

DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DISTRIVENTAS
S.A.S. SEDE TULUÁ A PARTIR DE UNA EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

DIEGO FABIAN PÉREZ
LEIDY VANESSA ESTUPIÑÁN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2018

DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DISTRIVENTAS
S.A.S. SEDE TULUÁ A PARTIR DE UNA EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

DIEGO FABIAN PÉREZ
LEIDY VANESSA ESTUPIÑÁN

Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de
Administrador de Empresas

Dirigido por:
Mgtr. MARIA EUGENIA CHAPARRO ROJAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2018

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. SISTEMATIZACIÓN	15
2. OBJETIVOS	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
3.1. JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL	17
3.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	17
3.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	18
4. MARCO REFERENCIAL	19
4.1. ESTADO DEL ARTE	19
4.2. MARCO TEÓRICO	20
4.2.1. Clima laboral	20
4.2.1.1. Nacimiento del concepto de clima organizacional	20
4.2.1.2. Concepto de clima organizacional en la actualidad	22
4.2.2. Dimensiones del clima organizacional	24
4.2.2.1. Dimensiones del clima organizacional según Likert	24
4.2.2.2. Dimensiones del clima según Litwin y Stringer	25
4.2.2.3. Dimensiones del clima de Pritchard y Karasick	25
4.2.2.4. Dimensiones del clima según Bowers y Taylor	26
4.2.2.5. Dimensiones del clima según Brunet	27
4.2.3. Teoría de las relaciones humanas	28
4.2.4. Teorías del comportamiento humano	29
4.2.4.1. Teoría de campo de Kurt Lewin	29

4.2.4.2. Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger	30
4.2.5. Teorías de la motivación humana	31
4.2.5.1. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow:	31
4.2.5.2. Teoría de los factores de Herzberg	33
4.2.6. Cultura Organizacional	34
4.2.7. Modelo de medición del clima organizacional IMCOC	36
4.2.8. Gestión por procesos	39
4.2.9. Cargos y su descripción	41
4.2.10. Satisfacción laboral y productividad	43
4.2.10.1. Indicadores de productividad	44
4.3. MARCO EMPRESARIAL	45
4.3.1. Misión	45
4.3.2. Visión	45
4.3.3. Reseña histórica	46
4.3.4. Valores corporativos	46
4.3.5. Ubicación	47
4.3.6. Portafolio	47
4.3.7. Organigrama	47
5. DISEÑO METODOLÓGICO	49
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	49
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	49
6. DIAGNÓSTICO INTERNO	53
6.1. ANÁLISIS DE ÁREAS FUNCIONALES	53
6.1.1. Área administrativa y capacidad directiva	53
6.1.2. Área de marketing y capacidad competitiva	54
6.1.3. Finanzas y contabilidad	57
6.1.4. Gestión humana	59
6.1.5. Sistemas de información y capacidad tecnológica	61
6.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	63

6.3. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICO INTERNO	69
7. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	70
7.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	70
7.2. RESULTADOS DE APLICACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	70
7.2.1 Dimensión 1: conocimiento de los objetivos organizacionales	71
7.2.2 Dimensión 2: cooperación entre el personal	73
7.2.3 Dimensión 3: liderazgo	80
7.2.4 Dimensión 4: toma de decisiones	87
7.2.5 Dimensión 5: relaciones interpersonales	90
7.2.6 Dimensión 6: motivación	94
7.2.7 Dimensión 7: control	98
7.3. CONCLUSIONES DE APLICACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	103
8. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS QUE SOPORTAN LA GESTIÓN POR PROCESOS	105
8.1. MAPA DE PROCESOS	105
8.2. MANUALES DE FUNCIONES	107
8.3. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	135
9. PLAN DE ACCIÓN	146
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	156

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: Árbol de problemas DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá	14
Figura 2: Organigrama DISTRIVENTAS S.A.S.	48

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfico 1: ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	71
Gráfico 2: Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella.	72
Gráfico 3: ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?	72
Gráfico 4: Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.	73
Gráfico 5: ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	74
Gráfico 6: ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?	75
Gráfico 7: Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa.	75
Gráfico 8: ¿La empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	76
Gráfico 9: ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?	77
Gráfico 10: ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeñar su trabajo?	77
Gráfico 11: ¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?	78
Gráfico 12: ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?	79
Gráfico 13: Califique la ayuda que usted presta para la solución de los problemas de su sección	80
Gráfico 14: ¿Las inquietudes de trabajo las plantea a su jefe?	81

Gráfico 15: ¿Las inquietudes de trabajo las plantea a sus compañeros de trabajo?	81
Gráfico 16: ¿Su trabajo lo hace como usted quiere?	82
Gráfico 17: ¿Su jefe es una persona justa?	83
Gráfico 18: ¿Qué tanto obedece a su jefe?	83
Gráfico 19: ¿Su jefe controla su trabajo?	84
Gráfico 20: ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?	85
Gráfico 21: ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta a sus superiores?	85
Gráfico 22: Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.	86
Gráfico 23: ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	87
Gráfico 24: ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	88
Gráfico 25: ¿Participa usted en las decisiones de esta empresa?	88
Gráfico 26: ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?	89
Gráfico 27: ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?	90
Gráfico 28: ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros?	91
Gráfico 29: ¿Cómo califica usted el trato y relación con su jefe?	91
Gráfico 30: ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	92
Gráfico 31: ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?	93
Gráfico 32: ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas de su sección?	93
Gráfico 33: ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?	94
Gráfico 34: ¿De acuerdo con su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe es justo?	95

Gráfico 35: ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?	95
Gráfico 36: ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?	96
Gráfico 37: ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	96
Gráfico 38: ¿El tiempo trabajado por usted en esta empresa es (en años) 1,2,3,4,5,6,7 o más?	97
Gráfico 39: ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?	98
Gráfico 40: ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?	99
Gráfico 41: ¿En qué medida conoce usted los resultados de la medición de su trabajo?	99
Gráfico 42: ¿Con qué frecuencia comenta usted con su jefe la realización de su trabajo?	100
Gráfico 43: ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?	101
Gráfico 44: ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?	101
Gráfico 45: Califique el control que debe tener una empresa para que funcione bien	102

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Relación de fuentes primarias a utilizar por objetivo investigativo	50
Tabla 2: Relación de teorías a considerar por objetivo investigativo	52
Tabla 3: Cuestionario área administrativa y capacidad directiva	53
Tabla 4: Cuestionario área de marketing y capacidad competitiva aplicado a la Administración de la empresa	55
Tabla 5: Cuestionario área de marketing y capacidad competitiva aplicado en el área de mercadeo	56
Tabla 6: Cuestionario Finanzas y contabilidad aplicado a la administración	57
Tabla 7: Cuestionario Finanzas y contabilidad aplicado en el área contable	58
Tabla 8: Cuestionario Gestión humana aplicado a la administración	60
Tabla 9: Cuestionario Gestión humana aplicado al área de recurso humano	61
Tabla 10: Cuestionario Sistemas de información y capacidad tecnológica aplicado a la administración	62
Tabla 11: Cuestionario Sistemas de información y capacidad tecnológica aplicado al área de estadística	62
Tabla 12: Clasificación de fortalezas y debilidades	64
Tabla 13: Matriz de Evaluación del Factor Interno DISTRIVENTAS S.A.S.	67
Tabla 14: Manual de Procesos y procedimientos para los procesos operativos de DISTRIVENTAS S.A.S.	136
Tabla 15: Plan de acción para implementación de un SGP en DISTRIVENTAS S.A.S sede Tuluá	149
Tabla 16: Cronograma de ejecución plan de acción	151

INTRODUCCIÓN

DISTRIVENTAS S.A.S. es una empresa cuya función se orienta a la intermediación entre fabricantes y minoristas, actividad para la cual requiere de un personal administrativo capacitado para la gestión de la empresa, pero principalmente de una fuerza de ventas hábil, efectiva y motivada que le permita llegar a cada vez un mayor número de clientes; razón por la cual gran parte de los esfuerzos administrativos de la empresa se orientan a lograr el bienestar laboral de la fuerza de ventas en cada una de las sedes de operación.

DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá cuenta con una fuerza laboral aproximada de 55 personas, labor que dificulta la gestión del clima organizacional, dado el alto número de variables que influyen en éste y el carácter subjetivo del mismo; es por tal motivo que se desarrolla un estudio de medición del clima organizacional que permita conocer el nivel de motivación actual de los trabajadores de la empresa, con énfasis en la fuerza de ventas, y determinar la causa de diversas situaciones problemáticas como la rotación de personal.

Para tal finalidad se aplica la metodología IMCOC, sistema de medición del clima organizacional desarrollado en Colombia por la Universidad del Rosario, y que considera la evaluación del clima desde nueve (7) variables diferentes mediante la aplicación de un cuestionario ajustable a cada empresa y cuyos resultados permiten conocer la percepción sobre el clima laboral que tienen los trabajadores de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá.

Finalmente, con base a los resultados obtenidos se consideró pertinente desarrollar las bases de un sistema de gestión por procesos, creando documentación pertinente como mapa de procesos, manual de funciones, manual de procedimientos; documentos de gran importancia para el mejoramiento de

DISTRIVENTAS S.A.S. no sólo en el ámbito del clima laboral al permitir una mayor claridad respecto a las contribuciones de cada empleado a la empresa, sino también, a nivel administrativo, dado que este tipo de documentación y su aplicación permiten desarrollar procesos con mayores niveles de eficiencia.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un elemento fundamental de toda organización son las personas que forman parte de la misma, al ser quienes hacen que esta pueda lograr las metas propuestas, de ahí la importancia que se le ha dado desde hace un tiempo atrás al estudio de las condiciones laborales (CHIAVENATO I. , 2000); demostrando tales estudios que existe un alto impacto en la productividad de un trabajador como resultado del entorno de trabajo en el que debía ejercer sus actividades, dando nacimiento a términos como el clima laboral o clima organizacional.

El clima organizacional está compuesto por diferentes elementos como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo a diario, el trato que de jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes; todo ello son factores que influyen en el sentir de una persona respecto al medio que lo rodea y que puede ser percibido como un obstáculo o como un motivante para el adecuado ejercicio de su labor. (PERALTA, 2002)

La empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá no es ajena la temática del clima organizacional, ni a las problemáticas que se presentan en torno al mismo; al contar con alrededor de 55 trabajadores, ha resultado una labor de alta complejidad construir un entorno laboral saludable para todos los colaboradores y que limite la frecuencia de situaciones como falta de motivación y sentido de pertenencia. En la figura 1 se presenta una representación gráfica de las problemáticas expuestas por parte de la administración de la empresa, para considerar necesario el desarrollo un estudio de medición del clima organizacional y ejecutar acciones pertinentes para el mejoramiento del mismo.

Figura 1: Árbol de problemas DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá

POSIBLES EFECTOS	Poco interés por el cumplimiento de las metas del mes		
	Disminución en los niveles de productividad		
	Incremento en el número de horas trabajadas para lograr el desarrollo de todas las labores asignadas		Desmotivación a causa del no cumplimiento de las metas
	Desconocimiento del total de actividades a desarrollar, principalmente por parte del personal nuevo	Atraso en el desarrollo de las funciones normales	Fijación de metas de desempeño elevadas frente las posibilidades de cada cargo
CLIMA ORGANIZACIONAL DESFAVORABLE			
POSIBLES CAUSAS	Comunicación informal destructiva para la organización	Baja cooperación entre los diferentes cargos de la empresa	Falta de motivación en el desarrollo de las labores asignadas
	Alta informalidad en la estructura organizacional	Sobreasignación de funciones para algunos cargos	Mecanismos de recompensa y compensación ineficaces
			Se desconoce el desempeño real de los trabajadores
	Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos		Poco énfasis en la medición y la mejora continua

Fuente: elaboración propia, 2017.

Se evidencia entonces que existen problemáticas asociadas al clima laboral que de acuerdo a lo manifestado por la administración de la empresa, podrían influir negativamente en el rendimiento del personal, lo cual hace necesario el desarrollo de un estudio objetivo que permita detectar las causas raíces de tales problemáticas y de esta forma, poder establecer las acciones de mejora pertinentes para optimizar los resultados de la operación de la empresa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué instrumentos de gestión son necesarios para el mejoramiento de la productividad, a partir de la evaluación del clima organizacional para la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. de Tuluá?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son las condiciones internas de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá?

¿Qué variables del clima organizacional influyen en la productividad de los trabajadores de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. y cuál es su estado actual?

¿Qué documentos son necesarios para generar una mejora en el clima organizacional y en la productividad de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar los instrumentos de gestión para el mejoramiento de la productividad, a partir de la evaluación del clima organizacional para la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. de Tuluá.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar las condiciones internas de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá
2. Identificar y evaluar las variables que influyen en la productividad de los trabajadores de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá.
3. Elaborar los documentos que soporten la gestión de los procesos que inciden en el clima organizacional y en la productividad de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL

En la actualidad las empresas han identificado que prestar atención a los procesos y procedimientos de su diaria operación es tan importante como cuidar el bienestar de las personas a cargo de llevarlas a cabo, puesto que estas son quienes tienen influencia directa en la efectividad de los resultados que se logren con los mismos.

En el caso de DISTRIVENTAS S.A.S. al contar con alrededor de 65 trabajadores se hace necesario desarrollar contar con los mecanismos pertinentes para lograr un buen clima laboral que permita potenciar los resultados de cada una de las actividades que desempeñan sus colaboradores para así facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

3.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La administración de empresas es una profesión multidisciplinaria que permite al profesional que la ejerce, desempeñarse en diversas y variadas aplicaciones, una de estas corresponde a lo relacionado con la potencialización del talento humano que forma parte de una empresa, en el caso específico de este proyecto investigativo, el desarrollo de un diagnóstico del clima organizacional permite el desarrollo y fortalecimiento de competencias profesionales adquiridas durante la vida universitaria como medición del desempeño laboral, análisis de la estructura organizacional, evaluación de procesos organizacionales, entre otras; cada una de las cuales ayuda al crecimiento personal y laboral de los investigadores del proyecto.

3.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El principal modelo teórico a emplear para el desarrollo de la presente investigación será el modelo IMCOC, desarrollado por la Universidad del Rosario, el cual se considera pertinente, puesto que su desarrollo en el año 1981, contempla las aportaciones hechas por diversos teóricos sobre las dimensiones del clima organizacional, y se consolida, así como un completo modelo que permite conocer la realidad del clima organizacional de cualquier empresa en la que se aplique.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ESTADO DEL ARTE

Investigaciones más recientes como la de Serrato Martinez (2011) titulada “Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda., proyecto investigativo principal orientado a mejorar el clima organizacional en la empresa caso de estudio, finalidad para la cual se empleó inicialmente la metodología IMCOC, método que se destaca por tomar como base la teoría de las relaciones humanas y contemplar un total de variables: estructura, responsabilidad, toma de decisiones, trabajo en equipo, estándares, resultados y recompensas, cooperación y apoyo, liderazgo, relaciones, riesgos, comunicación, control, obstáculos e identidad; método que puede servir como punto de referencia al momento de elegir un el modelo de diagnóstico a aplicar en la empresa DISTRIVENTAS S.A.S.

Por otra parte, Ramos Moreno (2012), cuyo trabajo investigativo se denomina “El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje”, tiene la finalidad de recopilar y analizar gran parte de la abundante literatura existente sobre el tema de clima organizacional, incluyendo dentro de la investigación teorías de motivación, liderazgo y también temas referentes a dimensiones y modelos del clima organizacional, destacando entre algunas de sus conclusiones la siguiente:

El clima puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros dependiendo éstas de otras variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización (de su estructura, procesos y de sus propiedades). (RAMOS MORENO, 2012)

Apreciación de la cual se puede entender que existe una correlación teórica entre el clima organizacional y la productividad laboral, premisa básica para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

4.2. MARCO TEÓRICO

4.2.1. Clima laboral

4.2.1.1. Nacimiento del concepto de clima organizacional

Las teorías sobre la mejor forma de administrar una organización vienen desde Frederick Taylor, considerado padre de la administración científica quien el año de 1903 publica su obra “Shop Management” que trató sobre técnicas para la racionalización del trabajo del operario con base en el estudio de tiempos y movimientos; posteriormente en 1911, Taylor publica una nueva obra nombrada “Principios de Administración Científica” (CHIAVENATO I. , 2006, 48). Este fue uno de los primeros acercamientos a concebir la administración como una ciencia y que derivó en la Organización Racional del Trabajo basada en los siguientes aspectos (CHIAVENATO I. , 2006, 50):

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
2. Estudio de la fatiga humana
3. División del trabajo y especialización del operario.
4. Diseño de cargos y tareas
5. Incentivos salariales y premios por producción.
6. Concepto de homo economicus.
7. Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
8. Estandarización de métodos y de máquinas.
9. Supervisión funcional.

En épocas posteriores, el cambio más relevante surgió de la mano de Henry Fayol, padre de la teoría clásica, quien propuso un enfoque que cambió el énfasis en las tareas operativas por el énfasis en la estructura organizacional como clave para lograr una alta eficiencia; Fayol también es el primer autor en establecer un ciclo administrativo que guiará las labores de los directivos -Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar- (CHIAVENATO I. , 2006, 69)

Hacia 1930 se da un cambio radical en la noción de administración con el nacimiento del enfoque humanista el cual dejó de lado el énfasis en las tareas y la estructura de la administración y la teoría clásica, para dar mayor importancia a las personas que día a día trabajaban en las organizaciones. “El Enfoque Humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales (de los aspectos técnicos y formales se pasa a los psicológicos y sociológicos).” (CHIAVENATO I. , 2006, 84)

El enfoque humanístico de la administración nace de la mano con la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo, la cual tiene sus orígenes en los siguientes hechos (CHIAVENATO I. , 2006, 88): 1. necesidad de humanizar y democratizar la administración; 2. el desarrollo de las ciencias humanas; 3. las conclusiones del experimento de Hawthorne realizado entre 1927 y 1932 bajo la supervisión de Elton Mayo, los cuales rebatieron los principios postulados en la Teoría Clásica de la Administración.

El experimento Hawthorne consistió en una serie de estudios encabezados por Elton Mayo desarrollados en la Western Electry Company de Chicago, cuyo objetivo inicial en 1927 pretendía evaluar la correlación entre la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida de acuerdo a los niveles de producción; posteriormente al estudio se incluyeron variables como fatiga, accidentes de trabajo, rotación del personal y las condiciones de trabajo; motivo por el cual el estudio tomó lugar hasta

el año de 1932. Esta serie de experimentos permitieron a Mayo y sus investigadores determinar que los factores evaluados tenían un gran impacto en el rendimiento del trabajador, además de ello, lograron descubrir también la incidencia de factores psicológicos, a pesar de no haber profundizado mucho en su estudio.

Con los resultados aportados por la Teoría de las Relaciones Humanas, las nuevas corrientes administrativas, surgidas, ya después de la I Guerra Mundial nunca más se dejó de lado al trabajador, considerándolo parte integral y fundamental de la organización en la búsqueda de determinados objetivos previamente definidos; es así como se incorporan al léxico administrativo nuevos términos como Motivación, Moral y Clima organizacional.

Motivación, según los autores de la teoría de las relaciones humanas, definida como el impulso que permite a un individuo esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales, siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; dando lugar de esta forma al concepto de moral, como consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas; a su vez, el concepto de moral deriva en el concepto de clima organizacional, entendiéndose como tal al “ambiente psicológico y social de una organización, y que condiciona el comportamiento de sus miembros” (CHIAVENATO I., 2006, 103). Teniéndose entonces que una moral alta genera un clima amistoso y agradable, mientras que una moral baja conduce a un clima negativo y desagradable.

4.2.1.2. Concepto de clima organizacional en la actualidad

“Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la

organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.” (SANDOVAL CARAVEO, 2004)

Desde su aparición en la década de 1930 el concepto ha presentado grandes variaciones y ha sido estudiado por numerosos autores, aunque aún conserva la esencia de su concepción inicial, su evolución más importante ha radicado en la determinación de los factores que al interior de una organización tienen un impacto directo o indirecto en la calidad del clima de esta; factores que han sido de gran ayuda a los directores de empresas para actuar en procura de mejorar las condiciones internas de su empresa.

Es así como diversos autores brindan sus conclusiones respecto a cuáles son los factores que componen el clima en una empresa, tal es el caso de Litwin y Stinger, quienes consideran la existencia de nueve “dimensiones” que explicarían el clima existente en una organización: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. (LITWIN & STRINGER, 1998; Citados por Anónimo)

Por su parte, Forehand y Gilmer presentan un enfoque estructuralista del clima definiéndolo como “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (SANDOVAL CARAVEO, 2004); Halpin y Crofts expusieron un enfoque de tipo subjetivo afirmando que el clima es “la opinión que el empleado se forma de la organización” (SANDOVAL CARAVEO, 2004)

Una definición más reciente que combina los anteriores enfoques corresponde a la enunciada por Litwin y Stringer quienes explican el clima como “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.”

Es en consideración de este conjunto de definiciones se tiene que el clima es percibido de forma individual por cada uno de los empleados, en función de determinados factores de la realidad organizacional, el cual influye de forma directa e indirecta en la actitud y motivación del trabajador frente a las labores desarrolladas en su ejercicio laboral.

4.2.2. Dimensiones del clima organizacional

Para un mayor entendimiento sobre la forma en cómo los empleados perciben el clima organizacional diferentes estudiosos del tema han propuesto una serie de características, las cuales influyen en la forma cómo los integrantes de una organización perciben el clima de la misma, y cada una de las cuales es medible.

4.2.2.1. Dimensiones del clima organizacional según Likert

Likert mide la percepción del clima en función de ocho (8) dimensiones (SERRATO MARTINEZ, 2011):

1. Los métodos de mando; forma en que se ejerce el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales; procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación; naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Características de los procesos de influencia; importancia de la interacción entre los diferentes niveles de la cadena de mando para fijar los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones; pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones.
6. Las características de los procesos de planificación; forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control; ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento; la planificación, así como la formación deseada.

4.2.2.2. Dimensiones del clima según Litwin y Stringer

Litwin y Stringer definen un total de seis (6) dimensiones para el estudio del clima organizacional, las cuales son (SERRATO MARTINEZ, 2011):

1. Estructura; percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual; sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe.
3. Remuneración; percepción de equidad entre la remuneración y el trabajo realizado.
4. Riesgos y toma de decisiones; percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo; sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo con sus iguales y con sus superiores.
6. Tolerancia al conflicto; confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones, evitando con ello problemáticas ante cualquier eventualidad.

4.2.2.3. Dimensiones del clima de Pritchard y Karasick

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por once dimensiones (SERRATO MARTINEZ, 2011):

1. Autonomía; refiere al grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación; esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales; trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura; esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que influyen directamente en la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración; este aspecto se apoya en la forma en que se compensa a los trabajadores por la labor realizada.
6. Rendimiento; es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación; se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus; hace relación a las diferencias jerárquicas (superiores/ subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación; esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones; analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo; se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo

4.2.2.4. Dimensiones del clima según Bowers y Taylor

Bowers y Taylor estudiaron cinco (5) grandes dimensiones para analizar el clima organizacional (SERRATO MARTINEZ, 2011).

