad de sus productos y servicios a los clientes son los mejores reflejándose en sus utilidades por la demanda que se mantiene en sus productos y servicios.

Área Administrativa: En cuanto a la parte administrativa es excelente por que la organización sabe para donde va y siempre están interesados y preocupados por mejorar de manera constante, además se presentan muy pocos conflictos a Comparación con otras empresas entre sus colaboradores ya que entre ellos existen muy buenas relaciones laborales, también cuentan con los mejores productos, y preocupándose por la conservación del ecosistema.

6.5 Discusión de los resultados del objetivo específico No.3

Pese a que el Clima Laboral, muestra una serie de inconformidades por parte del personal en general se ha identificado las siguientes deficiencias:

- ❖ Respecto al factor participación. Una minoría del personal, de las áreas de servicio al cliente y logística, considera que algunas veces, sus jefes directos le han informado cuando las decisiones respecto a su labor ya están tomadas y que a veces esas decisiones no han sido las más adecuadas, generando traumatismos, principalmente con decisiones que tienen que ver con cambios de horarios.

- ❖ El factor instalaciones. Determinó que una de las deficiencias encontradas es que el almacén tiene como política el cambio constante de espacios locativos, generando traumatismos tanto en los vendedores, como en el cliente, en muchas ocasiones sin tener en cuenta la opinión del personal que en últimas es sobre quien recae la mayor responsabilidad en el uso de tiempos rectores.
- ❖ Es por esta razón que el consenso al interior del almacén se considera una deficiencia que poco a poco se ha tratado de mejorar, esto quiere decir que respecto al Clima Organizacional el consenso es un punto crítico de la empresa, por que hasta el momento no hay claridad en el concepto por parte de algunos colaboradores y que no cuenta con un conceso por votación.
- ❖ Respecto al factor salario. El sentir general es que el salario sea reajustado según el cargo, pues muchos consideran que este no es acorde con la cantidad de actividades que el personal contratado debe realizar.
- ❖ El factor estabilidad laboral. Pese a esta percepción respecto al estabilidad laboral, existen expresiones de algunos trabajadores del área de servicio al cliente y logística, que no están de acuerdo con la forma de contratación del personal que se realiza anualmente, esto según ellos genera un proceso de desmotivación.
- ❖ El factor liderazgo. Muestra que la entidad busca crear un vínculo de liderazgo motivacional por parte de los trabajadores de todas y cada una de las dependencias, sin embargo la percepción del personal del área de logística y ventas, considera que no siempre se cumple con ese objetivo.

- ❖ El factor elementos de trabajo. En cuanto a la percepción de este ítem se menciona por parte del área de venta que algunos elementos de trabajo son obsoletos pero esto no es por parte de la empresa sino de la cultura de la ciudad, que ha impedido el cambio continuo de las tecnologías.
- ❖ El factor buen servicio. Cuenta con un buen cumplimiento en la entrega de sus productos aunque con algunas excepciones tales como percances en el transporte es decir cuando la vía se encuentra con derrumbes impidiendo el paso de sus productos perjudicando a todas las áreas.
- ❖ El factor solución de conflictos. La demora o el poco interés que se les presta a los conflictos personales por que existen diferentes tipos de personalidades que en algún momento se da en las diferentes áreas dejando que el tiempo los resuelva, se puede analizar que por parte de los directivo hay poca comprensión, demostrando más interés solo por los conflictos laborales que se presentan es decir mas interés sectorial que interés individual.
- ❖ Factor agilidad. Las normas, controles procedimientos son muy estrictos para todas las áreas y consideran que deberían de ser mas flexible y menos normas que los hagan sentir mas motivados y seguros en su entorno laboral.
- ❖ Factor evaluación del desempeño. Son muy poco los colaboradores que afirman que desconocen con claridad la realización de los métodos para la realización de sus funciones.
- ❖ Factor retroalimentación. El área de logística se siente inconforme, y desmotivados por que la organización no los tiene en cuenta en alguna información, realizándose la retroalimentación muy pocas veces para ellos.