1. Apertura a los cambios tecnológicos; refiere a la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos; se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación; esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación; condiciones que llevan a los empleados a trabajar con mayor o menor intensidad dentro de la organización.
5. Toma de decisiones; evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel que juegan los empleados en este proceso.

4.2.2.5. Dimensiones del clima según Brunet

Brunet afirma que un proceso de medición del clima organizacional debe contemplar por lo menos cuatro (4) dimensiones clave, siendo estas (SERRATO MARTINEZ, 2011):

1. Autonomía Individual. incluye los aspectos referentes responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto; mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa; aspectos monetarios y posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo; estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

4.2.3. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas nace de la mano de los experimentos realizados en la empresa Hawthorne a cargo de Elton Mayo, a quien se considera padre del enfoque humanista de la administración; estos experimentos que iniciaron en el año del 1924, tuvieron el objetivo inicial de establecer una correlación entre productividad e iluminación en el lugar de trabajo, bajo los supuestos de la administración científica, sin embargo, es hasta 1927 que con Mayo a la cabeza de una nueva serie de estudios en la compañía Hawthorne para evaluar la influencia en la productividad de aspectos como la fatiga, los accidentes de trabajo, la rotación de personal y las condiciones de trabajo; una complicación surgió en el estudio cuando los investigadores determinaron que los resultados se veían afectados por variables de tipo psicológica, situación extraña y de poca aceptación en la época, por lo que los estudios debieron prologarse varios años más, hasta el año de 1932. (CHIAVENATO I. , 2000). Las principales conclusiones destacadas de los estudios son las siguientes:

- El nivel de producción es resultado de la integración social; entre mayor sea la integración social en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de los trabajadores a producir.
- Comportamiento social de los empleados; los trabajadores no actúan o reaccionan de forma aislada, sino como miembros de grupos, por lo que un individuo siempre se comportará de acuerdo a las normas sociales impuestas por el grupo a fin de no sufrir sanciones por parte de sus colegas.
- Recompensas y sanciones sociales: para todo grupo de trabajadores un nuevo individuo se considerará buen o mal colega en la medida en que se ajuste a las normas y comportamientos establecidos por el grupo, claro ejemplo de ello, refiere a no producir más o menos del estándar fijado por el grupo, en cuyo un individuo puede llegar a preferir producir menos a pesar de que le represente un menor ingreso.

- Grupos informales: “constituyen la organización humana de la empresa que con frecuencia está en contraposición con la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, formas de recompensa o sanciones sociales, objetivos, escala de valores sociales, creencias y expectativas que cada uno de sus miembros va asimilando e integrando a sus actitudes y a su comportamiento.” (CHIAVENATO I. , 2000)
- Relaciones humanas: la teoría de las relaciones humanas explica que el comportamiento humano se ve influenciado por las actitudes y normas informales que existen en los grupos de trabajo en los que una persona se encuentra inmersa. Al interior de una organización es donde surgen las oportunidades de las relaciones humanas, debido a la gran cantidad de grupos e interacciones que se crean.
- Importancia del contenido del cargo; Mayo comprobó que los trabajos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, afectando negativamente la actitud del trabajador y reduciendo su satisfacción y eficiencia.
- Énfasis en los aspectos emocionales; en la teoría de las relaciones humanas los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen una atención especial.

4.2.4. Teorías del comportamiento humano

4.2.4.1. Teoría de campo de Kurt Lewin

De acuerdo con Lewin el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales (CHIAVENATO I. , 2000):

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
2. Estos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas del ambiente que lo rodea.

Es entonces como Lewin determina que el comportamiento humano no depende ni del pasado ni del futuro de una persona, sino del campo dinámico actual, es que es “el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico”, matemáticamente Lewin expuso el comportamiento humano como una función resultado de la interacción entre la persona y el ambiente que la rodea. (CHIAVENATO I. , 2000)

4.2.4.2. Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger

Parte de la premisa de que un individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia con él mismo, por ende, si los conocimientos que una persona tiene de sí misma y de su ambiente no son coherentes entre sí, se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencia y que lleva al individuo a un estado de disonancia. (CHIAVENATO I. , 2000). Según Festinger existen tres formas en las que pueden relacionarse los elementos cognitivos, a saber:

- Relación disonante: el individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando. (dos conocimientos en relación disonante)
- Relación consonante: el individuo sabe que fumar es nocivo, y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante)
- Relación irrelevante: el individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante)

En los casos en que se presenta una relación disonante el individuo no se sentirá a gusto con su ambiente y se verá obligado a reducir o cambiar sus conocimientos personales para sintonizar con la realidad que le rodea; intentar cambiar la realidad que le rodea para que sea coherente con sus conocimientos personales, y en caso de no poder hacer ninguna de las anteriores, se verá obligado a convivir con la relación disonante.

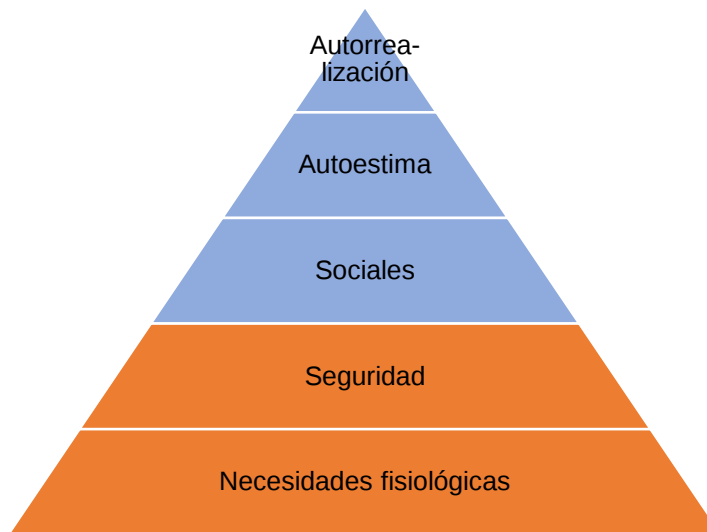
4.2.5. Teorías de la motivación humana

4.2.5.1. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow:

Es la teoría de mayor reconocimiento entre las teorías de necesidades, las cuales parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior; siendo el individuo consciente de algunas de estas y de otras no. (CHIAVENATO I. , 2000)

De acuerdo a la teoría de Maslow “las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano, En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).” (CHIAVENATO I. , 2000). En la ilustración 1 se presenta el esquema piramidal propuesto por Maslow.

Ilustración 1: Teoría de las necesidades de Maslow



Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2000)

Para un mayor entendimiento se presentan las explicaciones dadas por Chiavenato (2000) sobre cada uno de los cinco niveles de la pirámide.

- Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas, refieren a las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño, abrigo o el deseo sexual; son aquellas que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- Necesidades de seguridad: llevan a la persona a querer protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda frente a la amenaza o la huida ante el peligro son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.
- Necesidades sociales: están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor.

Surgen en el comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

- Necesidades de autoestima: están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima incluyen la seguridad en sí mismo. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad, su frustración puede provocar sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia, y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

4.2.5.2. Teoría de los factores de Herzberg

Frederick Herzberg basó su teoría en el hecho de que la motivación de un individuo provenía de factores externos, específicamente definió dos factores:

- Factores higiénicos: “condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.” (CHIAVENATO I. , 2000). Son los factores normalmente usados por las empresas para motivar sus empleados, sin embargo, estos poseen una limitada capacidad para influir en el comportamiento de las personas, ya que cuando estos son óptimos solo se logra evitar la insatisfacción; se tienen dentro de estos: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y la administración, relaciones con el supervisor, salarios, estabilidad y relaciones con los colegas, entre otros.
- Factores motivacionales: “tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales.”

(CHIAVENATO I. , 2000). Dentro de estos factores se tienen: delegación de responsabilidad, autonomía, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, entre otras.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son diferentes y no guardan relación con los factores que causan la insatisfacción profesional, afirmando: “lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción.” (CHIAVENATO I. , 2000)

4.2.6. Cultura Organizacional

En el tema de cultura organizacional, Álvaro Zapata ha sido un gran estudioso, y en su obra titulada “Paradigmas de la cultura organizacional” recopila algunas de las principales definiciones asociadas a este concepto, dentro de las cuales se tienen: Schein (1985) mira la cultura desde tres diferentes ángulos relacionados entre sí; artefactos y creaciones, valores y creencias fundamentales; el primer aspecto contiene los datos de una cultura, lo que es aceptado sin cuestionamientos y lo que está escondido en la memoria inconsciente del individuo; el segundo nivel reúne los valores y la ideología, indicando los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para llegar a ellos; finalmente, el tercer nivel contiene elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Cada nivel es en parte una manifestación del anterior, siendo esa la relación existente entre los tres niveles. (ZAPATA DOMINGUEZ, 2011)

Con respecto a la cultura organizacional se presentan las siguientes definiciones (ZAPATA DOMINGUEZ, 2011):

Inicialmente, Rocher (1968), define cultura organizacional como un conjunto unido de formas de pensar, sentir y actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva.

Posteriormente, Allaire y Firsirotu (1984), explican este concepto como un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores; y, Lemaître (1984), considera que se hace referencia a un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa.

Una definición final la aporta Zapata (2011), quien expone que “la cultura es una variable construida por los individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización.”

Zapata (2011) presenta los cinco componentes básicos de la cultura organizacional, los cuales son:

- Los valores; representan la forma en cómo deberían ser las cosas
- Los símbolos; mecanismos de reproducción de la cultura que están cargados de información
- El lenguaje; representa la manera específica que tiene una organización de expresarse y que es compartida por todos los miembros
- Los mitos; historias que relatan la fundación de la organización o que ponen en juego los valores.
- El héroe; es el que se da como ejemplo, bien sea por ser el fundador de la empresa o un modelo a seguir de acuerdo a los valores establecidos.

Cada uno de estos factores influye en la forma como un individuo percibe la organización en la cual se encuentra inmerso; de igual forma como individuo

también posee una cultura propia y su nivel de motivación y compromiso con la empresa estará condicionado en cierta medida por la consonancia de ambas culturas, puesto que, en caso de presentarse disonancia entre los valores propios y los valores corporativos, se generaría inconformidad en algunas de las labores desarrolladas, afectando el clima laboral de la empresa.

4.2.7. Modelo de medición del clima organizacional IMCOC

Modelo desarrollado por la Universidad del Rosario en el año de 1981, el cual se encuentra fundamentado en el modelo teórico de las relaciones humanas y las variables identificadas en el instrumento propuesto por Rensis Likert (PÉREZ PAEZ, 2013); este modelo considera un total de cuarenta y cinco (45) ítems con los cuales se pretende medir siete (7) dimensiones que componen el clima organizacional:

- Objetivos (ítems 1 al 3): su enfoque está basado en el conocimiento de que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja, esto gracias a la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa.
- Cooperación (ítems 4 al 13): procesos asociativos entre los miembros de la empresa, siempre cuando estén en el ejercicio de su función, permitiendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.
- Liderazgo (ítems 14 al 22): personal en la organización que ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa define como estilo de dirección.
- Toma de Decisiones (ítems 23 al 26): subproceso de la función de dirección, relacionado con el estilo de dirección que sea ejercido por el líder de la organización.
- Relaciones Interpersonales (ítems 27 al 32): interacción y desarrollo de relaciones sociales, de manera asociativa.

- Motivación (ítems 33 al 39): ejercida por personas que desempeñan funciones de dirección, basados en el tipo de liderazgo.
- Control (ítems 40 al 45): identifica si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos corporativos (periodicidad) con que se desarrolla una tarea.

Para cada una de las preguntas presentadas se dispone de una escala de 7 opciones de respuesta, en la que las respuestas 7,6 y 5 describen un clima organizacional favorable, la opción 4 es neutro, y las respuestas 3,2 y 1 describen un clima desfavorable.

A continuación se presenta un listado base de las preguntas del modelo IMCOC teniendo en cuenta que estas y sus respectivas opciones de respuesta pueden ser replanteadas de acuerdo a las necesidades y lenguaje existente en la organización.

Encuesta IMCOC de clima organizacional.

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella.
3. ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?
4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.
5. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?
6. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?
7. Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa

8. ¿La empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?
9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeñar su trabajo?
11. ¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?
12. ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?
13. Califique la ayuda que usted presta para la solución de los problemas de su sección
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a su jefe?
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?
16. ¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?
17. ¿Su jefe es una persona justa?
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?
19. ¿Su jefe controla su trabajo?
20. ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus superiores?
22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar
23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
24. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tienen actualmente?
25. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa?
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?
27. ¿Cómo califica la relación con sus compañeras de trabajo

28. ¿Cuánto usted tiene un problema de trabajo lo soluciones con sus compañeros?
29. ¿Cómo califica usted, el trato y reacción con su jefe?
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?
31. ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?
32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas de su sección?
33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?
34. ¿De acuerdo con su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe es justo?
35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?
36. ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?
38. ¿El tiempo trabajado por usted en esta empresa es (en años) 1,2,3,4,5,6,7 o más?
39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?
40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?
41. ¿En qué medida conoce usted los resultados de la medición de su trabajo?
42. ¿Con que frecuencia comenta usted con su jefe la realización de su trabajo?
43. ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?
45. Califique el control que debe tener una empresa para que funcione bien.

4.2.8. Gestión por procesos

La realidad administrativa ha llevado a las empresas a su organización tradicional de áreas funcionales a organizarse por procesos, cada uno de los cuales

comprende una serie de actividades que transforma entradas en salidas, todo ello en consideración de las necesidades del cliente. (ICONTEC)

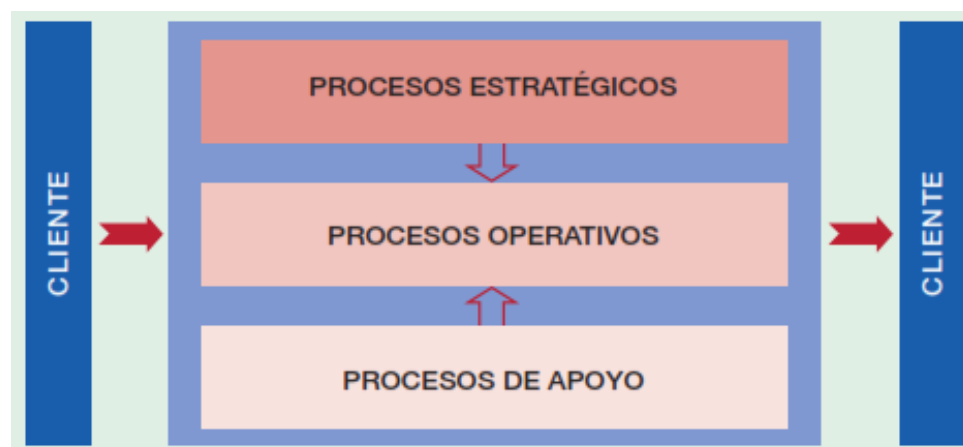
De acuerdo con la Norma ISO 9001:2015 del enfoque a procesos:

“implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.” (ICONTEC, 2015)

La Norma ISO, sin embargo, no propone metodologías explícitas para la aplicación de la gestión de por procesos, dejando a libre elección de la empresa los mecanismos que se empleen para tal fin.

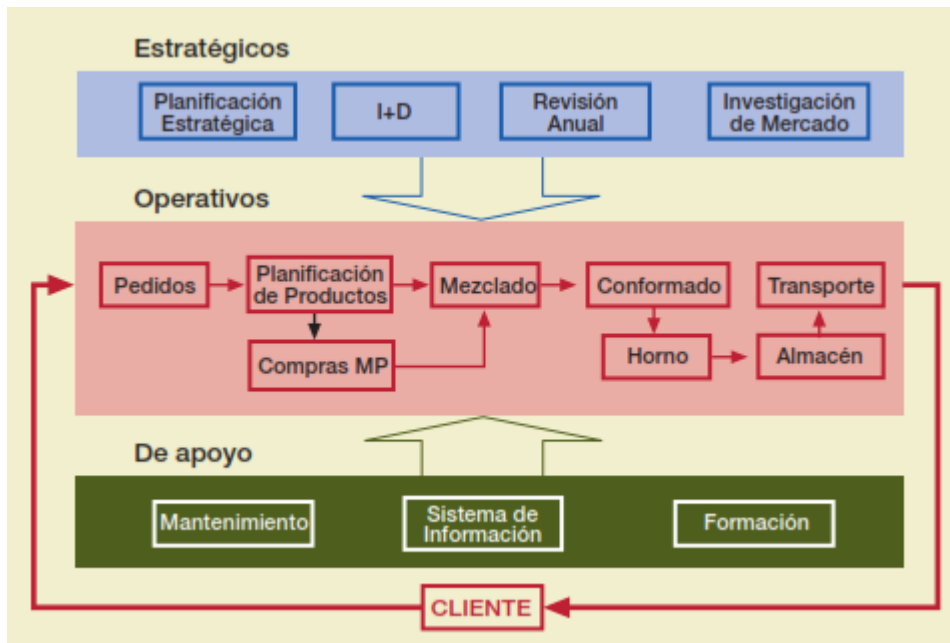
“La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un **mapa de procesos**, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Instituto Andaluz de Tecnología)

Ilustración 2: Estructura de un mapa de procesos



Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología)

Ilustración 3: Ejemplo de un mapa de procesos



Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología)

4.2.9. Cargos y su descripción

Para iniciar la explicación del diseño de cargos es necesario primero, tener una definición específica de cargos.

De acuerdo con Chiavenato (2000) el concepto de cargo está fundamentado en tres nociones básicas: tarea, atribución y función.

- “Tarea. Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, insertar una pieza, etc.” (CHIAVENATO I. , 2000)
- “Atribución. Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes

trabajan por meses o por los empleados de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.” (CHIAVENATO I. , 2000)

- “Función. Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.” (CHIAVENATO I. , 2000)

Concluye Chiavenato (2000) entonces:

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que los separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ubicar un cargo en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.

Por otra parte, Chruden Herbert & Sherman Arthur (citado por Chiavenato, 2007) define cargo como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.”

Para la correcta gestión en una empresa es importante que cada cargo cuente con una descripción y especificación, términos para los cuales Chiavenato (2007) explica que “la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las

responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.”

La descripción de los cargos se desarrolla a través de instrumentos claramente definidos, siendo los principales mecanismos los manuales de funciones y de procedimientos; los primeros constituyen un nivel inicial de detalle en el cual se listan las actividades que debe llevar a cabo cualquier persona que se encuentre en el ejercicio del cargo, por otra parte, los manuales de procedimientos constituyen el máximo nivel de detalle en el que se instruye paso a paso el cómo deben ser ejecutadas cada una de las actividades de un cargo con el fin de lograr plena uniformidad en el desarrollo de las labores sin importar quien esté a cargo de su ejecución.

4.2.10.Satisfacción laboral y productividad

La productividad se define como la “relación insumos – productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.” (Koontz y Weihrich, 2004, citados por Fuentes Navarro, 2012)

En consideración de recursos humanos, la productividad se asocia con el rendimiento, afirmándose que alguien es productivo cuando si con una cantidad de recursos definida y un periodo de tiempo dado, obtiene el máximo de productos posible. (Fuentes Navarro, 2012)

Fietman (citado por Fuentes Navarro, 2012) considera que los factores de mayor impacto en la productividad de las empresas son:

- Recurso humano: factor determinante en la productividad, ya que es de gran influencia y se encarga de controlar los demás factores.
- Maquinaria y equipo: el estado, calidad y correcta utilización de la maquinaria es de gran importancia para lograr altos niveles de productividad.
- Organización del trabajo: en este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que son determinados acorde a la maquinaria, equipo y volumen de trabajo.

La medición de la productividad cobra gran importancia, pues es reconocido que los cambios en los niveles de competitividad de las empresas generan fenómenos sociales y económicos como el crecimiento económico, mejora en la balanza de pagos de la nación, control de la inflación, entre otros. (Fuentes Navarro, 2012); por otra parte, el único camino para que un negocio pueda crecer e incrementar su rentabilidad es aumentar su productividad; siendo que los instrumentos que permiten este aumento son la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

4.2.10.1. Indicadores de productividad

Los indicadores de productividad tienen como objetivo medir el desempeño del personal en las diferentes tareas que desarrolla, para así poder determinar las actividades de mejora pertinentes

De acuerdo con Koontz y Weirich (citados por Fuentes Navarro, 2012) señalan la existencia de tres criterios utilizados para la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con productividad: eficiencia, eficacia y efectividad.

- Eficiencia: “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los

recursos utilizados transformándose en productos”; se debe tener en cuenta que este tipo de indicador está más orientado hacia la medición de la cantidad, dejando de lado la calidad de los servicios o productos obtenidos (Fuentes Navarro, 2012)

- Efectividad: relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La efectividad se vincula con la productividad en el logro de mayores y mejores productos” (Fuentes Navarro, 2012)
- Eficacia: “valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta solo con ser eficientes y efectivos, se requiere que el resultado de las actividades desarrolladas sea adecuado para el mercado, uno que logre la satisfacción del cliente e impacte en el mercado.” (Fuentes Navarro, 2012).

4.3. MARCO EMPRESARIAL

4.3.1. Misión

“Proporcionar a los clientes Tienda a Tienda un servicio de distribución con calidad y personal calificado alcanzando posicionamiento y crecimiento económico, fundamentados en la honestidad, respeto, amabilidad y cumplimiento, logrando así el reconocimiento y credibilidad de los clientes (tenderos) y proveedores. De igual forma propiciar un desarrollo integral de todos nuestros colaboradores para lograr un alto nivel de honestidad y trabajo en equipo” (DISTRIVENTAS)

4.3.2. Visión

“Ser reconocidos y solicitados en el 2020 por los grandes proveedores del país, para ser sus distribuidores exclusivos en T.A.T. gracias al reconocimiento y satisfacción de nuestros clientes por nuestro excelente servicio” (DISTRIVENTAS)

4.3.3. Reseña histórica

DISTRIVENTAS S.A.S nació en junio de 2001 como Distriventas Ltda. Inició como una empresa de distribución Tienda a Tienda de productos de Carnes Frías Zenu, alimentos de las compañías Noel y Nacional de Chocolates, atendiendo clientes de Tuluá y poblaciones circunvecinas desde el Norte, centro y suroccidente del valle.

A lo largo del tiempo se adicionaron otros proveedores de los cuales actualmente tenemos: Tecnoquímicas, Alimentos Polar, Multidimensionales, Eveready, Azulk, Johnson & Johnson, Papeles Nacionales.

En sus inicios Distriventas contaba con no más de 10 vendedores y su personal administrativo era el mínimo requerido para su funcionamiento, al igual que las instalaciones que hoy ocupa, en estos años el personal ha crecido ostensiblemente y hoy día entre las cuatro sedes contamos con 133 colaboradores entre Fuerza de Ventas, Administrativos, personal logístico y Auxiliares de Entrega.

Al igual que el Recurso Humano, la planta física y técnica han incrementado su tamaño para llevar a cabo sus procesos de una manera más eficaz. (DISTRIVENTAS)

4.3.4. Valores corporativos

Los valores profesados institucionalmente son (DISTRIVENTAS):

- **RESPONSABILIDAD:** Todo el personal de la empresa para obtener mayores resultados en el trabajo debe tener responsabilidad y sobre todo el personal que distribuye los productos debe tener este valor para no quedar mal con los clientes.
- **PUNTUALIDAD:** este valor es esencial para dar una buena imagen y también para no tener problemas con los clientes.
- **CORDIALIDAD:** todas las personas que laboran en la empresa deben tener un alto nivel de cordialidad, ya que con este se da a conocer la empresa, por medio de sus empleados y también para atraer a sus clientes.
- **COMPROMISO:** las personas vinculadas deben comprometerse con la empresa y con sus obligaciones a cumplir en el trabajo.
- **COMUNICACIÓN:** todas las personas que laboran en la empresa deben tener una buena comunicación, para que su trabajo sea más eficiente.

4.3.5. Ubicación

Las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en el Parque Industrial de la ciudad de Tuluá en la Calle 50 # 40 – 81.

4.3.6. Portafolio

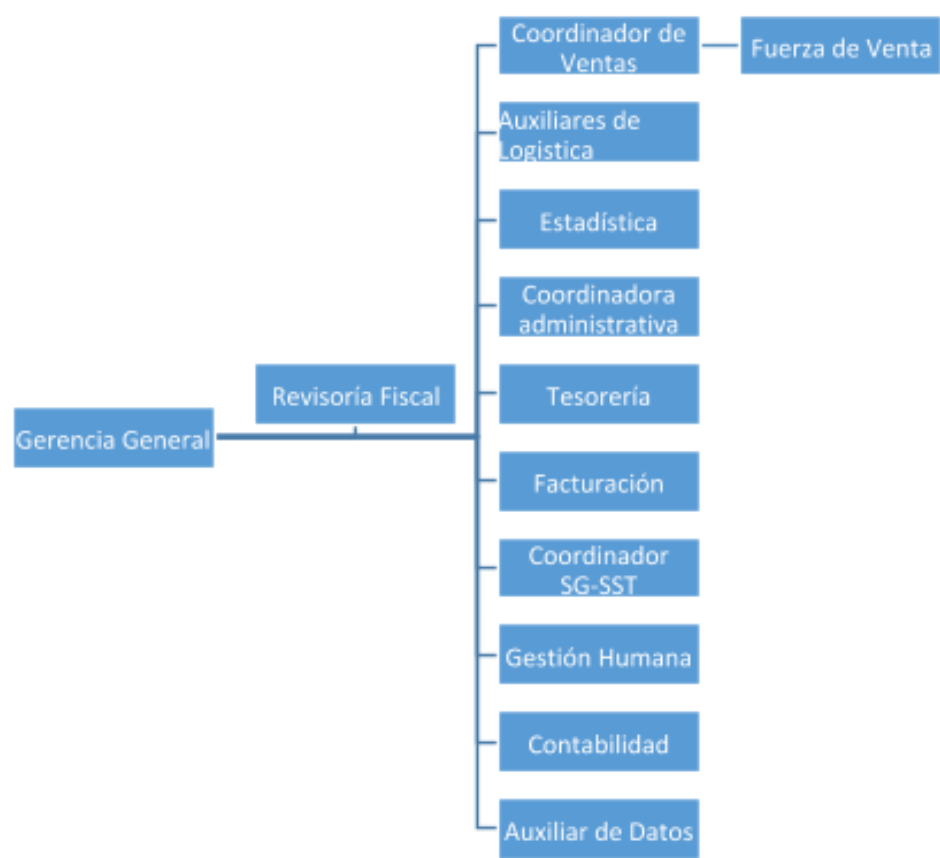
La empresa funciona como intermediaria entre los fabricantes de grandes marcas y los vendedores detallistas, cada una de esas marcas representa una línea de productos de la empresa, y dentro de estas se encuentran:

- Noel
- Zenú
- Nacional de Chocolates (JET)

4.3.7. Organigrama

El organigrama de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. es el siguiente:

Figura 2: Organigrama DISTRIVENTAS S.A.S.



Fuente: DISTRIVENTAS S.A.S.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto corresponde a una investigación de tipo descriptivo y correlacional, pues en primera instancia su enfoque se orienta a la identificación y descripción de las variables del clima organizacional de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S., y posteriormente, se busca establecer la relación que existe entre dichas variables y la productividad de los trabajadores, permitiendo con ello conocer qué aspectos del clima deben ser tenidos en cuenta por la administración para generar incrementos en la productividad del personal y facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El principal método investigativo a emplear es el deductivo el cual permitirá llegar a conclusiones precisas por medio del estudio de una situación general, es decir, por medio de la continua observación de la realidad laboral en la empresa, así como la aplicación de herramientas diagnósticas, se logrará conocer de forma específica qué variables guardan una relación más estrecha con la productividad de los empleados.

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Fuentes primarias: corresponde a la información derivada del trabajo de los investigadores, la cual extraen directamente del medio en función de los objetivos a alcanzar; para este proyecto se emplearán técnicas como la encuesta, la entrevista y la observación participante para conocer detalladamente los diferentes aspectos del clima organizacional de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S.

Fuentes secundarias: es la información proveniente de otros estudios, la cual permite sustentar con mayor claridad las afirmaciones de la presente investigación, se tendrán en cuenta libros, revistas, teorías administrativas y de gestión de personal, trabajos de grado, entre otros, cada uno de los cuales aporta conclusiones valiosas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 1: Relación de fuentes primarias a utilizar por objetivo investigativo

OBJETIVO	FUENTE PRIMARIA	PROPÓSITO	CUESTIONAMIENTO	ACTORES
Diagnosticar las condiciones internas de la empresa DISTRIVENTAS S.AS. sede Tuluá	Entrevista	Conocer la percepción que tienen sobre el clima laboral de la empresa los distintos trabajadores	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa? ¿Conoce los lineamientos misionales y visionales de la empresa? ¿Cuenta con manuales de funciones y procedimientos para su cargo? ¿Cómo considera los canales de comunicación en su empresa? ¿Cómo considera la relación de trabajo con sus compañeros administrativos? ¿Cómo considera la relación de trabajo con sus compañeros operativos? ¿En qué momentos considera que es más productivo en su trabajo? ¿En qué situaciones considera que es menos productivo en su trabajo?	Personal administrativo
	Encuesta		Preguntas del cuestionario IMCOC descrito en el apartado 4.2.8	Personal operativo de la empresa
	Observación participante			Personal operativo de la empresa

Tabla 1. (Continuación)

OBJETIVO	FUENTE PRIMARIA	PROPÓSITO	CUESTIONAMIENTO	ACTORES
Identificar y evaluar las variables que influyen en la productividad de los trabajadores de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S sede Tuluá.	Entrevista Observación participante	Determinar los factores que impactan en la productividad laboral de los empleados de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S.	¿En qué momentos considera que es más productivo en su trabajo? ¿En qué situaciones considera que es menos productivo en su trabajo? ¿Dispone de las herramientas y recursos necesarios para el desarrollo de su labor? ¿El acompañamiento de sus superiores es el adecuado para el desarrollo de su labor? ¿Recibió la capacitación adecuada para el desarrollo de su labor? Revisión de indicadores de desempeño de los trabajadores orientada a la identificación y análisis de resultados anormales.	Personal operativo de la empresa
Elaborar los documentos que soporten la gestión de los procesos que inciden en el clima y en la productividad de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá.	Observación Participante Entrevista	Identificar las tareas desarrolladas por cada trabajador de la empresa generando insumos para la construcción de los documentos soporte.	1. ¿Cuál es el objetivo (aporte real) de su labor para la organización? 2. ¿Cuáles son sus principales labores dentro de la empresa? 3. ¿Cómo ejecuta cada una de estas actividades? 4. ¿A quién responde normalmente en el ejercicio de su labor? 5. ¿Considera que actualmente las funciones asignadas son proporcionales al tiempo de trabajo estipulado para su desarrollo? ¿Por qué?	Muestreo no probabilístico en el que se logren evaluar todos los cargos de la empresa

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 2: Relación de teorías a considerar por objetivo investigativo

OBJETIVOS	FUENTES	TEMAS/TEORÍAS	AUTORES
Diagnosticar las condiciones internas de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá	Secundaria / Terciaria • CHIAVENATO (2000). Administración de recursos humanos. • CHIAVENATO (2006). Introducción a la teoría general de la administración. • PERALTA (2002). El clima organizacional. • PEREZ PÁEZ (2013). Caso aplicativo clima organizacional a la Dirección Nacional de derecho de autor bajo el método de medición IMCOC. • SANDOVAL CARAVEO (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. • SERRATO MARTINEZ (2011). Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad colombia Ltda. • ZAPATA DOMINGUEZ (2011). Paradigmas de la cultura organizacional.	Clima laboral Dimensiones del clima laboral Teoría de las relaciones humanas Teorías del comportamiento y motivación humana Cultura Organizacional	Litwin & Stringer Rensis Likert Elton Mayo Kurt Lewin Leon Festinger Abraham Maslow Frederick Herzberg Álvaro Zapata
Identificar y evaluar las variables que influyen en la productividad de los trabajadores de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S sede Tuluá.	Secundaria / Terciaria • CHIAVENATO (2006). Introducción a la teoría general de la administración.	Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo
Elaborar los documentos que soporten la gestión de los procesos que inciden en el clima y en la productividad de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá.	Secundaria / Terciaria • INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA	Gestión por procesos	

Fuente: elaboración propia, 2017

6. DIAGNÓSTICO INTERNO

6.1. ANÁLISIS DE ÁREAS FUNCIONALES

Para conocer las condiciones internas en las que actualmente funciona DISTRIVENTAS S.A.S. es necesario evaluar cada una de las áreas funcionales de la empresa a fin de determinar las fortalezas y debilidades existentes, para el desarrollo de este proceso se procedió a la elaboración de un cuestionario que se aplicó a la administradora de la empresa, y también a un representante de cada área funcional a fin de conocer el estado de las mismas desde la perspectiva directiva y operativa.

6.1.1. Área administrativa y capacidad directiva

Esta área se consultó únicamente a la administradora de la empresa, puesto que es quien ofrece al mismo tiempo la visión del área desde la perspectiva directiva y operativa y ejerce las funciones de dirección, las preguntas y respuestas obtenidas se muestran en la tabla 3 a continuación.

Tabla 3: Cuestionario área administrativa y capacidad directiva

PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?	X		
2.	¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?	X		
3.	¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?	X		Solo hay un gerente en la empresa
4.	¿Se les delega autoridad a los empleados de niveles inferiores para resolver problemáticas o situaciones recurrentes?	X		
5.	¿Es apropiada la estructura de la organización?	X		
6.	¿Están identificados los procesos de la organización?	X		
7.	¿Están caracterizados los procesos de la organización?	X		
8.	¿Se miden los procesos dentro de la organización?		X	

Tabla 3. (Continuación)

PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES
9.	¿Existe dentro de la empresa un proceso relacionado con la gestión de la calidad?		X	
10.	¿Está normalizada la empresa?	X		
11.	¿La velocidad de la organización para responder a cambios en el medio es adecuada?	X		
12.	¿La estructura de la organización es suficientemente flexible para adaptarse a nuevas realidades externas?	X		
13.	¿Existe habilidad para responder y aprovechar los constantes cambios tecnológicos?	X		
14.	¿Son eficaces las metodologías para enfrentar a la competencia?	X		
15.	¿Está entrenada la empresa en una metodología para la solución de problemas?	X		
16.	¿Se realizan evaluaciones de gestión?		X	
17.	¿La empresa tiene una imagen corporativa positiva a nivel social?	X		

Fuente: elaboración propia, 2017

De acuerdo con las respuestas obtenidas se destacan como fortalezas de la empresa en esta área, la utilización de conceptos de planeación estratégica, la capacidad de adaptación y la organización de los diferentes procesos que se ejecutan al interior de la misma; por el lado contrario, existe una debilidad asociada a la falta del ejercicio de la mejora continua, puesto que no se realiza ninguna medición del desempeño de los procesos, y por tal motivo no se pueden definir acciones de mejora para los mismos.

6.1.2. Área de marketing y capacidad competitiva

Se presentan a continuación las tablas 4 y 5, siendo la primera la que corresponde a las respuestas otorgadas desde el área administrativa y la segunda, la información recopilada directamente en el área de mercadeo de la empresa.

Tabla 4: Cuestionario área de marketing y capacidad competitiva aplicado a la Administración de la empresa

PREGUNTAS		SÍ	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Los mercados están segmentados eficazmente?	X		
2.	¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	X		
3.	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?	X		Nuevas sedes
4.	¿Los actuales canales de distribución son rentables y confiables?	X		
5.	¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?	X		
6.	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?	X		Análisis de la competencia
7.	¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?	X		
8.	¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	X		
9.	¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de la información?	X		
10.	¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?	X		
11.	¿Los coordinadores de venta de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	X		
12.	¿Los asesores de venta de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	X		
13.	¿Son favorables los indicadores de retención de clientes de la empresa?	X		
14.	¿Son favorables los resultados de las evaluaciones de satisfacción del cliente?	X		
15.	¿Existe algún acuerdo de exclusividad con respecto a la distribución de alguna de las marcas o productos manejado por la empresa?	X		
16.	¿Qué tan dependiente es la empresa de sus proveedores?			100%
17.	¿Cuál es el grado de dependencia de los fabricantes con respecto a la distribución realizada por la empresa?			100%
18.	¿La empresa cuenta con programas post-venta?	X		
19.	¿Se disponen de herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar el desarrollo de las actividades de mercadeo y ventas?	X		

Fuente: elaboración propia, 2017

Desde la visión administrativa solo se detecta una problemática en el área y es la alta dependencia que tiene la empresa de sus proveedores; sin embargo, se expresa que estos a su vez tienen el mismo nivel de dependencia con la empresa al ser el principal canal de distribución.

Tabla 5: Cuestionario área de marketing y capacidad competitiva aplicado en el área de mercadeo

PREGUNTAS		SÍ	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Los mercados están segmentados eficazmente?	X		Se manejan productos posicionados en el mercado con un nicho ya determinado
2.	¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	X		Los buenos precios y el respaldo de las marcas que se distribuyen los hace fuertes y preferidos por los clientes.
3.	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?	X		Se han creado nuevas sedes bajo la misma marca.
4.	¿Los actuales canales de distribución son rentables y confiables?	X		Flota de carros los cuales son encargados de la entrega de pedidos
5.	¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?	X		La empresa cuenta con fuerza de ventas para sus diferentes zonas. Existe una oportunidad de mejora y es la de capacitar mucho mejor al personal nuevo.
6.	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?	X		Sobre análisis del mercado; estado de la competencia, productos nuevos, ofertas, etc.
7.	¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?	X		Se distribuyen marcas muy posicionadas en el mercado
8.	¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	X		Los precios que maneja la empresa se constituyen como una de sus principales fortalezas.
9.	¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de la información?	X		Los medios televisivos, la radio y los ayuda-ventas para los catálogos de los vendedores facilitan la divulgación.
10.	¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?	X		En el tema de los presupuestos desde mayo no se ha podido cumplir con lo exigido por el proveedor.
11.	¿Los coordinadores de venta de la empresa tienen la experiencia y capacitación adecuada?	X		Son personas con trayectoria en la distribuidora.
12.	¿Los asesores de venta de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	X		La empresa es una de las pocas en brindar la oportunidad para aquellas personas que por primera vez buscan empleo, la experiencia la adquieren con el tiempo.
13.	¿Son favorables los indicadores de retención de clientes de la empresa?		X	No existen
14.	¿Son favorables los resultados de las evaluaciones de satisfacción del cliente?		X	No existen
15.	¿Existe algún acuerdo de exclusividad con respecto a la distribución de alguna de las marcas o productos manejado por la empresa?	X		Nutresa y Zenú tienen un acuerdo de exclusividad con la empresa, a diferencia de Tecnoquímicas el cual no lo tiene.
16.	¿Qué tan dependiente es la empresa de sus proveedores?			Depende 100%
17.	¿Cuál es el grado de dependencia de los fabricantes con respecto a la distribución realizada por la empresa?			Una dependencia 90% del mercado. ya que los proveedores cuentan con distribución directa en almacenes de cadena.
18.	¿Se cuenta con programas post-venta?		X	No existen
19.	¿Se disponen de herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar el desarrollo de las actividades de mercadeo y ventas?	X		DISTRIVENTAS cuenta con un aplicativo en los celulares de los vendedores que facilita la toma del pedido.

Fuente: elaboración propia, 2017

La visión del área de mercadeo desde las respuestas otorgadas por el personal del área, coincide en gran medida con la perspectiva administrativa, destacando puntos en común, como el crecimiento de la empresa reflejado a través de nuevas sedes; la continua realización de investigaciones de mercado, la calidad y posicionamiento de las marcas distribuidas, y la idoneidad del personal del área para el ejercicio de su labor.

No obstante, desde el área de mercadeo se perciben ciertas falencias que no son conocidas por la administración de la empresa, dentro de estas se tienen la inexistencia de programas post-venta, el insuficiente seguimiento a la satisfacción del cliente a través de evaluaciones de satisfacción y la falta de medición a la retención de clientes; indicadores de gran utilidad para medir el desempeño del área comercial de cualquier empresa; por lo cual refleja una debilidad, al evidenciarse la falta de enfoque al fortalecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

6.1.3. Finanzas y contabilidad

Las tablas 6 y 7 presentan los diferentes cuestionarios del área de finanzas y contabilidad.

Tabla 6: Cuestionario Finanzas y contabilidad aplicado a la administración

PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros? (liquidez, rentabilidad)			Cumple con todas las metas propuestas.
2.	¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?	X		
3.	¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o inversión de sus accionistas?	X		

Tabla 6. (Continuación)

PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES
4.	¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de sus operaciones?	X		
5.	¿Las políticas de cartera de clientes y proveedores favorecen el ciclo de efectivo de la empresa?	X		Son de contado
6.	¿Los costos de los productos que distribuye la empresa son estables?	X		
7.	¿La empresa tiene capacidad de negociación sobre los costos de los productos que distribuye?		X	
8.	¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación de capital?	X		
9.	¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?	X		
10.	¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	X		
11.	¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	X		

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 7: Cuestionario Finanzas y contabilidad aplicado en el área contable

PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros? (liquidez, rentabilidad)			
2.	¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?	X		
3.	¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o inversión de sus accionistas?	X		
4.	¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de sus operaciones?	X		En ocasiones se ve en dificultades por el poco margen de venta a la calle y el mismo cumplimiento del mes.
5.	¿Las políticas de cartera de clientes y proveedores favorecen el ciclo de efectivo de la empresa?	X		las ventas son de contado
6.	¿Los costos de los productos que distribuye la empresa son estables?	X		Se presentan incrementos muy esporádicos, frecuentemente cada año.
7.	¿La empresa tiene capacidad de negociación sobre los costos de los productos que distribuye?		X	Dentro del contrato de exclusividad el tema de los precios los interpone el proveedor.
8.	¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación de capital?	X		

Tabla 7. (Continuación)

PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES
9.	¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?	X		
10.	¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	X		
11.	¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	X		Actualmente son muy eficaces. Los pagos se hacen a tiempo

Fuente: elaboración propia, 2017

En los aspectos financieros no se presentan gran cantidad de debilidades, sin embargo, un aspecto a cuidar es el hecho de que la empresa no tiene capacidad de negociación alguna sobre los costos de los productos que distribuye, siendo el fabricante 100% autónomo de fijar dicho valor, situación que perjudica los márgenes de rentabilidad de la empresa, la cual está en la obligación de generar una alta facturación para generar utilidades.

Además de ello, el área presenta cumplimiento de sus indicadores, y cuenta con políticas razonables, aunque en ocasiones presenta algunos problemas de liquidez derivados del poco margen de rentabilidad en la venta de los productos que distribuye.

6.1.4. Gestión humana

Los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios en esta área se presentan en las tablas 8 y 9.

Tabla 8: Cuestionario Gestión humana aplicado a la administración

PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Cómo es el nivel académico de los colaboradores de la empresa en los diferentes niveles de la organización?			Técnico y profesional
2.	¿Se encuentra el nivel de rotación de personal dentro lo esperado por los directivos de la empresa?	X		Personal estable
3.	¿Se encuentra el nivel de ausentismo de personal dentro lo esperado por los directivos de la empresa?	X		
4.	¿Cuenta la empresa con un Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo?	X		
5.	¿Cuenta con un manual de funciones para el ejercicio de su labor?	X		
6.	¿Cuenta con un manual de procedimientos para el ejercicio de su labor?	X		
7.	¿Se aplican indicadores de desempeño para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores?	X		
8.	¿Existen posibilidades dentro de la empresa para el ascenso?	X		
9.	¿Existen en la empresa programas de apoyo a los colaboradores para su crecimiento personal y laboral?	X		
10.	¿Cómo es el nivel de remuneración en DISTRIVENTAS S.A.S. frente a otras empresas de la ciudad dedicada a la misma actividad económica?			Muy buena

Fuente: elaboración propia, 2017

Desde la administración de la empresa se destaca ampliamente el desempeño de la empresa en los aspectos de gestión humana, indicando la existencia de fortalezas como la poca rotación del personal, la existencia de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, la posibilidad de ascenso y el contar con un nivel de remuneraciones que compensa adecuadamente la labor de los trabajadores.

Tabla 9: Cuestionario Gestión humana aplicado al área de recurso humano

PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Cómo es el nivel académico de los colaboradores de la empresa en los diferentes niveles de la organización?			Entre técnicos y profesionales
2.	¿Se encuentra el nivel de rotación de personal dentro lo esperado por los directivos de la empresa?	X		Hay alta estabilidad laboral para el personal
3.	¿Se encuentra el nivel de ausentismo de personal dentro lo esperado por los directivos de la empresa?	X		
4.	¿Cuenta la empresa con un Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo?	X		
5.	¿Cuenta con un manual de funciones para el ejercicio de su labor?		X	No existe
6.	¿Cuenta con un manual de procedimientos para el ejercicio de su labor?		X	No existe
7.	¿Se aplican indicadores de desempeño para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores?	X		Sólo existen para la fuerza de ventas, pero no para el resto de la empresa
8.	¿Existen posibilidades dentro de la empresa para el ascenso?	X		
9.	¿Existen en la empresa programas de apoyo a los colaboradores para su crecimiento personal y laboral?		X	No existen
10.	¿Cómo es el nivel de remuneración en DISTRIVENTAS S.A.S. frente a otras empresas de la ciudad dedicada a la misma actividad económica?			Es buena; pero los incrementos solo se dan en función del incremento del salario mínimo.