- ❖ Factor inducción. Hay una inconformidad en todas las áreas por que la inducción es muy corta solo son 15 días a pesar que se realiza en almacén de la ciudad

7 HALLAZGOS Y LIMITACIONES

Como hallazgos y limitaciones se pueden identificar los siguientes aspectos:

- ❖ Almacenes La 14 S.A. realizan anualmente el estudio del Clima Organizacional, tomando como base poblacional una porción de empleados de todas sus sedes y dependencias, el test que se les envía a los administradores de cada sede quien deben buscar el espacio, escoger el personal, estar atento que realicen el test y luego este debe ser enviado a la oficina principal, quien en últimas es quién evalúa el clima en la entidad.
- ❖ La información que arroja el estudio año tras año, es estrictamente privada para lo cual la empresa se ampara en la ley de confidencialidad, ley 1273 de 2009. La protección de la información y de los datos, solo por disposiciones de la alta gerencia a veces se socializa con los altos cargos administrativos de todas las sedes.
- ❖ La aplicación de test por parte de las investigadoras, tuvo en su esencia muchas dificultades relacionadas con el tiempo y el cuadro de horarios para que los empleados pudieran colaborar con la aplicación de la prueba piloto hasta la prueba final, uno de los principales problemas están relacionados con la temporada de Noviembre y Diciembre, que en verdad es muy dinámica y el personal sale exhausto.
- ❖ Como limitación se puede decir, que la no aplicación de los 24 ítems, fue en parte por la administradora de Buenaventura, quien sugirió que solo evaluarán la mitad de ellos, porque consideraba ella que el test es muy extenso y además que la decisión de la realización de este trabajo era una medida personal y no de Cali.

- ❖ Como otra limitación que presento el almacén fue la prohibición de grabaciones y fotografías a todo el almacén y sus colaboradores realizando sus labores.
- ❖ La situación económica que impidió llevar a tiempo las correcciones del proyecto ante el director.

8 CONCLUSIONES

En general, se puede percibir que la empresa goza de un Clima Organizacional, caracterizado, por presentar muchas dificultades, en cuanto a salario, instalaciones, solución de conflicto, agilidad, consenso e inducción sin embargo hay factores rescatables, este forjado por una política empresarial de incentivos y motivación laboral, pese a que existen unas altas deficiencias en procesos puntuales como la parte contratación, el acondicionamiento de espacios, manejo de horarios y sus rotaciones, entre otras.

Se puede decir, que las personas que ejercen su función como jefes, han implementado un proceso de liderazgo motivante, pero que requiere constancia.

No todas las decisiones se toman de manera concertada, pues muchas de ellas, deben tomarse desde la administración central y los empleados consideran que en el Almacén La 14 S.A., capítulo Buenaventura, se le da más importancia a unas áreas más que a otras, estigmatizando la labor que realizan las otras dependencias.

El salario es percibido, como uno de los factores más preocupantes por los trabajadores, que consideran que éste se debe nivelar de acuerdo a las actividades o competencias que se alcanzan.

Los contratos que se dan en el área de ventas, no alcanzan a tener la suficiente estabilidad laboral, por la forma de contratación, como se da el proceso. Generando un cambio constante en el personal de esta área en particular.

Hay una percepción, de los empleados que creen que sus opiniones no cuentan, que la libertad de expresión es limitada al interior del Almacén La 14 S.A., capítulo

Buenaventura, concluyéndose que no cuenta con un consenso y algunos colaboradores desconocen el concepto de consenso.

Se evidenció que muchos informes se elaboran con tiempo pero estos son socializados y entregados tiempo después, lo que ha generado traumas en algunas dependencias como (ventas, papelería, frutas y verduras entre otros.).

Por otro lado en las evaluaciones de desempeño se observa que éstas se realizan cada seis meses la cual sirven para mejorar la calidad de las tareas en los colaboradores y administrativo ya que existe una retroalimentación constructiva para el mejoramiento de la calidad de la prestación del servicio por parte de la organización.

En cuanto a la selección de personal se puede observar que la organización quiere que el personal nuevo demuestre conocimiento en la claridad organizacional de la compañía para que su proceso de inducción sea más amplio, por eso presenta un formato para la elaboración de las hojas de vidas.

En cuanto al ítem de agilidad se puede analizar que existen normas estrictas y exageradas para los colaboradores.

Se observa en las relaciones interpersonales del almacén que hay compañerismo y disposición para integrarse entre los colaboradores pero en algunas ocasiones no tienen en cuenta el área de logística.

Se puede observar en términos generales que el buen servicio es bueno ya que cuenta con la calidad en sus productos y servicios aunque en ocasiones por problemas de la vía dificulta la prestación oportuna de un buen servicio en todo momento.

La solución de conflictos laborales se resuelve rápidamente por la sede principal y el almacén de Buenaventura, disponiéndose todas las partes, pero en cuanto a los conflictos personales es todo lo contrario, se observa que no hay mucho interés en ningunas de las partes.