Fuente: elaboración propia, 2017

Desde el área de gestión humana se perciben fortalezas similares a las descritas por la administración de la empresa, sin embargo, se hace alusión a ciertas debilidades que no son percibidas por la alta dirección, dentro de estas se tiene principalmente la falta de manuales de funciones, procedimientos e indicadores de desempeño, así como el no contar con programas para el crecimiento personal y laboral del personal.

6.1.5. Sistemas de información y capacidad tecnológica

En las tablas 10 y 11 se presentan las apreciaciones referentes a la gestión de sistemas de información en la empresa.

Tabla 10: Cuestionario Sistemas de información y capacidad tecnológica aplicado a la administración

1.	¿La administración de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?	X		
2.	¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?		X	
3.	¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?	X		
4.	¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?	X		
5.	¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema información en la empresa?	X		
6.	¿Los estrategias de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?	X		
7.	¿El sistema de información es amigable con el usuario?	X		
8.	¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?	X		
9.	¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?	X		
10.	¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?	X		

Fuente: elaboración propia, 2017

La dirección de la empresa responde de forma positiva a las preguntas realizadas, indicando que se tienen múltiples fortalezas en lo referente a sistemas de información, pues se dispone de un sistema que facilita la operación de la empresa, el cual es actualizado de forma continua y utilizado para la toma de decisiones organizacionales.

Tabla 11: Cuestionario Sistemas de información y capacidad tecnológica aplicado al área de estadística

1.	¿La administración de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?	X		Con base a las cifras en ventas y rotación de inventarios.
2.	¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?		X	
3.	¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?	X		Diariamente

Tabla 11. (Continuación)

PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES
4.	¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?	X		El sistema de información se nutre del programa llamado ECOM, con el cual se realizan la toma de pedidos de los vendedores, salida e ingreso de inventarios y manejo de cartera.
5.	¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema información en la empresa?	X		
6.	¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?		X	No se tiene conocimiento.
7.	¿El sistema de información es amigable con el usuario?	X		
8.	¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?	X		
9.	¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?	X		
10.	¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?	X		

Fuente: elaboración propia, 2017

En el área de estadística se destacan de igual forma aspectos positivos sobre los sistemas de información como su actualización de forma diaria, así como el uso de la información almacenada en el mismo para la toma de decisiones.

Como aspectos negativos en esta área se destacan únicamente el no contar con un director de sistemas de información en la empresa, y el desconocimiento de los sistemas de información utilizados por los competidores, factores que no han impactado negativamente en el desempeño del sistema de información de la empresa.

6.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Para el desarrollo de una Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) es necesario, en primer lugar, seleccionar entre las diferentes fortalezas y debilidades detectadas, aquellas que son de mayor impacto para la organización. En la tabla 12 se presenta dicha clasificación diferenciando entre aspectos de mayor y menor impacto, siendo

los de mayor impacto, aquellos que se tendrán en consideración para la construcción de la matriz EFI.

Tabla 12: Clasificación de fortalezas y debilidades

	FM	fm	dm	DM
ÁREA ADMINISTRATIVA Y CAPACIDAD DIRECTIVA				
Se aplican conceptos de administración estratégica	X			
Los objetivos son medibles y comunicados		X		
Se delega autoridad a los niveles intermedios e inferiores para facilitar la atención de situaciones y problemáticas recurrentes		X		
La estructura organizacional de la empresa es adecuada		X		
Los procesos que se desarrollan en la empresa están claramente identificados		X		
Los procesos de la organización se encuentran debidamente caracterizados	X			
Los procesos ejecutados en la empresa no son medidos				X
No existe un proceso encargado de la gestión de la calidad				X
La empresa se encuentra normalizada		X		
La empresa tiene una buena capacidad de adaptación y respuesta ante los cambios del entorno	X			
Se cuenta con metodologías eficaces para enfrentar a la competencia	X			
No se realizan evaluaciones de gestión al personal				X
La imagen corporativa a nivel social es positiva		X		
ÁREA DE MARKETING Y CAPACIDAD COMPETITIVA				
La segmentación de mercados es eficaz	X			
La empresa se encuentra bien posicionada entre sus competidores	X			
La participación de la empresa se ha incrementado continuamente durante los últimos años	X			
Los canales de distribución son adecuados		X		
La organización de ventas de la empresa es eficaz		X		
La empresa realiza investigaciones de mercado sobre el mercado y sus competidores		X		
Los productos ofertados y el servicio al cliente son buenos	X			
Se cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de la información		X		
La planeación y presupuesto de marketing son eficaces		X		

Tabla 12. (Continuación)

	FM	fm	dm	DM
Los coordinadores y asesores de ventas cuentan con la experiencia y capacitación suficientes para el ejercicio de su labor		X		
No existen mediciones que permitan conocer la capacidad de retención de clientes de la empresa				X
No se aplican evaluaciones de satisfacción del cliente				X
Existen acuerdos de exclusividad con algunos de los proveedores de la empresa	X			
La empresa es 100% dependiente de sus proveedores				X
Los fabricantes tienen un alto grado de dependencia de la empresa para distribuir sus productos con eficiencia	X			
No existen programas post-venta				X
Se cuenta con herramientas tecnológicas que facilitan las actividades de mercadeo y ventas		X		
FINANZAS Y CONTABILIDAD				
Capacidad de adquirir el capital que se requiere para funcionar en el corto plazo	X			
Capacidad de adquirir el capital que se requiere en el largo plazo, ya sea vía patrimonio o vía pasivo		X		
En condiciones normales la empresa cuenta con suficiente capital de trabajo para el desarrollo de sus actividades		X		
Las políticas de cartera existentes favorecen el flujo de efectivo en la empresa		X		
Los productos distribuidos presentan una alta estabilidad en términos de costos	X			
La empresa no tiene capacidad de negociación alguna sobre los costos de los productos que distribuye				X
Los márgenes de rentabilidad unitarios son demasiado bajos obligando a la venta de altos volúmenes de mercancía para generar utilidades.				X
Los procedimientos de presupuestación de capital son eficaces		X		
Las políticas para el pago de dividendos son razonables		X		
Las relaciones de la empresa con respecto a sus propietarios son buenas		X		
El área financiera cuenta con personal idóneo para el ejercicio de su labor.		X		

Tabla 12. (Continuación)

	FM	fm	dm	DM
GESTIÓN HUMANA				
El nivel académico de los colaboradores de la empresa es el adecuado para el ejercicio de cada una de las labores asignadas.		X		
Los niveles de rotación de personal son muy bajos, lo que permite aprovechar la experiencia adquirida del personal.	X			
Los índices de ausentismo laboral son bajos.		X		
La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo.		X		
No existen manuales de funciones para cada uno de los cargos existentes en la empresa.				X
No existen manuales de procedimientos que guíen el desarrollo de las actividades.				X
No existen indicadores de desempeño para evaluar el desempeño del personal. (solo se miden a los vendedores)				X
Existen posibilidades de ascenso al interior de la empresa.		X		
No existen programas de apoyo a los colaboradores para su crecimiento personal y laboral.			X	
El nivel de remuneración de la empresa es bueno en relación a otras empresas del municipio dedicadas a la misma actividad.			X	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Se cuenta con un Sistema de Información constantemente actualizado, el cual es usado para la toma de decisiones organizacionales.	X			
No existe un jefe/directos de sistemas de información.			X	
El sistema de información tiene un esquema de seguridad efectivo.		X		
No se tiene conocimiento de los sistemas de información de la competencia.			X	
Los diferentes usuarios del sistema de información son conscientes de las ventajas competitivas que este brinda a la empresa		X		
Se capacita al personal para el buen uso del sistema de información		X		
El sistema de información es de fácil manejo para los distintos usuarios		X		
El sistema de información es mejorado continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso		X		

FM=Fortaleza Mayor; fm=fortaleza menor; dm=debilidad menor; DM=Debilidad Mayor.

Fuente: elaboración propia, 2017

De la tabla 12 se puede apreciar que el diagnóstico interno ha generado los siguientes resultados:

- Fortalezas Mayores: 14 (23,73%)
- Fortalezas menores: 29 (49,15%)
- Debilidades menores: 4 (6,78%)
- Debilidades Mayores: 12 (20,34%)

Se tiene entonces que, entre 59 aspectos destacados del diagnóstico interno, 43 de estos (72,88%) corresponden a fortalezas, en tanto que los 16 restantes (27,12%), corresponden a debilidades; para analizar estas cifras con mayor objetividad se muestra a continuación la matriz EFI para DISTRIVENTAS S.A.S. (Ver Tabla 13).

Tabla 13: Matriz de Evaluación del Factor Interno DISTRIVENTAS S.A.S.

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Se aplican conceptos de administración estratégica	0,05	4	0,2
Los procesos de la organización se encuentran debidamente caracterizados	0,03	3	0,09
La empresa tiene una buena capacidad de adaptación y respuesta ante los cambios del entorno	0,05	4	0,2
Se cuenta con metodologías eficaces para enfrentar a la competencia	0,05	4	0,2
La segmentación de mercados es eficaz	0,03	3	0,09
La empresa se encuentra bien posicionada entre sus competidores	0,03	3	0,09
La participación de la empresa se ha incrementado continuamente durante los últimos años	0,03	3	0,09
Los productos ofertados y el servicio al cliente son buenos	0,06	4	0,24
Existen acuerdos de exclusividad con algunos de los proveedores de la empresa	0,04	4	0,16
Los fabricantes tienen un alto grado de dependencia de la empresa para distribuir sus productos con eficiencia	0,03	3	0,09

Tabla 13. (Continuación)

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Capacidad de adquirir el capital que se requiere para funcionar en el corto plazo	0,03	3	0,09
Los productos distribuidos presentan una alta estabilidad en términos de costos	0,01	3	0,03
Los niveles de rotación de personal son muy bajos, lo que permite aprovechar la experiencia adquirida del personal.	0,01	3	0,03
Se cuenta con un Sistema de Información constantemente actualizado, el cual es usado para la toma de decisiones organizacionales.	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
Los procesos ejecutados en la empresa no son medidos	0,05	1	0,05
No existe un proceso encargado de la gestión de la calidad	0,05	1	0,05
No se realizan evaluaciones de gestión al personal	0,05	1	0,05
No existen mediciones que permitan conocer la capacidad de retención de clientes de la empresa	0,05	1	0,05
No se aplican evaluaciones de satisfacción del cliente	0,05	1	0,05
La empresa es 100% dependiente de sus proveedores	0,07	1	0,07
No existen programas post-venta	0,05	1	0,05
La empresa no tiene capacidad de negociación alguna sobre los costos de los productos que distribuye	0,03	2	0,06
Los márgenes de rentabilidad unitarios son demasiado bajos obligando a la venta de altos volúmenes de mercancía para generar utilidades.	0,03	2	0,06
No existen manuales de funciones para cada uno de los cargos existentes en la empresa.	0,03	2	0,06
No existen manuales de procedimientos que guíen el desarrollo de las actividades.	0,03	2	0,06
No existen indicadores de desempeño para evaluar el desempeño del personal. (solo se miden a los vendedores)	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,31

Fuente: elaboración propia, 2017

La matriz EFI arroja como resultado un valor de 2,31, el cual es inferior al puntaje promedio de la herramienta (2,5), esto indica que a pesar de presentar un mayor número de fortalezas que debilidades, el impacto que las segundas tienen sobre el adecuado desempeño de corto y largo plazo de la empresa, llevan a que su posición interna competitiva se encuentre debilitada.

6.3. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICO INTERNO

El proceso de diagnóstico interno permite evidenciar que DISTRIVENTAS S.A.S. es una empresa con numerosas fortalezas en comparación a sus debilidades, no obstante, esto no quiere decir que su perfil competitivo sea fuerte, pues las pocas debilidades tienen un alto impacto en su desempeño y en su potencial de crecimiento; situaciones como la dependencia absoluta de los proveedores y la imposibilidad de negociar los costos de los productos adquiridos para distribución, llevan a que la rentabilidad de la empresa se vea disminuida y se considere una empresa de alto riesgo.

Dentro de las fortalezas se destacan ampliamente la aplicación de conceptos de administración estratégica, lo cual permite a la empresa estar al tanto de las situaciones externas que pueden afectar positiva o negativamente su desempeño, a fin de anticiparse y reaccionar adecuadamente frente a cada una de estas; las bajas tasas de rotación y ausentismo que se presentan también son un factor a destacar, pues esto lleva a un mejor rendimiento del personal y por tanto una mayor productividad en las diversas labores de la empresa.

Finalmente, la principal oportunidad de mejora detectada para eliminar o reducir el impacto de algunas de las debilidades detectadas, es la construcción de documentación para el ejercicio de los diferentes cargos de la empresa, es decir, la construcción de manuales de funciones, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, entre otros; por otra parte, en el área de mercadeo se deben cuidar aspectos relacionados con la creación de relaciones de largo plazo con los clientes, haciendo uso de programas post-venta, y apoyándose en la continua medición de los niveles de satisfacción y retención de clientes.

7. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

7.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Con la finalidad de conocer la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá, se aplicó el cuestionario IMCOC (Ver Marco Teórico) al total de empleados de la empresa, cuya planta de personal se encuentra compuesta por 55 colaboradores, agrupados de la siguiente forma:

• Gerente:	1	• Logística:	4
• Tesorería:	1	• Auxiliares de entrega:	12
• Facturación:	1	• Coordinador SG-SST:	1
• Auxiliar de datos:	1	• Auxiliar SG-SST:	1
• Coordinador de ventas:	3	• Auxiliar contable:	1
• Asesor de ventas:	28	• Estadística:	1

La metodología empleada para la aplicación de la encuesta fue la entrega personal del cuestionario impreso a cada uno de los empleados, explicándoles el objetivo del instrumento, y además garantizándoles el anonimato de sus respuestas para garantizar una mayor objetividad.

7.2. RESULTADOS DE APLICACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

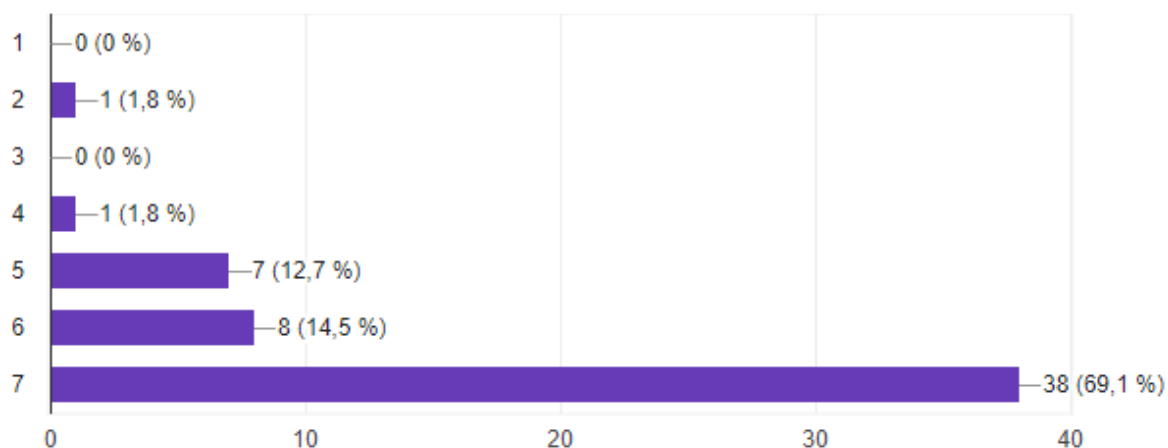
A continuación se presentan los resultados del cuestionario IMCOC agrupados en cada una de las dimensiones que lo compone; para las 45 preguntas realizadas se dispuso de una escala de calificación del 1 al 7, siendo 1 el puntaje más bajo y 7 el más alto.

7.2.1 Dimensión 1: conocimiento de los objetivos organizacionales

Esta dimensión comprende las preguntas 1 a 3 del cuestionario, en las cuales se indaga sobre la difusión de los planes y metas de la empresa en el corto, mediano y largo plazo; así mismo, se busca identificar qué tan alineados se encuentran los objetivos personales de cada trabajador con los objetivos de la empresa.

Las respuestas obtenidas en las preguntas 1 a 3 se pueden observar en los gráficos 1, 2 y 3 que se presentan a continuación:

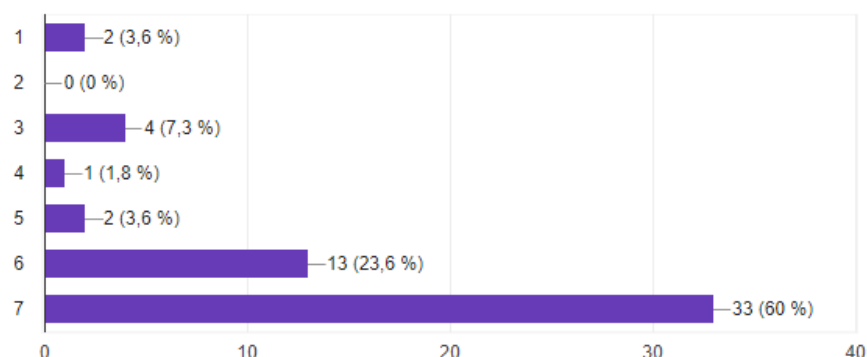
Gráfico 1: ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?



Fuente: elaboración propia, 2017

Las respuestas obtenidas por parte del personal sobre su conocimiento de los objetivos de la empresa reflejan una situación favorable puesto que más del 80% del personal afirma conocerlos ampliamente.

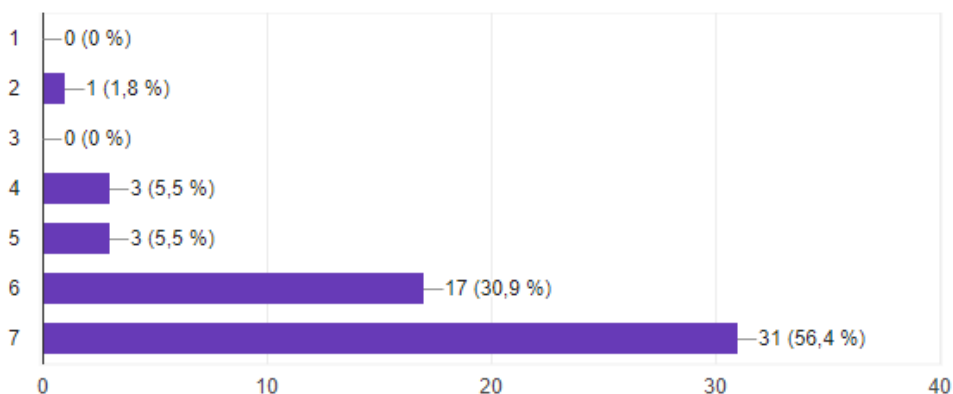
Gráfico 2: Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella.



Fuente: elaboración propia, 2017

Estas respuestas, concuerdan con lo descrito en las anteriores, donde se aprecia que más del 83% del personal que labora en la empresa, desde su proceso de vinculación dispone de un conocimiento de los objetivos a los que se orientan los esfuerzos organizacionales, y solo un 10,9% otorga un puntaje bajo, con una calificación entre 1 y 3.

Gráfico 3: ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?



Fuente: elaboración propia, 2017

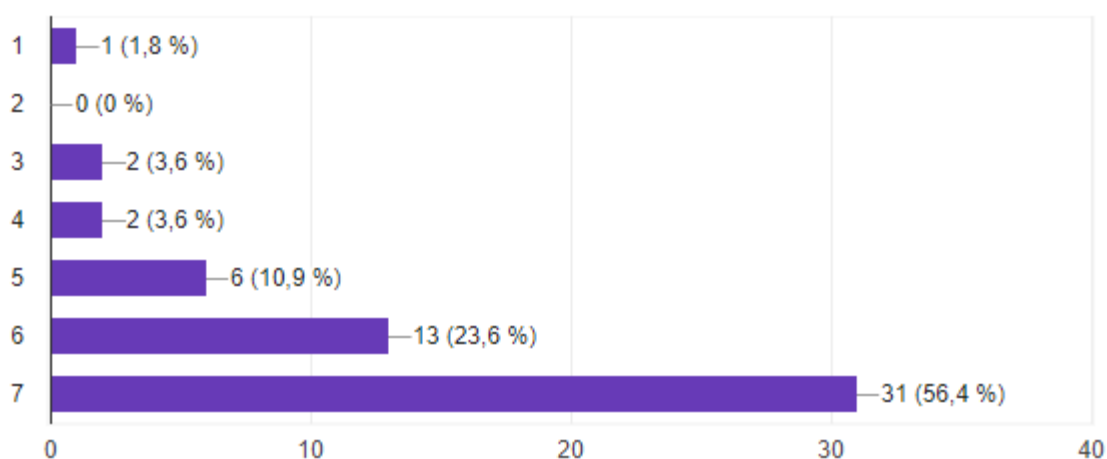
La última pregunta de esta dimensión busca determinar si los objetivos de la empresa se encuentran alineados con los objetivos personales de cada trabajador, si existe un mayor grado de concordancia entre estos objetivos, mayor será la motivación del empleado en alcanzarlos; en este aspecto la empresa obtiene calificación positiva, pues solo uno de los encuestados afirmó que la relación entre sus objetivos personales y los de la empresa es casi nula, esto, frente a 31 encuestados que afirmaron encontrar relación entre sus objetivos y los de la empresa.

7.2.2 Dimensión 2: cooperación entre el personal

La segunda dimensión comprende las preguntas desde la No. 4 a la 13, en éstas se aborda la temática de cooperación entre compañeros de trabajo.

Las respuestas se observan en los gráficos 4 al 13, respectivamente.

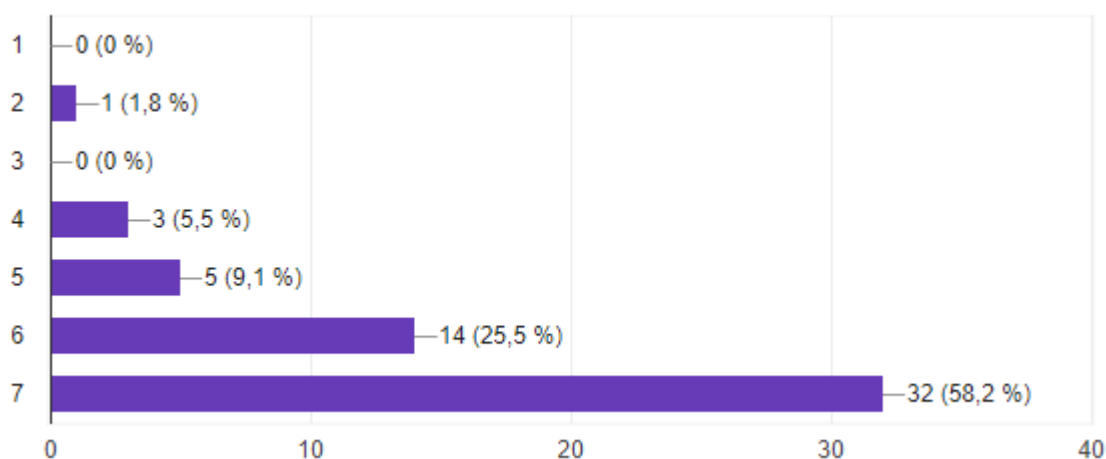
Gráfico 4: Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.



Fuente: elaboración propia, 2017

El 80% de los encuestados responde a la pregunta con los valores de 6 y 7, lo que demuestra que la percepción general es que existe un ambiente colaborativo de trabajo entre los distintos empleados de la empresa, apoyándose unos a otros en el desarrollo normal de sus labores.

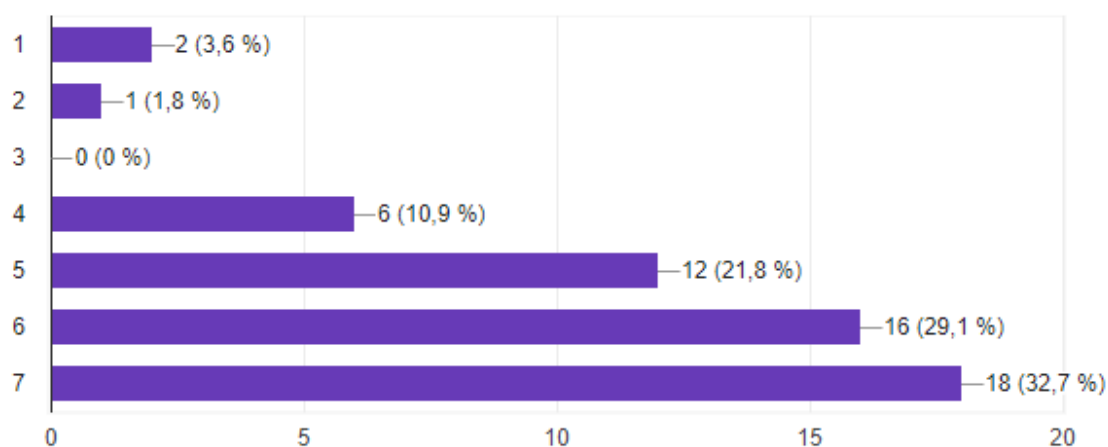
Gráfico 5: ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?



Fuente: elaboración propia, 2017

En las respuestas relacionadas con el grado de apoyo que cada uno brinda a sus compañeros de trabajo, alrededor del 83% considera mantener disposición continua hacia la cooperación con sus compañeros de trabajo, dando respuestas entre los valores 6 y 7, mientras que solo 1 persona (1,8%) calificó un puntaje inferior a 4.

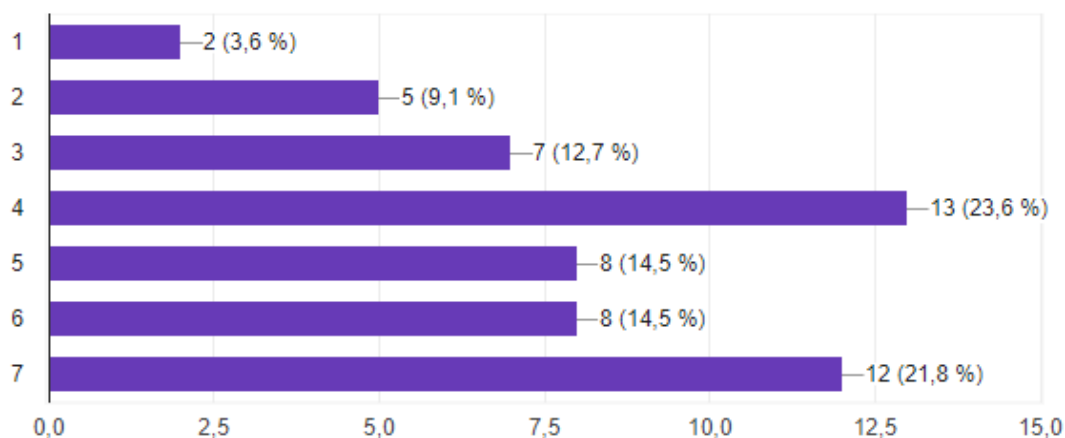
Gráfico 6: ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?



Fuente: elaboración propia, 2017

Los trabajadores consideran interrelacionarse activamente en grupos de trabajo en la empresa, siendo que el 61,8% de los encuestados califican la pregunta con los puntajes 6 – 7.

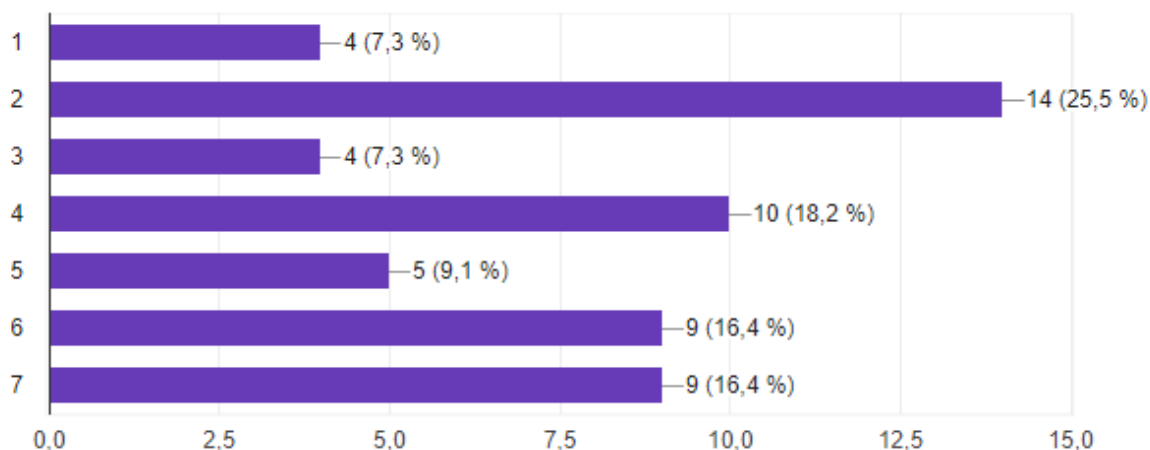
Gráfico 7: Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa.



Fuente: elaboración propia, 2017

Al indagar por las interrelaciones entre compañeros de trabajo de diferentes áreas, se tiene que a diferencia de las demás preguntas se genera una concentración un poco más alta en los valores de 1 a 4; indicando con ello, que las relaciones activas se dan generalmente entre compañeros de las mismas áreas, dejando de lado la interacción informal con compañeros de otros departamentos.

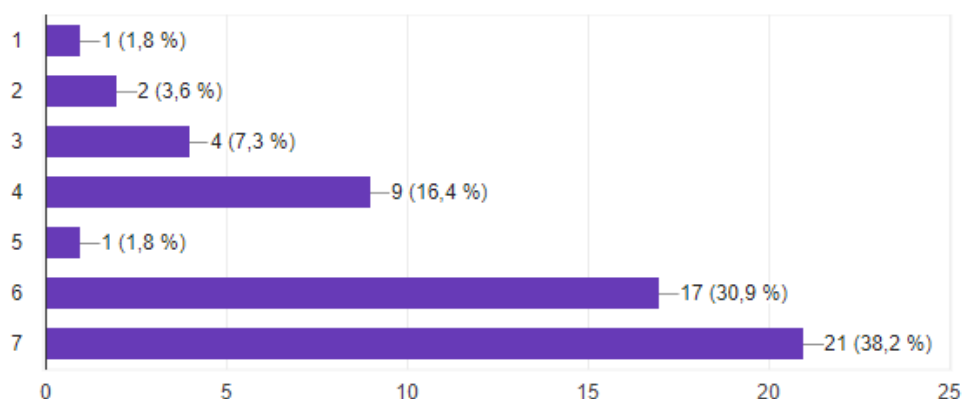
Gráfico 8: ¿La empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?



Fuente: elaboración propia, 2017

Las actividades informales que se desarrollan en la empresa para fomentar la interacción entre sus empleados no son percibidas de la misma forma por todos los empleados, el 40% respondió entre 1 y 3, y el 42% entre 5 y 7; lo que evidencia que la percepción se encuentra dividida, es preciso considerar si al momento de desarrollar este tipo de actividades se está incluyendo a todo el personal de la empresa.

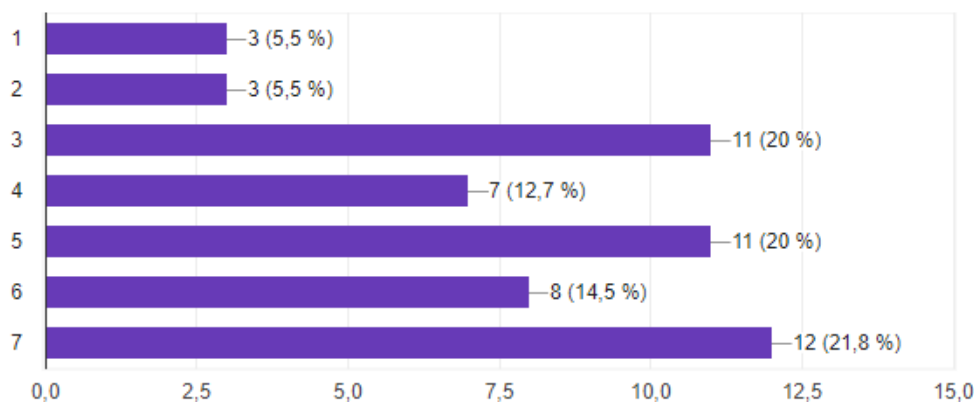
Gráfico 9: ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?



Fuente: elaboración propia, 2017

Dentro de las actividades que desarrolla la empresa para la integración del personal, más del 68% de los encuestados consideran participar activamente de las mismas con respuestas entre 6 y 7; sin embargo, más del 25% de los encuestados otorga una calificación menor a 5, lo que demuestra que existe algo de escepticismo por parte del personal a participar en las actividades de esparcimiento desarrolladas por la empresa.

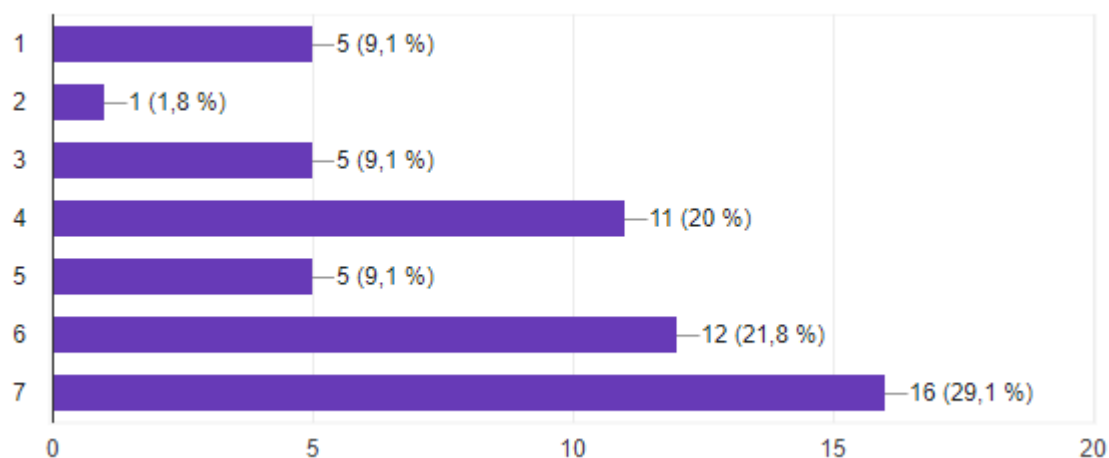
Gráfico 10: ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeñar su trabajo?



Fuente: elaboración propia, 2017

Respecto a la ayuda que piden los compañeros para la ejecución del trabajo, el 31% del personal encuestado califica la pregunta entre 1 y 3, mientras que el 56,3% respondió con calificaciones entre 5 y 7; esta situación demuestra que existe un ambiente de solidaridad en el cual hay confianza entre compañeros de trabajo para solicitar ayuda en la ejecución de la labor, sin embargo, las acciones que motiven las solicitudes de ayuda deben ser evaluadas, puesto que es importante verificar que no deriven del desconocimiento del empleado frente a las tareas que comúnmente desempeña y que debería poder ejecutar sin problemática alguna.

Gráfico 11: ¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?

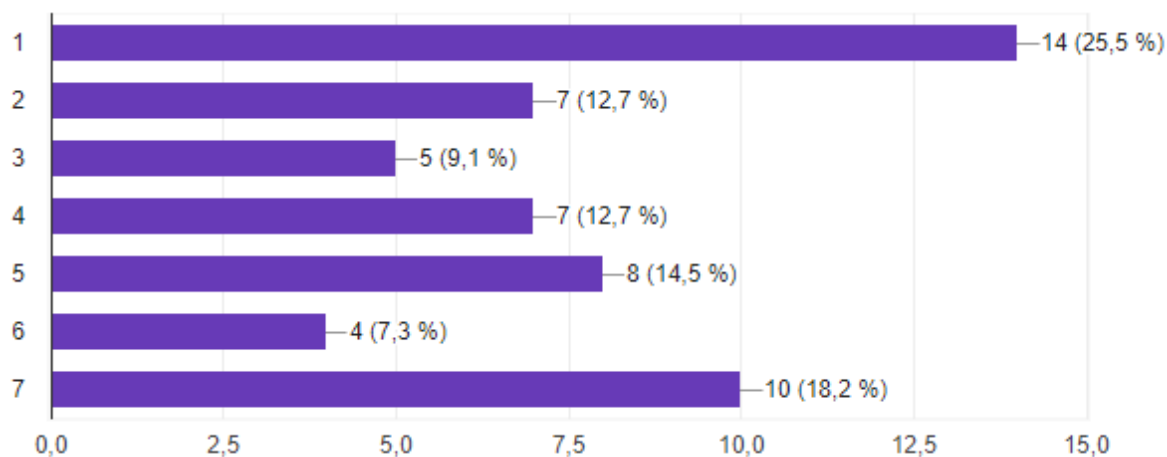


Fuente: elaboración propia, 2017

La participación del personal de la empresa en actividades realizadas de manera informal por los compañeros de trabajo es activa, pues más del 50% de encuestados respondió entre los valores 6 y 7; mientras solo un 11% contesta en los niveles 1 y 2; este hecho tiene un impacto directo en la camaradería al interior de la empresa, dado que normalmente existirá mayor cooperación entre aquellos los activamente

participativos a eventos informales que entre aquellos que se consideran única y exclusivamente compañeros de trabajo.

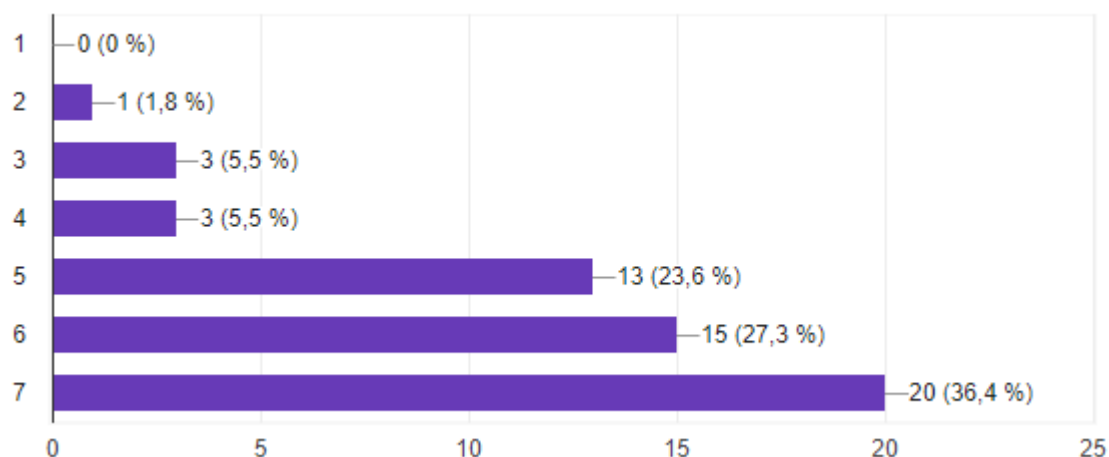
Gráfico 12: ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?



Fuente: elaboración propia, 2017

En horarios no laborales los espacios que comparte un trabajador con sus compañeros de trabajo disminuyen notablemente, como se observa la mayor cantidad de respuestas corresponde a la calificación 1 (25,5%), y sumando las calificaciones 2 y 3 alcanza un 47,3%; frente a solo un 25,5% que respondió a la pregunta con calificaciones de 6 o 7.

Gráfico 13: Califique la ayuda que usted presta para la solución de los problemas de su sección



Fuente: elaboración propia, 2017

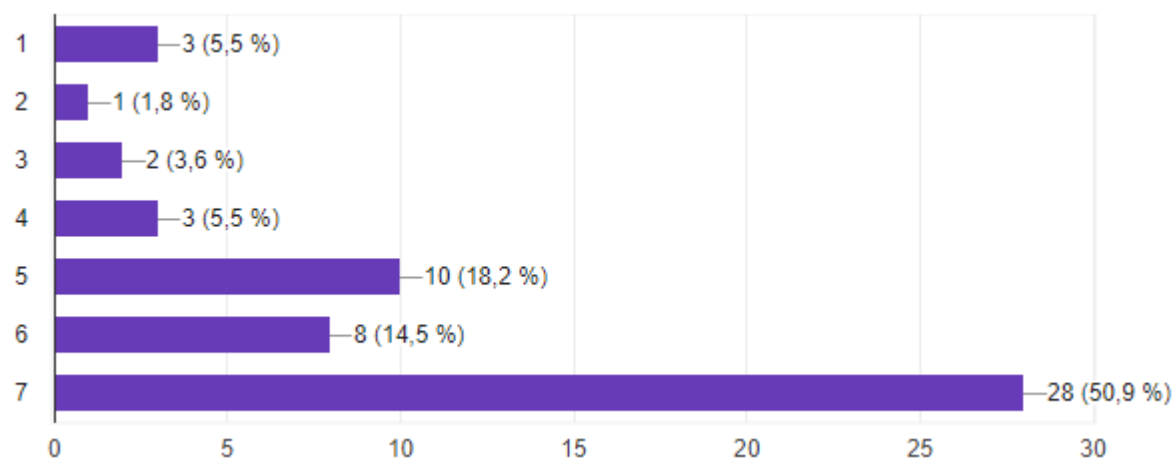
Al consultar sobre la disposición para ayudar a la solución de problemas internos de la sección, más del 85% de los encuestados responde con una calificación igual o superior a 5, lo cual indica que existe voluntad entre compañeros de área para ayudarse unos a otros ante cualquier inconveniente presentado.

7.2.3 Dimensión 3: liderazgo

La tercera dimensión comprende las preguntas desde la No. 14 a la 22, en las cuales se busca evaluar la percepción que tiene el personal de la empresa sobre la forma en cómo es ejercido el liderazgo.

Las respuestas se observan en los gráficos 14 al 22, respectivamente.

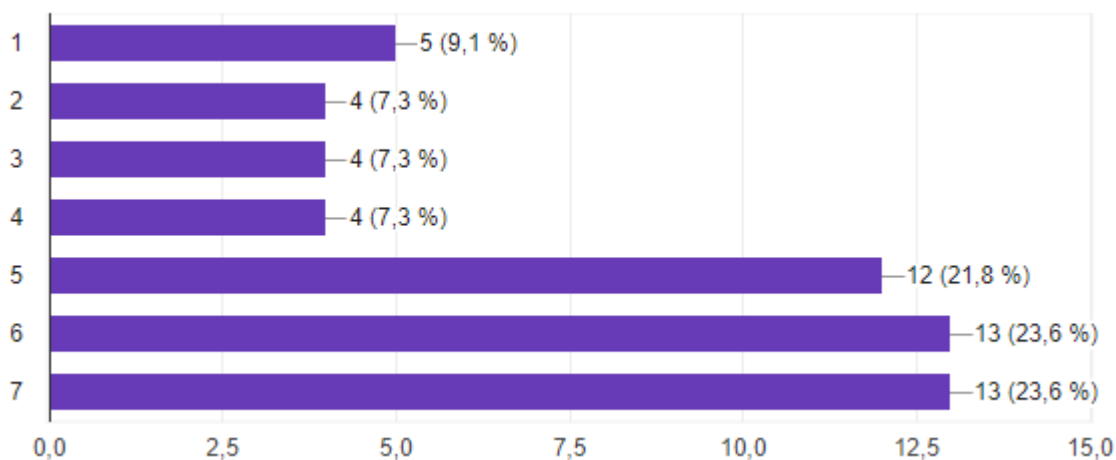
Gráfico 14: ¿Las inquietudes de trabajo las plantea a su jefe?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 83% del personal encuestado afirma consultar con su jefe las dudas relacionadas con la ejecución de su trabajo, lo cual evidencia confianza de los subalternos hacia sus jefes para plantear sus inquietudes sin temor; solo el 10,9% da una respuesta entre 1 y 3.

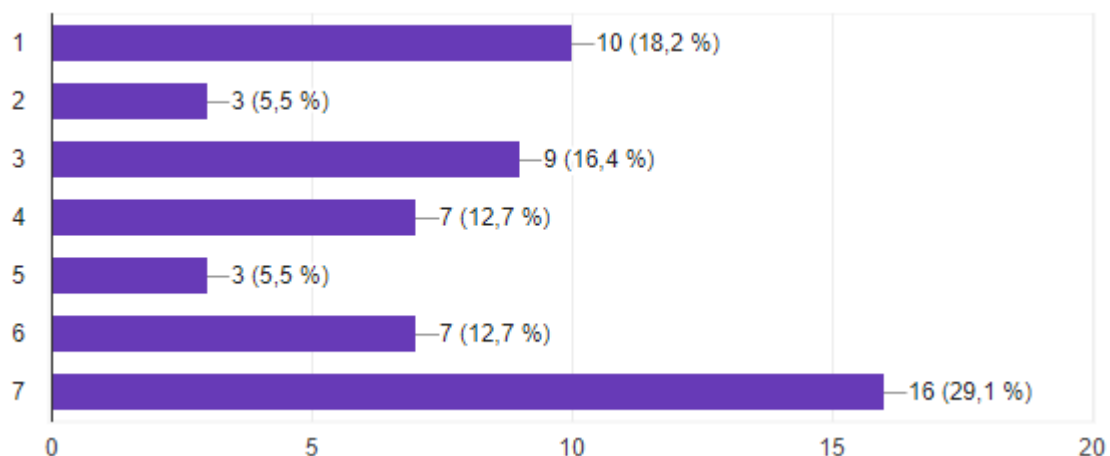
Gráfico 15: ¿Las inquietudes de trabajo las plantea a sus compañeros de trabajo?