En cuanto a las instalaciones se observa que a pesar que el almacén ha luchado por crear espacios acordes a sus actividades, aún hay espacios pequeños, y sin privacidad, además las instalaciones sanitarias son muy lejos para los clientes internos y externos.

En cuanto a los elementos de trabajo los colaboradores se sienten a gusto con sus implementos de trabajo, pero son conscientes de que hay tecnologías más avanzadas y que no cuentan con ellas.

La imagen de la organización es excelente para los colaboradores y directivos.

Se puede concluir que se presenta una muy buena inducción para los colaboradores nuevos, que cuentan con más conocimiento y experiencia laboral, pero en cuanto a los que no tienen las mismas capacidades la inducción es muy corta para su desempeño laboral.

9 RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados arrojados en el análisis de la encuesta que realizó el grupo investigativo a los 55 funcionarios del área administrativa, logística, ventas y servicio al cliente, del Almacén La 14 S.A., capítulo Buenaventura, se plantean las siguientes sugerencias por las investigadoras, como mecanismo de mejoramiento para las distintas deficiencias:

1. Se hace necesario comunicar a todo el personal del almacén la importancia de la evaluación periódica para la identificación de dificultades que conlleven a un plan de mejoramiento en pro de la prestación de un buen servicio.
2. Es valioso involucrar al personal en la toma de decisiones de manera más dinámica y participativa, dado que ellos son directamente las personas que viven a diario toda clase de situaciones, que bien canalizadas ayudan a mejorar considerablemente ciertos procesos.
3. Descentralizar algunas actividades que realmente tienen la necesidad de darle la prontitud a una solución rápida, dado que el debido proceso no permite la descentralización en la toma de decisiones que por lo general siempre se dan en Cali.
4. Realizar un estudio donde se evalúe la posibilidad de aumentar el salario o ajustarlo al mercado laboral, con el fin de que los colaboradores no perciban que trabajan más de lo que se les paga o que éste se convierta en un elemento de desmotivación laboral.

5. Brindarles capacitaciones a todo el personal en temas de su interés con el objetivo de aumentar la motivación y la integración organizacional.
6. Capacitar al personal en la forma de solucionar los conflictos y la manera como se establecen relaciones interpersonales.
7. Crear la figura de comité, para que se pueda alcanzar un consenso al interior de la empresa pero que sea por votación.
8. Tratar que las supervisiones que se hacen a los empleados, las hagan personas realmente capacitadas para ello.
9. La realización de la capacitación de inducción en cada una de las sedes que sea de periodos mas largo.
10. Mejorar algunas áreas locativas, para prestación de un buen servicio como administrativa y de venta.
11. Brindar una estabilidad laboral más acorde contratándolos directamente por la empresa y no por una agencia de empleo.
12. Implementar el sistema leibo en todo el almacén para ahorrar tiempo y dinero y estar al nivel de las demás tiendas departamentales que utilizan este sistema.
13. Tener en cuenta las necesidades y las opiniones de los colaboradores al crear nuevas normas y las que ya existen sean más flexibles.
14. Se recomienda que se mantengan con su buena selección del personal.

15. Se recomienda que se mantengan con su buena retroalimentación que realizan diariamente.
16. Se recomienda se conserve la buena imagen que tienen hasta el momento.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Londoño, Hernán “La Percepción de la Organización”: clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de Psicología Ocupacional. Santiago de Cali, Agosto de 1992. P. 101-119.

Ídem. P 182 “Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, Agosto de 1993. P.136 – 137.

BARRERA Vanessa y ALOMIA Karen. Trabajo de Grado: “Incidencia del Cambio en los Procesos en el Personal Administrativo y la fuerza de Venta de la Organización Comfenalco EPS Sede Buenaventura 2011” Universidad del Valle P. 41 - 43.

BERNAL Ramírez, Karla: Trabajo de Grado “Esperanza de un retorno”. Percepciones del proceso de retorno de la vereda la Esperanza Km 23 municipio de Buenaventura. Buenaventura, 2009. Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad de Humanidades. Programa de Trabajo Social. P. 30.

BRUNET, Lewin. (1992). “El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias.” México: Trillas. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia, 2004, P.98.

BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1987. P.26.