Fuente: elaboración propia, 2017

Al indagar sobre la consulta de inquietudes a compañeros, el porcentaje de respuestas favorables obtenidos, a pesar de ser alto, fue menor que en la pregunta anterior (en la que se preguntó que tanto se consultaban las inquietudes de trabajo con el jefe); las calificaciones 5, 6 y 7 concentraron el 69% de las respuestas, evidenciando igualmente una disposición a consultar con compañeros de área para resolver las diferentes inquietudes relacionadas con el ejercicio laboral.

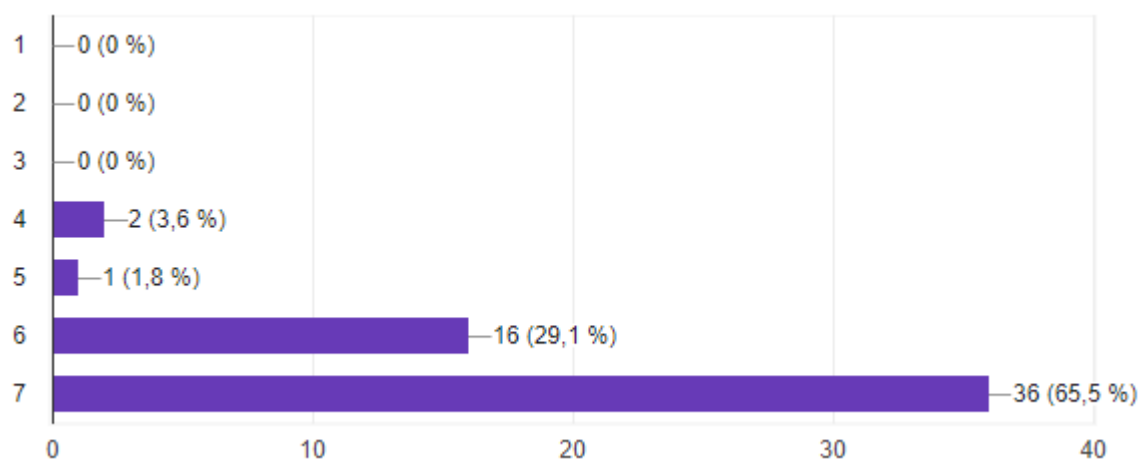
Gráfico 16: ¿Su trabajo lo hace como usted quiere?



Fuente: elaboración propia, 2017

La pregunta sobre la forma en cómo se ejecuta el trabajo, presenta diferencias notables en las respuestas obtenidas, como se puede observar es la calificación 7 la que concentra un mayor número de respuestas con un 29,1%, pero es seguida por las calificaciones 1 y 3, que individualmente no la superan, pero que en conjunto suman 34,6%; estos resultados evidencian una alta disparidad frente a la percepción de algunos trabajadores sobre si les gusta o no la forma en la que desempeñan su trabajo; la empresa deba revisar cuidadosamente las metodologías de trabajo empleadas y consultar al personal sobre las variaciones que les gustaría llevar a la práctica.

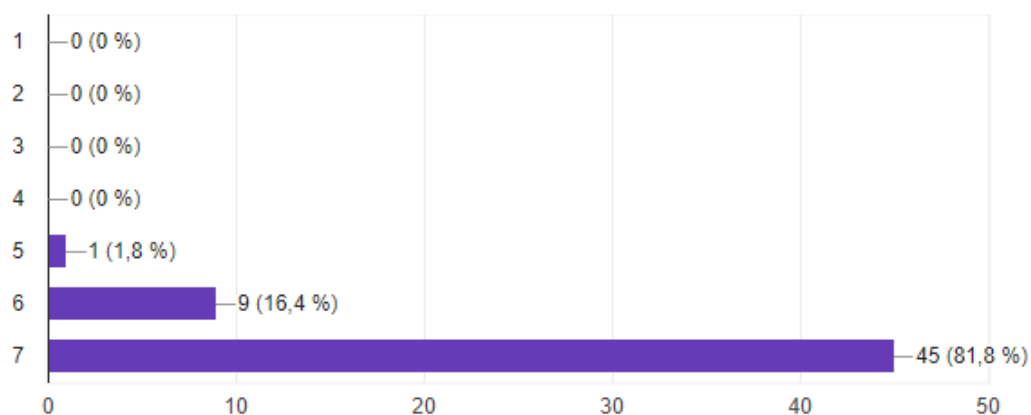
Gráfico 17: ¿Su jefe es una persona justa?



Fuente: elaboración propia, 2017

La pregunta 17 concentra sus respuestas en las calificaciones 6 y 7 con un porcentaje mayor al 94%, definiendo con ello que la percepción general se orienta a que los jefes de las diferentes áreas de la empresa son personas justas ante las diversas situaciones que pueden llegar a presentarse.

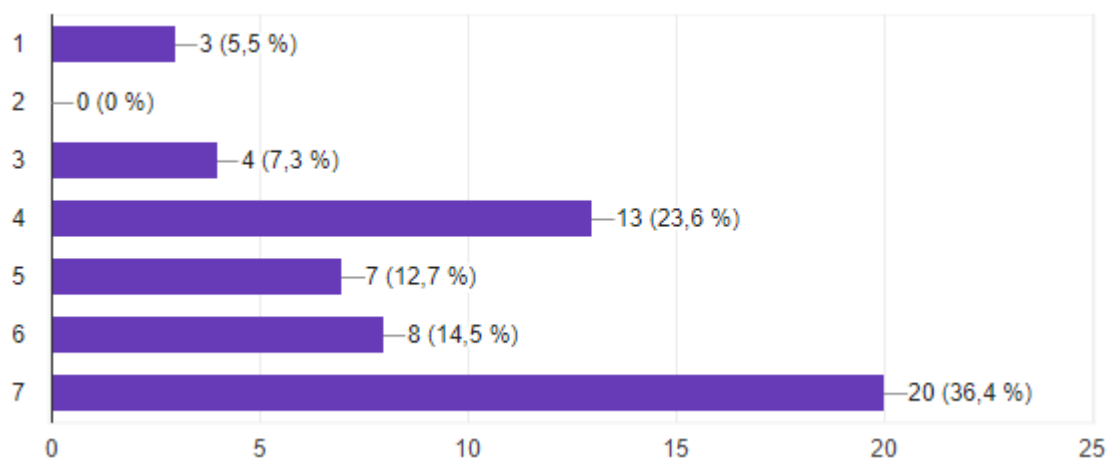
Gráfico 18: ¿Qué tanto obedece a su jefe?



Fuente: elaboración propia, 2017

El personal encuestado afirma seguir las ordenes e instrucciones del jefe correspondiente a todo momento; tal como se puede apreciar más de un 80% de las respuestas se concentran en la calificación 7 y solo 1,8% (1 encuestado) dio una calificación de 5, siendo esta la más baja de la encuesta.

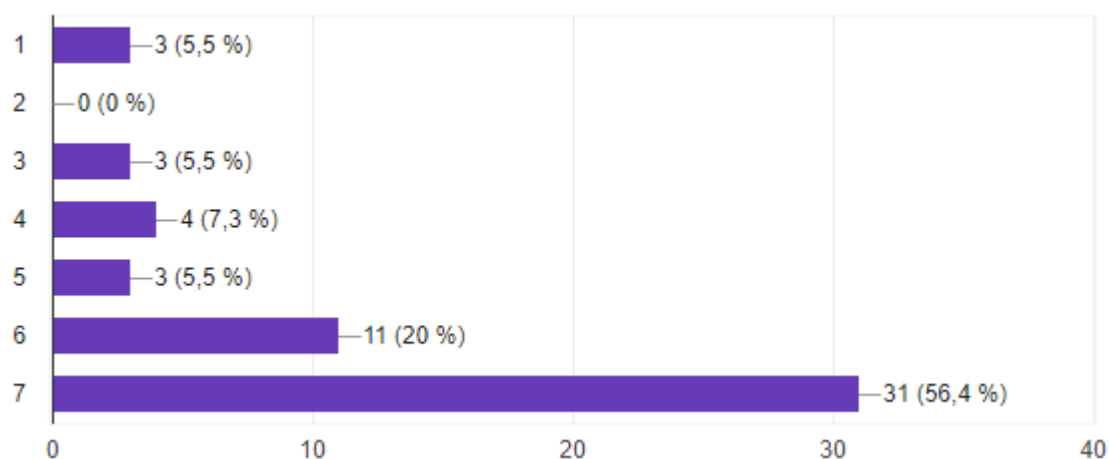
Gráfico 19: ¿Su jefe controla su trabajo?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 51,6% del personal afirma mediante una calificación entre 5 y 7 que el jefe controla de forma continua el trabajo que debe ser ejecutado, mientras que solo el 12,8% responde entre las calificaciones 1 y 3; esto señala que la percepción general de los trabajadores es que los jefes de las diferentes áreas de la empresa se encargan permanentemente de vigilar la forma en la cual sus colaboradores desarrollan las distintas actividades que tienen a cargo.

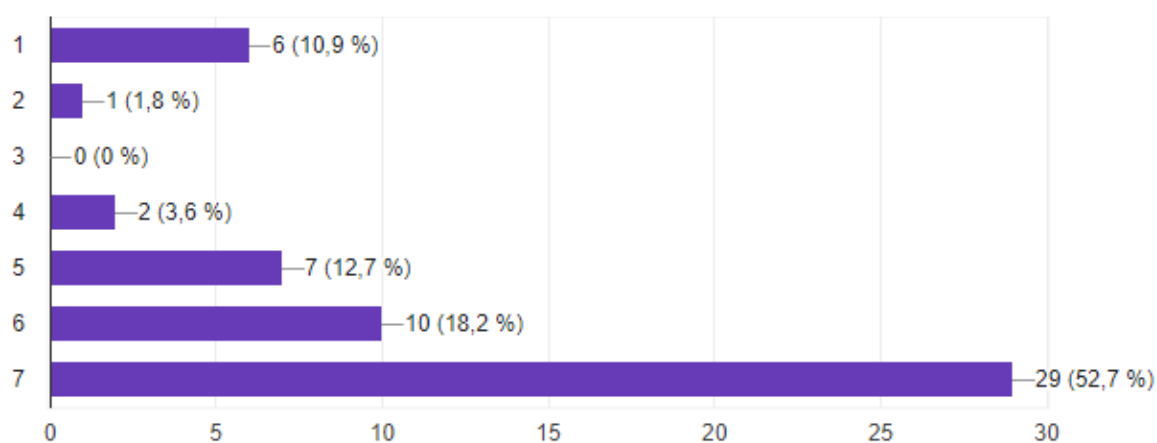
Gráfico 20: ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 76,4% del personal considera que continuamente está recibiendo ayuda por parte de superior a cargo para mejorar la ejecución de las diferentes actividades, hecho que ayuda a mejorar la productividad y genera un acercamiento en la relación jefe-empleado.

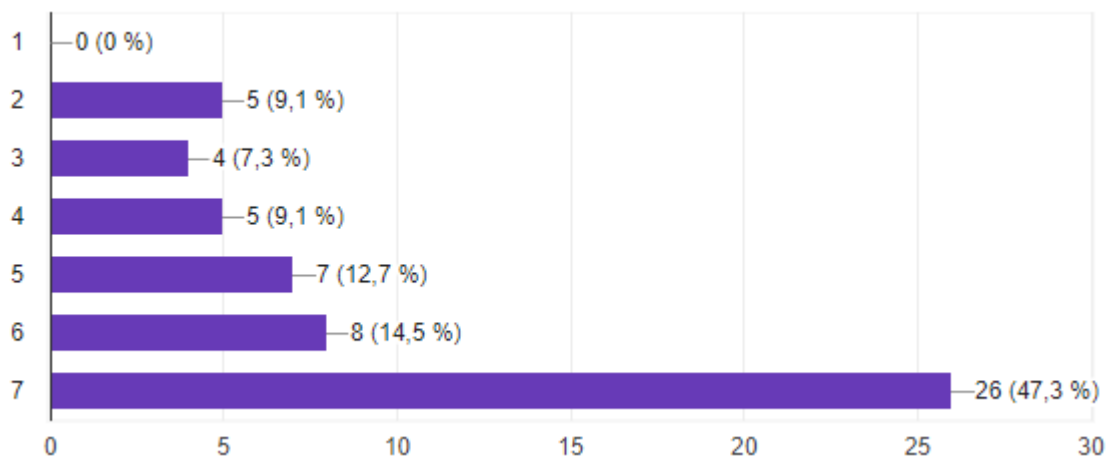
Gráfico 21: ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta a sus superiores?



Fuente: elaboración propia, 2017

Las diversas situaciones presentadas que afectan el nivel de productividad de un empleado, suelen ser comunicadas por el mismo a sus superiores, con el fin de que sean tenidas en consideración para la toma de cualquier decisión, y en determinado momento, incluso poder ser ayudado en la solución; en estos casos, más del 60% de los encuestados afirmaron comentarlo con los superiores.

Gráfico 22: Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.



Fuente: elaboración propia, 2017

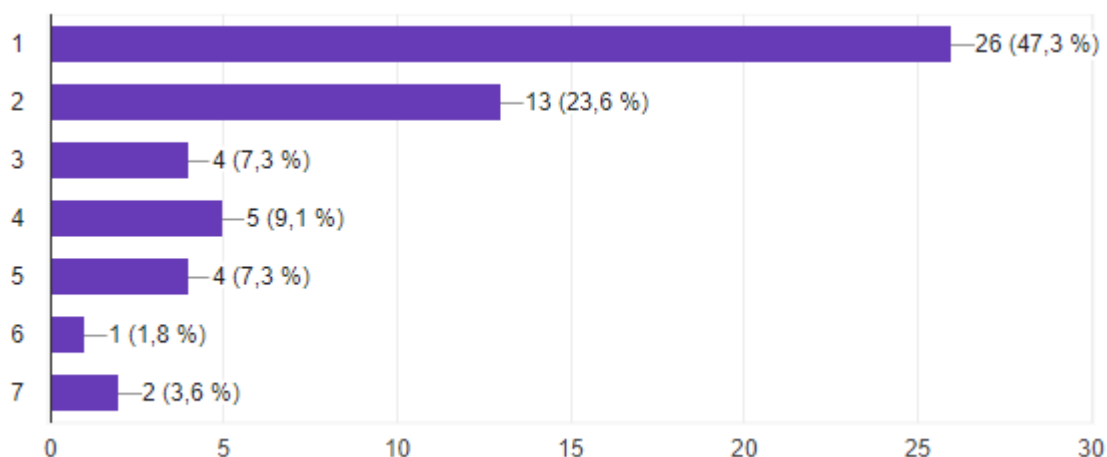
En general, al ingresar a la empresa, el personal recibe información clara de su cargo, como se aprecia en la gráfica 22, más del 60% da una respuesta entre 6 y 7, mientras que ningún encuestado da una calificación de 1 y solo el 16,4% otorga una calificación ente 2 y 3.

7.2.4 Dimensión 4: toma de decisiones

La cuarta dimensión comprende las preguntas desde la No. 23 a la 26, en las cuales se busca evaluar la percepción que tiene el personal de la empresa sobre la forma en cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones.

Las respuestas se observan en los gráficos 23 al 26, respectivamente.

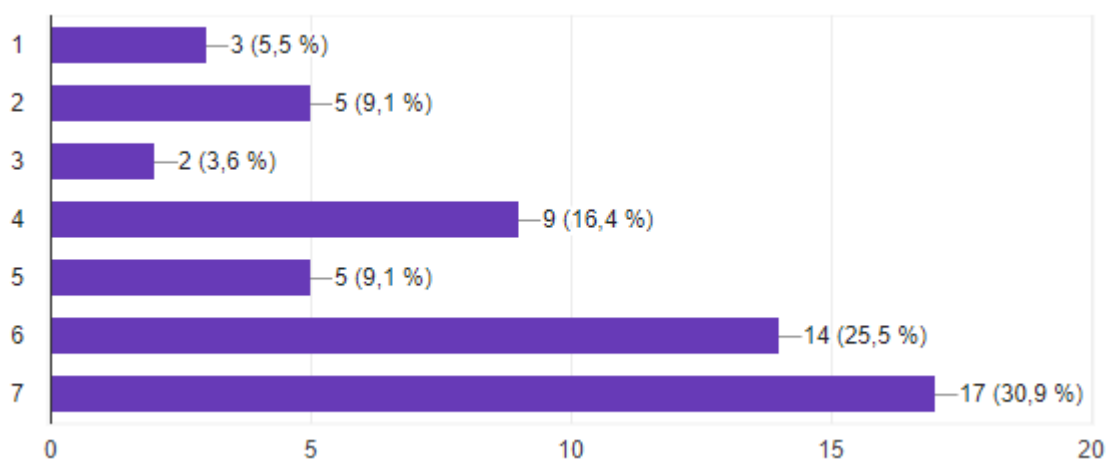
Gráfico 23: ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 47,3% de los encuestados contesta con una calificación de 1, indicando nunca tomar decisiones sin antes consultar al jefe, por otra parte, solo el 12,7% contestó con una calificación entre 5 y 7; esto puede interpretarse como inexistencia de políticas que faciliten la toma de decisiones sobre situaciones/problemáticas recurrentes, o la falta de delegación de autoridad al personal operativo.

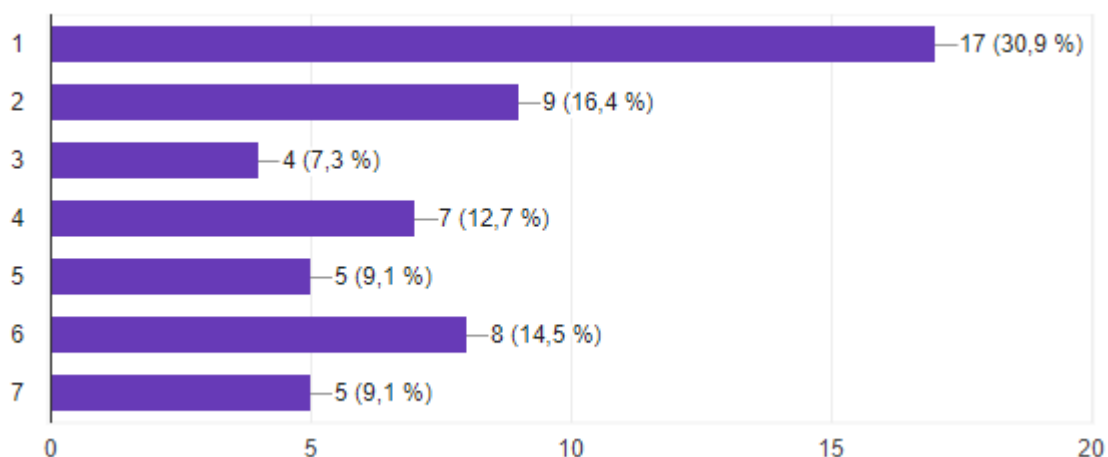
Gráfico 24: ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 56% del personal afirma que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, dando una calificación entre 6 y 7; estas respuestas demuestran que más de la mitad del personal se encuentra altamente comprometido con la empresa y se sentirían a gusto si tuviesen que cumplir con nuevas tareas.

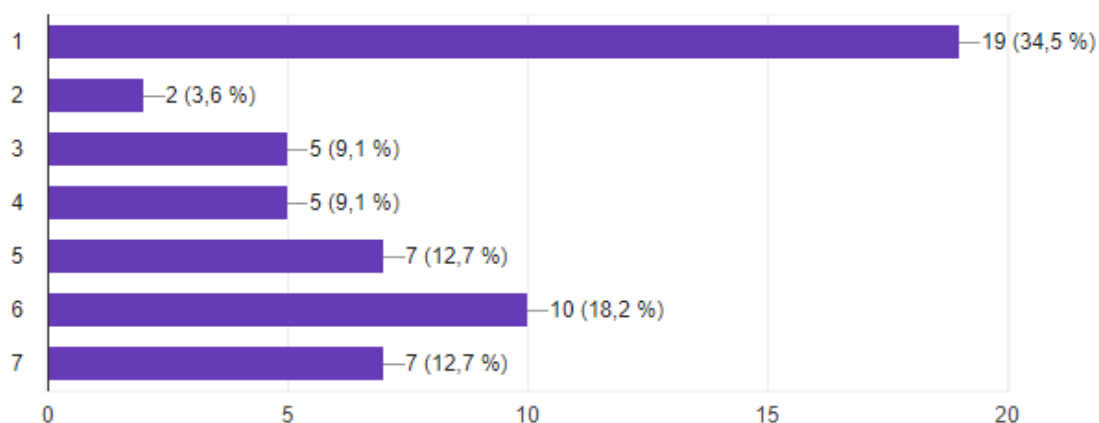
Gráfico 25: ¿Participa usted en las decisiones de esta empresa?



Fuente: elaboración propia, 2017

Un 30% del personal responde con una calificación de 1, evidenciando ello que una tercera parte del personal se siente completamente excluido del proceso de toma de decisiones, adicionalmente 23,7% contesta entre 2 y 3, indicando que también perciben tener poca participación en dicho proceso; en contraste, solo el 23,6% da una calificación igual o mayor a 6, indicando que es apenas una cuarta parte del personal de la empresa, la que siente participar activamente en la toma de decisiones; siendo este un aspecto de cuidado, pues el considerarse parte activa de este proceso disminuye el nivel de compromiso al momento de ejecutar las actividades normales de trabajo.

Gráfico 26: ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 43,6% de los encuestados responde entre 5 y 7, considerando que la dirección de la empresa permanentemente tiene en cuenta la situación personal al momento de tomar decisiones, sin embargo, el 34,5% de los encuestados califica con 1, indicando que nunca se tiene en cuenta su situación personal al momento de tomar decisiones; este hecho debe ser analizado a profundidad por la empresa, pues influye directamente en el nivel de motivación de un individuo, y puede derivar de

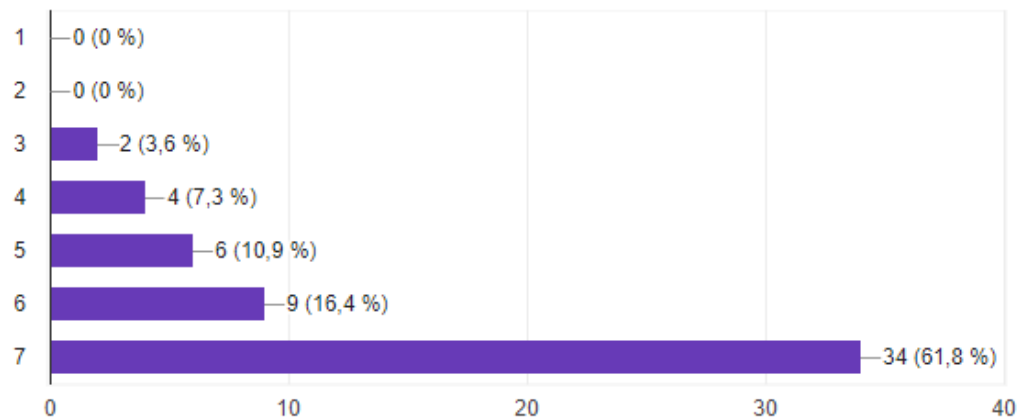
que los jefes de diferentes áreas ejercen su liderazgo de formas distintas, generando percepciones negativas en diferentes algunas de los departamentos de la empresa.