CAMPAZ PAREDES, Víctor Andrés. Trabajo de Grado “Percepción de los Empleados de la Universidad del Valle Sede Pacífico, sobre el Clima Organizacional”. Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad Administración de Empresas. 2011. P.108 - 111.

Certificado 612180 PRI de La Cámara de Comercio Buenaventura, Consultado: Noviembre 13 de 2012 Hora: 02:14 PM. P. 1 – 2. Sirve para conocer la actividad económica de cada empresa, y como base de datos para las que quieran registrarse.

Departamento Administrativo de la Función Pública, (DAFP). DOCUMENTO sobre el Clima Organizacional, Santafé de Bogotá, 2001, P. 12.

Departamento del Valle y el promedio Nacional, DOCUMENTO con base en la información del DANE y el Sistema de Información Sociodemográfica del Departamento Nacional de Planeación, (D.N.P.) Bogotá. 2008. Cuadro No. 4 P. 12.

DESSLER. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, P. 181.

DÍAZ PINILLA Mariela. DOCUMENTO: Gestión Humana en Colombia, Barranquilla Colombia, 2008, P.4.

Documento CONPES 3410 “Política de Estado para mejorar las condiciones de vida de la población de Buenaventura, Bogotá, D.C, 20 febrero de 2006. P. 20.

DUQUE PAREDES Lisvelly, y FERRIN VIAFARA Loraine Ximena. Trabajo de Grado: “Análisis del Clima Organizacional de Hidropacífico S.A. (E.S.P.)”, Universidad del Valle Sede Pacífico, Buenaventura, 2011. P. 34 – 38.

FERNÁNDEZ, Julián, LÓPEZ, Jairo, RODRÍGUEZ, Antonio y SANDULLI Francesco. “El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas.” Estudios Gerenciales, 2007, P. 23, 65 – 84.

GARCÍA, Mónica, “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual”. Revista de Administración No 3, Facultad Ciencias de Administración, Univalle Sede San Fernando, Cali, Julio- Diciembre 2009. P. 47.

GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. “Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas”, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia, 2004, P.98-99.

GÓMEZ y COLS “Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir Clima Organizacional en instituciones de educación superior”. Trabajo de Grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.2001. Citado por GÓMEZ RADA Carlos Alberto, “Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas”, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de psicología, Universidad Católica de Colombia, 2004, P.104-105.

JONSON, Will, DIX, Edens. “*The components of school climate: a theoretical analysis of the Charles F. Kettering Ltd. Psychology: a journal of human behavior.* Citado por GÓMEZ RADA, Carlos Alberto”. “Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas”, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia, 2004, P.104.

La Oficina Gestión de Paz y Convivencia de la Gobernación del Valle, en Convenio con la Organización Internacional para las Migraciones OIM, con financiación AID y la Corporación Opción Legal en Convenio con COSUDE,

“Municipio de Buenaventura. Información Social y Económica”. Citado en Buenaventura: Desplazamiento Forzado por la Violencia y Conflicto Armado Interno. Buenaventura, septiembre de 2003. P.8.

OROZCO FLORES, Rosario. "Proyecto anuario estadístico. Cámara de Comercio de Buenaventura". Documentos preliminares, Citado por GARCÍA ORTIZ, Cristian Iván & MADRID Jaime. “Caracterización del comportamiento de quejas y reclamos de los usuarios de las empresas de Servicios Públicos Domiciliarios del Municipio de Buenaventura”. Buenaventura: Acta, 2008. P. 8.

Plan de Desarrollo del Municipio de Buenaventura. 2007. P. 12.

TORO, y ÁLVAREZ, Fernando. “Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y Cultura Organizacional”. Revista interamericana de psicología organizacional. Vol. 17 1998 (2). P.5.

TORO, y ÁLVAREZ, Fernando. “Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional”. Medellín: Cincel. 1992 Citado por GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. “Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas”, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia, 2004, P.98.

TORRES, Mariela. Documento. Tamaño de la muestra para una investigación de mercados. Universidad Pontificia Bolivariana. Palmira. 2009. P.2.

VARGAS Melgarejo, Luz María. Documento “Sobre el concepto de percepción” Bogotá. 1994, P. 47-53.

REFERENCIAS DOCUMENTALES PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS

<http://gestionparacalidad.blogspot.com/2009/08/el-Clima-Organizacional-en-las-empresas.html>. Consultado: Noviembre 13 de 2012, Hora: 5:05 P.M.

<http://gestionparacalidad.blogspot.com/2009/08/el-Clima-Organizacional-en-las-empresas.html>. Consultado: Noviembre 13 de 2012, Hora: 4: 51 P.M.