7.2.5 Dimensión 5: relaciones interpersonales

La quinta dimensión comprende las preguntas desde la No. 27 a la 32, en las cuales se busca evaluar el estado de las relaciones interpersonales que se dan entre los trabajadores de la empresa.

Las respuestas se observan en los gráficos 27 al 32, respectivamente.

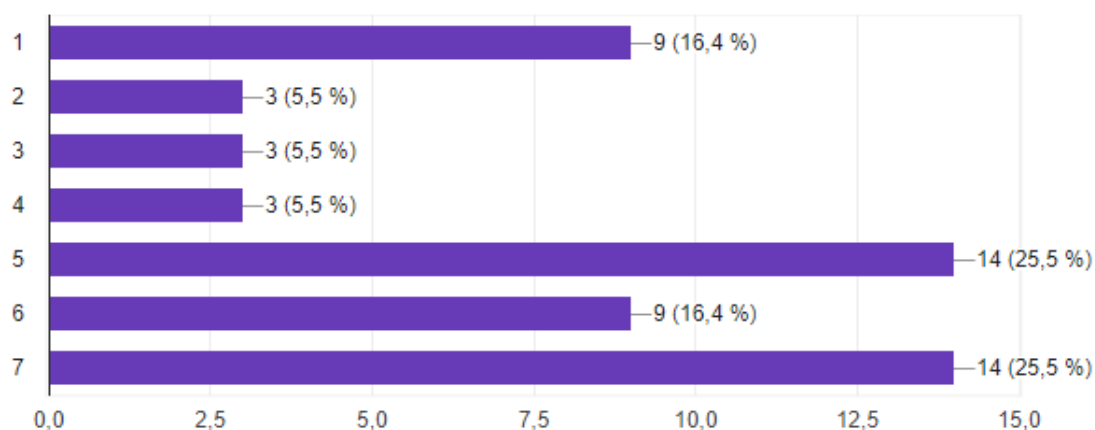
Gráfico 27: ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 89% de los encuestados califica la pregunta con una calificación mayor a 5, lo cual evidencia que se mantienen relaciones amigables con los compañeros la mayor parte del tiempo.

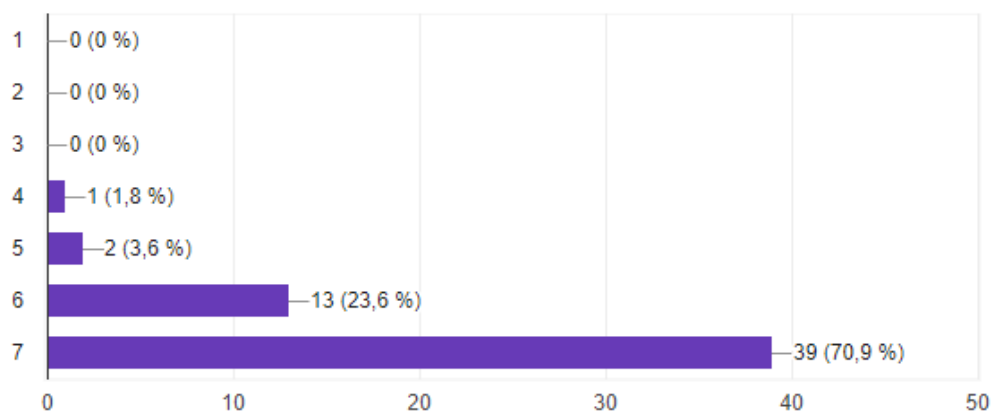
Gráfico 28: ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 67,4% del personal de la empresa se apoya en sus compañeros de trabajo para la solución de problemas de trabajo, demostrando confianza en la capacidad de ayuda de estos; por otra parte, el 16,4% indica que no se apoya con nunca con compañeros de trabajo, sino que prefiere solucionar de forma individual o acudiendo directamente a cargos superiores.

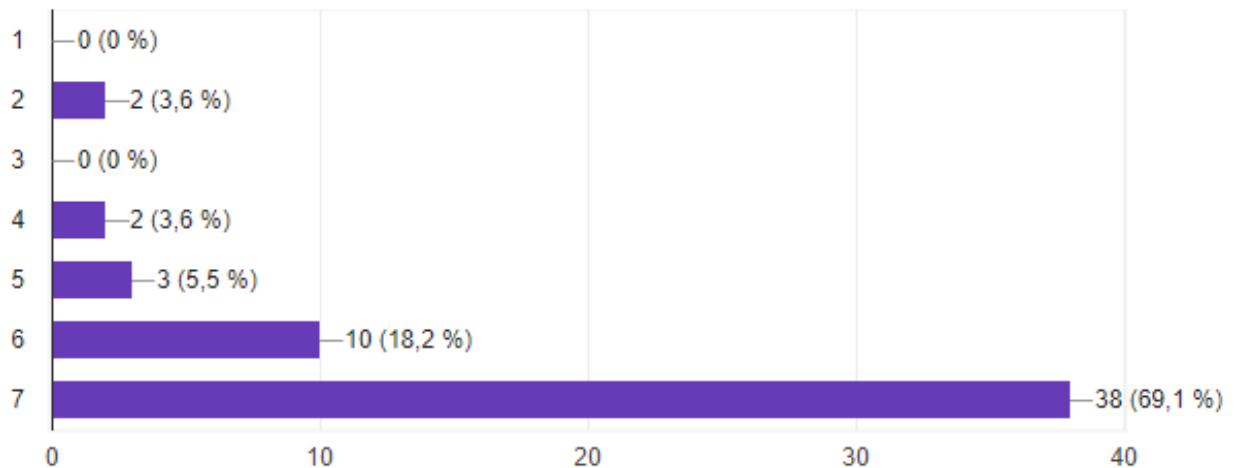
Gráfico 29: ¿Cómo califica usted el trato y relación con su jefe?



Fuente: elaboración propia, 2017

El trato y relación con los superiores inmediatos tiene una percepción positiva del personal, sin importar del área que se trate, ya que como se puede observar el 98,2% de los encuestados respondió con calificaciones entre 5 y 7.

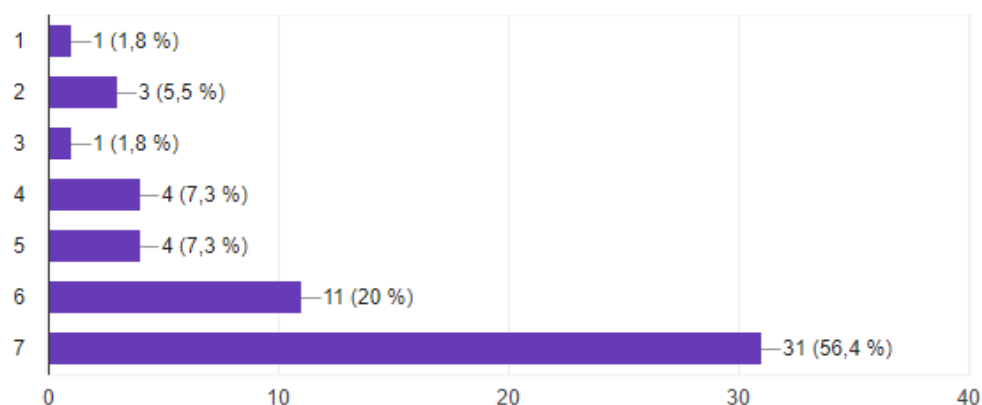
Gráfico 30: ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?



Fuente: elaboración propia, 2017

El nivel de confianza que existe entre jefes y trabajadores es percibido como alto por la mayor parte del personal, pues como se observa el 69% respondió con una calificación de 7, y 23% adicional dio calificaciones entre 5 y 6; este hecho resulta favorable ya que facilita la comunicación de las diferentes problemáticas que puedan surgir en el ejercicio de la labor.

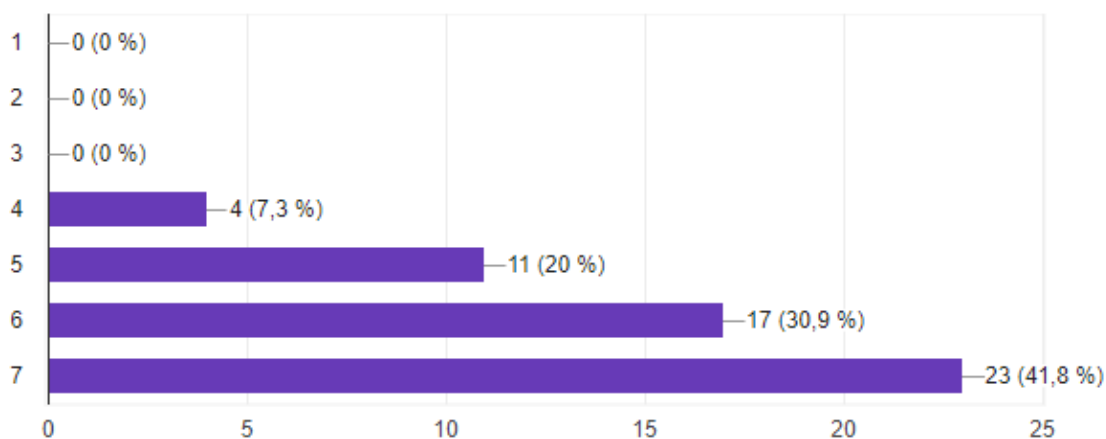
Gráfico 31: ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 76,4% de los encuestados considera recibir información de forma oportuna cuando se presentan cambios en la organización, dando calificaciones entre 6 y 7, solo el 9,1% otorga una calificación menor a 3; respuestas que indican que la empresa si comunica adecuadamente los cambios que se presentan, aunque hay cargos específicos que podrían estar siendo omitidas en el proceso de difusión.

Gráfico 32: ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas de su sección?



Fuente: elaboración propia, 2017

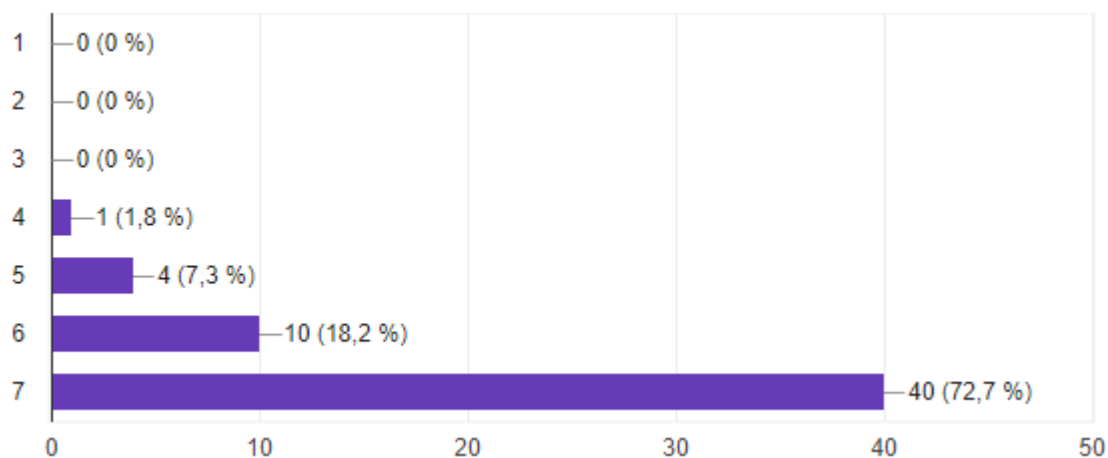
Se percibe en la empresa que los directivos continuamente están al pendiente de la situación de cada una de las áreas de la organización, lo que les permite conocer y resolver las problemáticas que en estas se presenten; esto se evidencia en que el 93% de los empleados contestaron a la pregunta 32 con calificaciones entre 5 y 7.

7.2.6 Dimensión 6: motivación

La sexta dimensión comprende las preguntas desde la No. 33 a la 39, en las cuales se busca evaluar el nivel actual de motivación del personal de la empresa.

Las respuestas se observan en los gráficos 33 al 39, respectivamente.

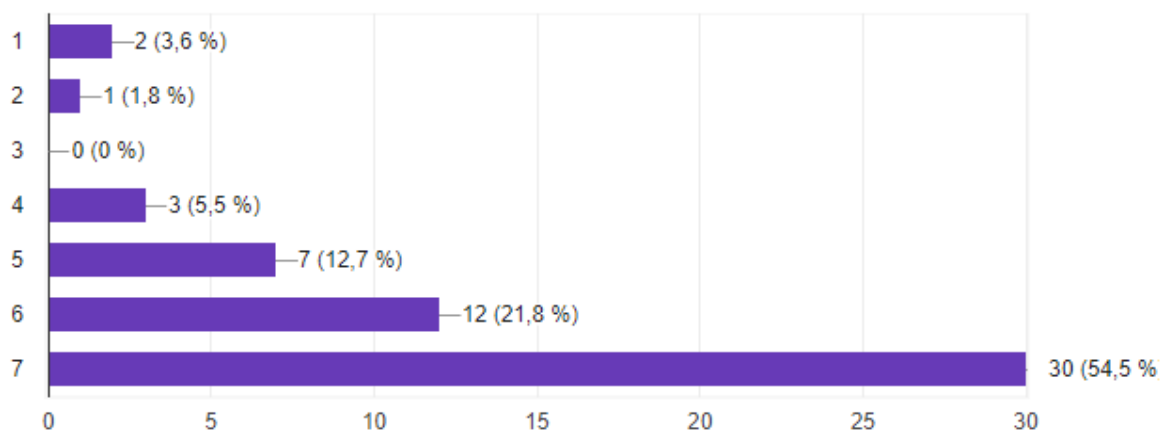
Gráfico 33: ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?



Fuente: elaboración propia, 2017

El personal de la empresa afirma de forma clara que le gusta desarrollar el trabajo asignado, lo que se demuestra con más de un 70% de respuestas con calificación de 7; esta situación favorece ampliamente el clima laboral de la empresa y permite que los empleados sientan mayor compromiso en el desarrollo de su labor.

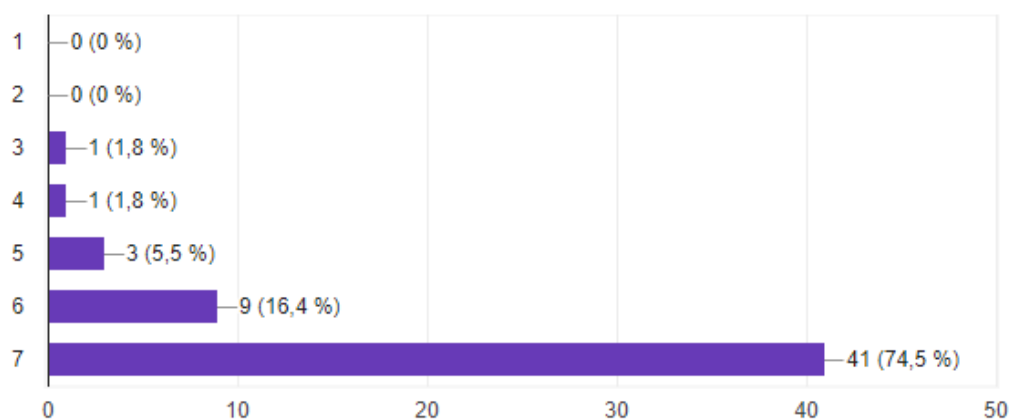
Gráfico 34: ¿De acuerdo con su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe es justo?



Fuente: elaboración propia, 2017

La percepción de la relación esfuerzo/recompensa en la empresa es positiva, pues más del 89,5% del personal calificó este aspecto entre 5 y 7, afirmando con ello que consideran justo el salario percibido en función del trabajo ejecutado.

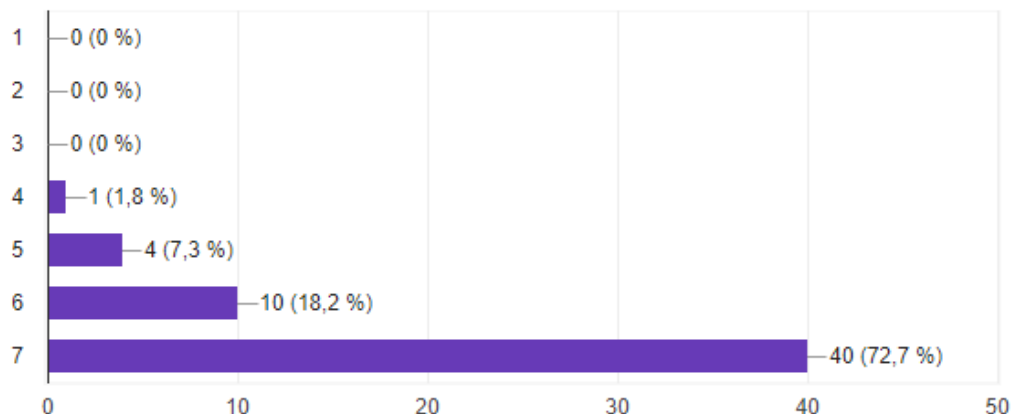
Gráfico 35: ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 91% de los encuestados calificaron entre 6 y 7 al haberles preguntado si estaban contentos de trabajar para la empresa, esto demuestra que la empresa es considerada como un lugar de trabajo que brinda buenas condiciones al trabajador.

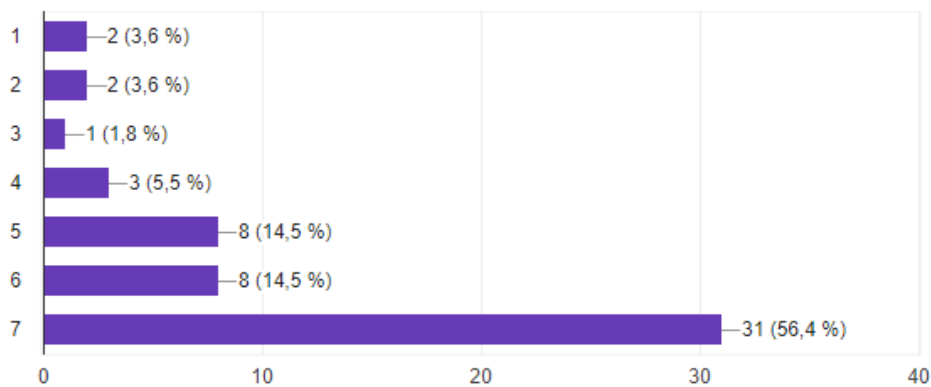
Gráfico 36: ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 98,2% contestó con calificaciones entre 5 y 7 cuando se preguntó sobre su nivel de cumplimiento de las tareas asignadas.

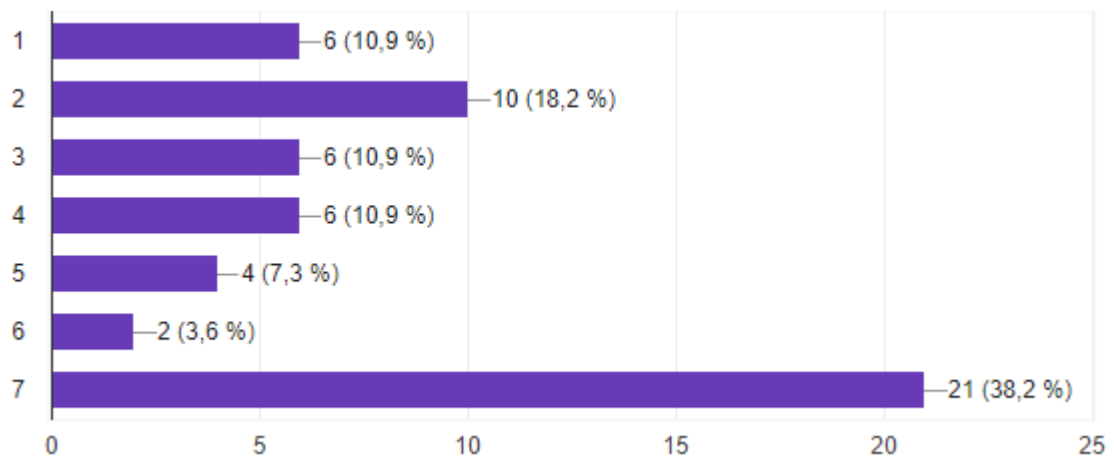
Gráfico 37: ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?



Fuente: elaboración propia, 2017

La percepción del personal sigue siendo positiva cuando se les pregunta por la recompensa obtenida al desarrollar las actividades de su cargo de forma adecuada, lo que indica que los niveles de remuneración de la empresa son justos con respecto a las tareas y niveles de responsabilidad asignados.

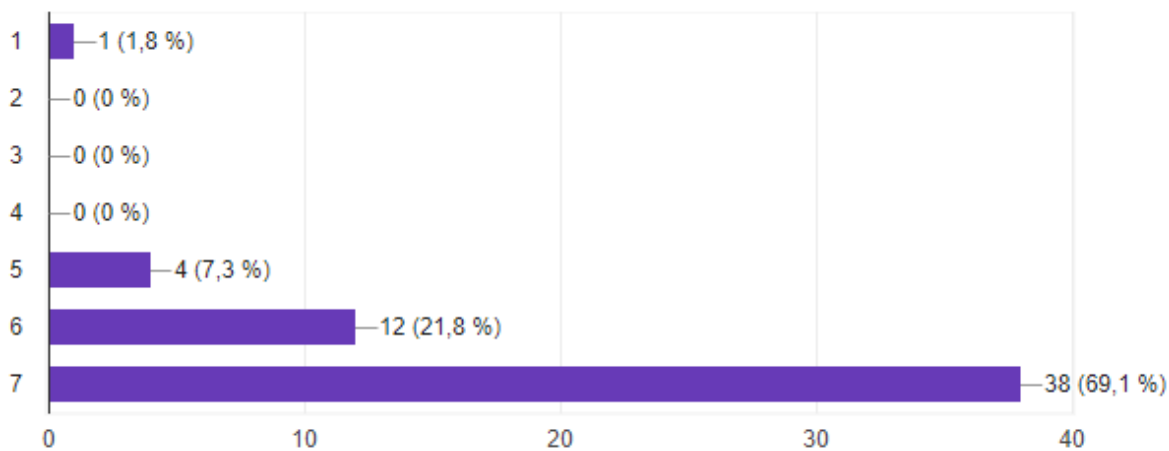
Gráfico 38: ¿El tiempo trabajado por usted en esta empresa es (en años) 1,2,3,4,5,6,7 o más?



Fuente: elaboración propia, 2017

Más de una tercera parte del personal (38,2%) tiene en la empresa un tiempo laborado de 7 o más años, y el 10,9% lleva un año o menos de haber ingresado, estas cifras demuestran estabilidad de la planta de personal, lo que permita el aprovechamiento de la curva de experiencia del personal y favorece la competitividad de la empresa.

Gráfico 39: ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?