<http://legislacion.vlex.com.co/vid/codigo-comercio-42856969>. Consultado: Noviembre 13 de 2012, Hora: 5:10 P.M.

<http://www.semana.com/Home.aspx>. Reconocimiento a Almacenes La 14 S.A. por su Desarrollo Empresarial. Bogotá. 2009. Consultado: Noviembre 06 de 2012, Hora: 02:35 P.M.

ANEXOS

ANEXO A
CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A LOS COLABORADORES DE
ALMACENES LA 14 S.A., CAPÍTULO BUENAVENTURA.

1. PARTICIPACIÓN

- 1.1. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse de forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte de las decisiones?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

- 1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:
- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
 - b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
 - c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
 - d. Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
 - e. Otras causas. Cuales?

- 1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

a. _____

b. _____

2. INSTALACIONES

2.1. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio que donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 estoy muy a gusto

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ellas:

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. Las instalaciones no son seguras.
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado calor.
- e. Hace demasiado frío.
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j. Otras causas. Cuales?

2.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- a. _____
- b. _____

3. LIDERAZGO

3.1. ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ellas:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.

- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- a. _____
- b. _____

4. CONSENSO

4.1. ¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante a los consensos que los mantienen unidos en lugar de la votación o de la imposición de los que tienen el poder de dividirlos?

Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso

4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ellas:

- a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse de la suya en la toma de decisiones
- d. En general el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia.
- e. En general la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- a. _____
- b. _____

5. ELEMENTOS DE TRABAJO

5.1. ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permite trabajar con comodidad, y a la vez ser mas creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten plenamente

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ellas:

- a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos.
- b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y mas modernos elementos.
- d. Los buenos elementos son escaso y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas. Cuales?

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

a. _____

b. _____

6. RELACIONES INTERPERSONALES

6.1. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ellas:

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar.
- f. Falta mas libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. Cuales?

- 6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

a. _____

b. _____

7. BUEN SERVICIO

- 7.1. ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que ustedes necesitan y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

- 7.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ellas:

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otras no.
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos.
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.

g. Otras causas. Cuales?

7.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

a.

b.

8. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

8.1. ¿Los conflictos que se presentan entre personas y grupos se seleccionan oportunamente procurando arreglos satisfactoriamente para las partes involucradas y el acercamiento entre ellos?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 se solucionan satisfactoriamente

8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ellas:

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas. Cuales?

8.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

a.

b.

9. ESTABILIDAD LABORAL

9.1. Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

9.2. Si su respuesta anterior no corresponde al numero 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c. La acumulación de cierto numero de años en la organización, es motivo de despido.
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- e. Otras causas Cuales? _____

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

10. SALARIO

10.1. Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

10.2. Si su respuesta anterior no corresponde al numero 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. El salario no esta de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b. El incremento salarial no se ahce de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- f. La situación económica de la organización no lo permiten..
- g. Otras causas cuales? _____

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

11. AGILIDAD

11.1. Cree ud que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

11.2. Si su respuesta anterior no corresponde al numero 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de claridad sobre lo que desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos
- b. No hay suficiente interés porque las cosas se hagan con mas agilidad.
- c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles etc...
- d. Se da mas importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f. Otras causas. Cuales?

11.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

12. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

12.1. Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

12.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de agilidad en las funciones impide una evaluación adecuada .

- b. Falta objetividad en la evaluación.
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Mas que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas.
- g. Los sistemas de evaluación son buenos pero no lo suficiente.
- h. Otras causas. Cuales? _____

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

13. FEEDBACK (RETROALIMENTACION)

13.1. Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback con alguna frecuencia?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

13.2. Si su respuesta anterior no corresponde al numero 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c. Se desconoce en general, la importancia del feedback.
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f. Solo lo hacemos de vez en cuando.
- g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

13.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

14. SELECCIÓN DEL PERSONAL

14.1. Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 lo creo plenamente

14.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. la organización no se preocupa por vincular a los mejores.
- b. En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
- d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
- e. Otras causas. Cuales?

14.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

15. INDUCCIÓN

15.1. Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

No lo creo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 lo creo plenamente

15.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- b. Solo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- c. Mas que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- e. La inducción se dirige mas hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- f. Otras causas. Cuales?

15.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

16. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

16.1. Como percibe usted la imagen de la organización

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

16.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades
- b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- j. Otras causas. Cuales?

16.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____