Fuente: elaboración propia, 2017

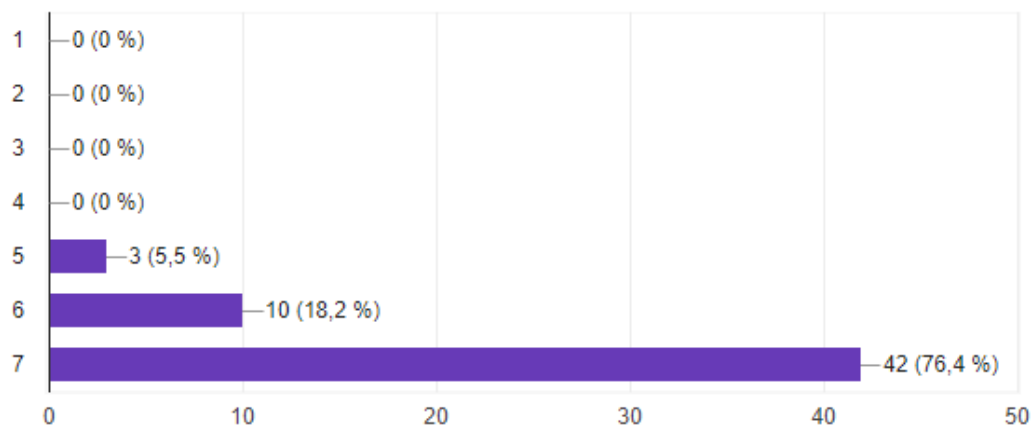
El personal encuestado, salvo una persona (equivalente al 1,8% de los encuestados) considera de gran importancia el estar incorporado en la fuerza laboral de DISTRIVENTAS S.A.S., este hecho permite considerar que existe entonces un alto sentido de pertenencia del personal hacia la empresa y que se llevan a cabo los esfuerzos correspondientes para cumplir con las tareas asignadas.

7.2.7 Dimensión 7: control

La séptima dimensión comprende las preguntas desde la No. 40 a la 45, en las cuales se busca evaluar la percepción que tiene el personal de la empresa sobre la forma en cómo son controlados durante el ejercicio de su labor.

Las respuestas se observan en los gráficos 40 al 45, respectivamente.

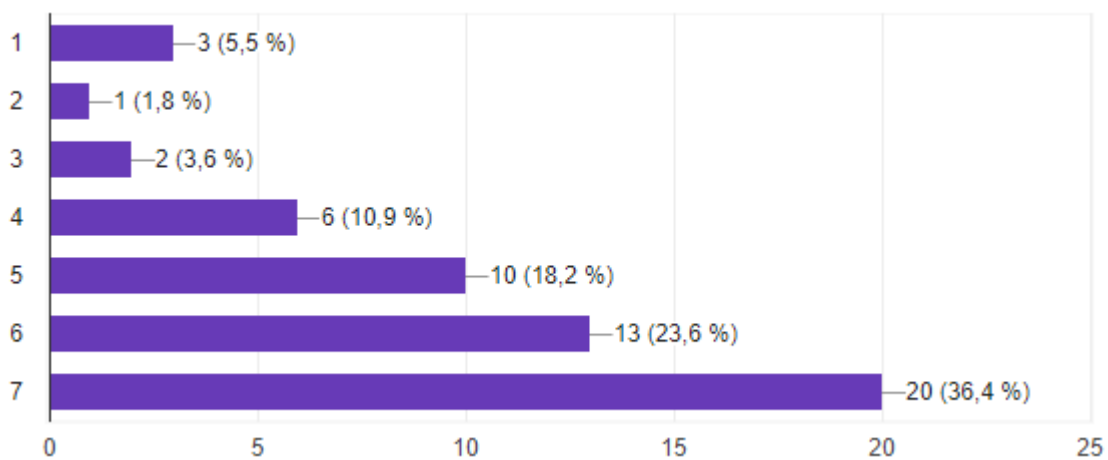
Gráfico 40: ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?



Fuente: elaboración propia, 2017

Los trabajadores de la empresa consideran de forma unánime que su trabajo es revisado, pues el 100% dan calificaciones entre 5 y 7.

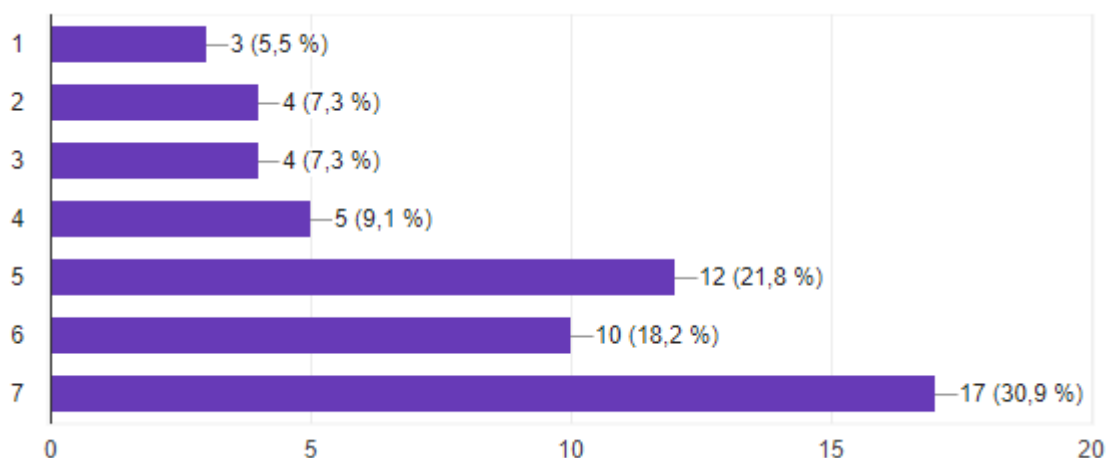
Gráfico 41: ¿En qué medida conoce usted los resultados de la medición de su trabajo?



Fuente: elaboración propia, 2017

A pesar de que se revisan continuamente las actividades desarrolladas por el personal, no siempre se hace una retroalimentación de los resultados obtenidos, lo que indica que en algunos casos que los recursos destinados a la revisión se pierden, pues sus resultados no son aprovechados para contribuir al mejoramiento del personal; esto se evidencia en que solo el 36,4% de los encuestados calificaron con 7, lo que indica que en el resto de casos, no siempre son retroalimentados los resultados de la revisión, ni positiva ni negativamente.

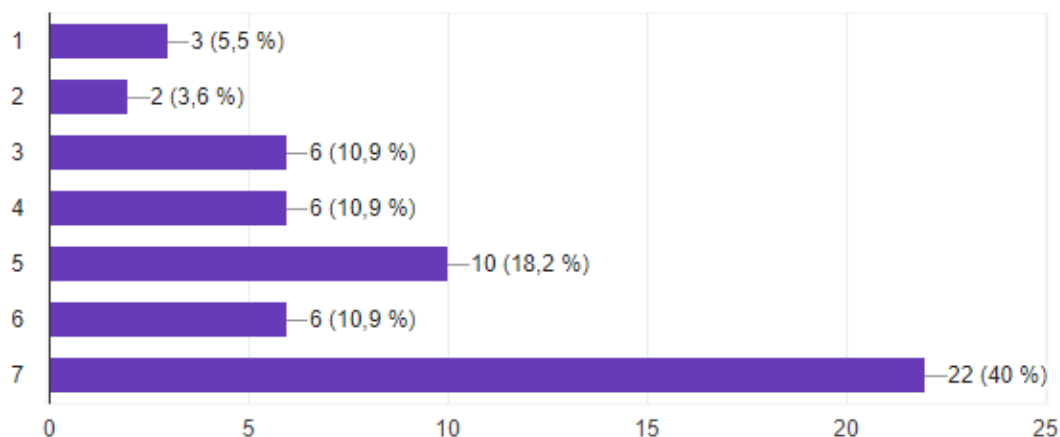
Gráfico 42: ¿Con qué frecuencia comenta usted con su jefe la realización de su trabajo?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 70,9% del personal afirma de manera constante comentar al jefe de área sobre la realización del trabajo, mientras que el 20,1% dio calificaciones entre 1 y 3, indicando que tienen una comunicación menos activa, asumiéndose que sólo reportan cuando lo consideran necesario a causa de una situación extraordinaria.

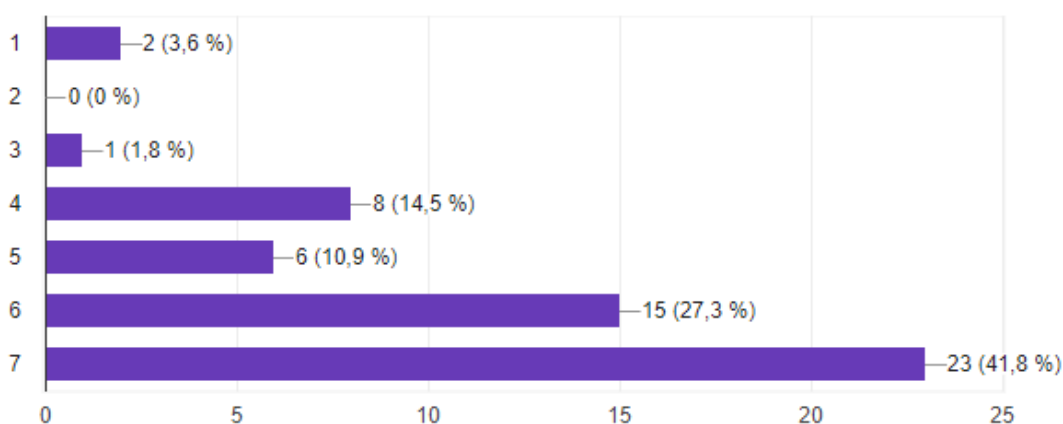
Gráfico 43: ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?



Fuente: elaboración propia, 2017

La mayor parte del personal de DISTRIVENTAS S.A.S. manifiesta trabajar bien si se considera controlado por un jefe, esto se refleja en que el 69,1% de los encuestados responden con calificaciones entre 5 y 7, por el contrario, un 20% del personal considera no trabajar de forma óptima cuando se sienten controlados; situación que debe analizarse para lograr el grado óptimo de control que favorece el actuar de todo el personal de la empresa.

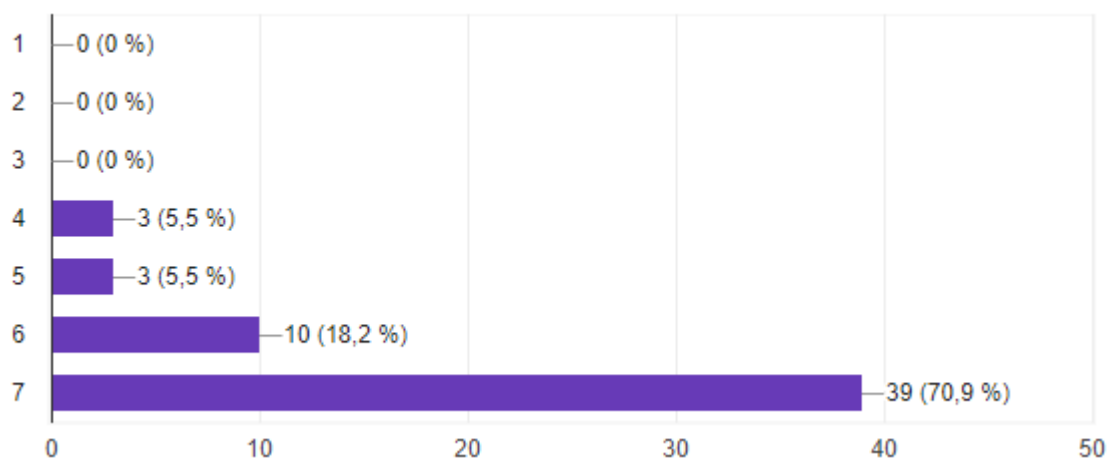
Gráfico 44: ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?



Fuente: elaboración propia, 2017

El 80% del personal de la empresa considera, mediante calificaciones entre 5 y 7, que el ejercicio del control por parte del jefe inmediato se lleva a cabo de la manera adecuada; mientras que el 5,4% calificó entre 1 y 3; estos resultados evidencian que los jefes de las diferentes áreas ejercen el control de forma adecuada.

Gráfico 45: Califique el control que debe tener una empresa para que funcione bien



Fuente: elaboración propia, 2017

Con respuestas repartidas entre las calificaciones 5 y 7, el 94,5% de los encuestados considera que en una empresa debe existir un grado de control alto para que funcione de forma adecuada, esto permite que las directivas puedan ejercer un trabajo más directo sin generar altos impactos negativos en la motivación del personal, pues estos mismos consideran necesario el desarrollo de este ejercicio.

7.3. CONCLUSIONES DE APLICACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Tras el análisis derivado de los resultados obtenidos en cada una de las siete dimensiones del clima organizacional evaluadas a través del modelo IMCOC, se tiene que la percepción general de los trabajadores de los diferentes niveles de la empresa es positiva, y en consecuencia, se considera DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá como un ambiente sano de trabajo, en el que sus trabajadores pueden desarrollar sus labores de forma agradable.

Existen sin embargo, algunos temas que la empresa deberá tratar con más profundidad y detalle, a fin de evitar que, en el futuro pudiesen causar perjuicios en el clima laboral de la empresa, al respecto se tienen:

- Se percibe la posible existencia de diferentes tipos de liderazgo en los cargos de mando medio en la empresa, ya que mientras algunos empleados afirman ser escuchados, mientras otros afirman lo contrario, esta situación desde el punto de vista de los investigadores se atribuye a que los grupos de empleados están asignados a diferentes jefes de mando intermedio, cada uno de los cuales tiene un estilo de mando diferente y por ende, genera diferente percepción en los empleados a su cargo; se hace necesario que la empresa inculque desde su esfera superior un estilo de liderazgo uniforme con el cual todos los colaboradores puedan sentirse satisfechos durante el desarrollo de sus actividades diarias de trabajo.
- La principal discrepancia en los resultados obtenidos se relaciona con el aspecto de compartir entre compañeros en actividades programadas por la empresa y actividades por fuera de la misma; es importante, que la empresa determine si está incluyendo a todo el personal dentro de las actividades de esparcimiento y buscar la mayor receptividad del personal ante estos espacios, ya que estos sirven como mecanismos para disminuir el agotamiento de la carga laboral diaria y para incrementar los niveles de confianza entre compañeros de trabajo.

- Más del 60% de los empleados manifiestan que se sentirían a gusto de asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, lo cual lleva a que la empresa debe valorar las aptitudes y potenciales de cada uno de sus colaboradores en ánimo de aprovechar al máximo las mismas en miras del cumplimiento de los objetivos organizacionales; es importante que tener en cuenta que la asignación de un mayor nivel de responsabilidades debe ir acompañada con los mecanismos de recompensa justos a fin de evitar desmotivación del personal.
- Aunque más del 92% del personal afirma estar de acuerdo en la forma como su jefe controla el trabajo, cerca del 20% afirma que no trabaja de la mejor forma si están siendo controlados; este hecho lleva a que la empresa debe establecer mecanismos de control que sean claros y entendibles en todos los niveles de la empresa, pero los cuales no lleguen a ser percibidos por los empleados como formas de presión y limitación a su accionar.

8. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS QUE SOPORTAN LA GESTIÓN POR PROCESOS

Con base en los resultados obtenidos del diagnóstico interno y de la medición del clima organizacional, se considera necesario diseñar para la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. los pilares de un sistema de gestión por procesos, ya que la implementación de este, permitirá atender varias de las oportunidades de mejora detectadas a lo largo del análisis organizacional, tales como:

- Los procesos de la empresa no se encuentran claramente identificados y documentados en forma de mapa de procesos.
- Los cargos existentes en la organización no cuentan con manuales de funciones y procedimientos que expliquen qué tareas deben ejecutarse y cómo deben llevarse a cabo las mismas.
- No se mide el desempeño de los trabajadores de la empresa
- Percepción por parte del personal de que no participa en la toma de decisiones de la empresa

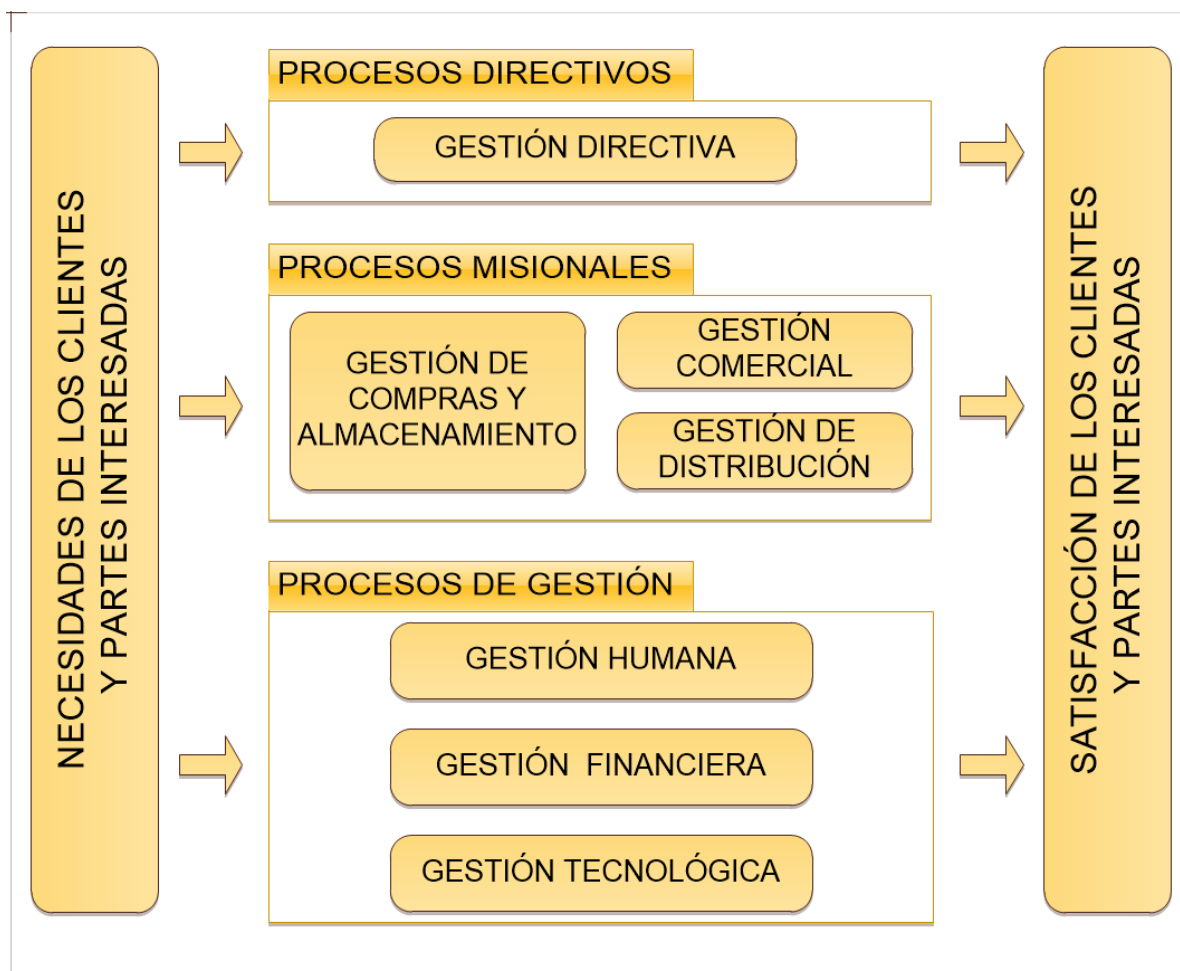
Para la fase inicial del proceso de implementación del Sistema de Gestión por Procesos de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S., se deben contar con bases fundamentales como el mapa de procesos, manuales de funciones e indicadores de gestión, los cuales se proponen a continuación.

8.1. MAPA DE PROCESOS

Para el adecuado funcionamiento de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. se considera que deben tenerse en cuenta un total de siete (7) procesos, siendo uno (1) de carácter directivo, tres (3) operativos o misionales y tres (3) de apoyo.

- Procesos directivos:
 - Gestión directiva
- Procesos misionales:
 - Gestión de compras y almacenamiento
 - Gestión comercial
 - Gestión de distribución
- Procesos de gestión:
 - Gestión humana
 - Gestión contable
 - Gestión tecnológica

Ilustración 4: Mapa de procesos propuesto para DISTRIVENTAS S.A.S.



Fuente: elaboración propia, 2017

8.2. MANUALES DE FUNCIONES

El manual de funciones tiene como propósito especificar las diferentes responsabilidades de cada una de las personas que ejercen un cargo dentro de la organización, este también debe explicar cuál es el propósito de desarrollar dichas funciones, y definir con claridad el perfil que debe cumplir quien esté en cabeza de un puesto de trabajo específico.

En la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. existen un total de 12 cargos que precisan ser descritos a fin de poder generar un seguimiento sobre los mismos, estos cargos, ya mencionados en apartados anteriores, son:

- Gerente
- Tesorería
- Facturación
- Auxiliar de datos
- Coordinador de ventas
- Asesor de ventas
- Auxiliar Logístico
- Auxiliar de entrega
- Coordinador SG-SST
- Auxiliar SG-SST
- Auxiliar contable
- Estadística

El manual de funciones que se presenta a continuación se divide en siete (7) secciones específicas para cada uno de los cargos, a saber:

- Identificación del cargo
- Misión del cargo
- Funciones principales
- Contribuciones individuales
- Conocimientos básicos esenciales
- Requisitos de estudio y experiencia
- Habilidades

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Gerente general

Nivel del Cargo: Directivo

A quién responde: Accionistas

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Coordinar las actividades de los líderes intermedios de la empresa y encabezar los procesos de toma de decisiones enfocándose siempre hacia la misión organizacional. Hacer óptimo uso de los recursos disponibles para el desarrollo de su labor.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Analizar continuamente la situación interna de la empresa para detectar oportunidades de mejora.
2. Vigilar constantemente el ambiente externo de la empresa para tomar el mayor provecho de las condiciones exógenas que se presenten.
3. Establecer los objetivos organizacionales en conjunto con los líderes de cada área.
4. Coordinar y evaluar las actividades administrativas de la empresa de conformidad con los objetivos, políticas y lineamientos establecidos.
5. Coordinar y evaluar los objetivos, metas y actividades para la administración de los recursos humanos, financieros, materiales, servicios generales, de cómputo y mantenimiento de equipo, para la integración del programa operativo.

6. Liderar procesos de toma de decisión participativos orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
7. Implementar las estrategias de gestión pertinentes para el logro de los objetivos y la mejora de los procesos organizacionales.
8. Vigilar y reportar ante los accionistas el avance en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
9. Velar por un sano ambiente laboral entre los empleados de la organización.
10. Elaborar y ejecutar un presupuesto para cada una de las áreas de la organización.
11. Validar y tramitar ante las distintas instancias Gubernamentales, los trámites y movimientos requeridos respecto de los Recursos Humanos, Financieros, Materiales, Servicios Generales y Mantenimiento de la empresa.
12. Gestionar la compra de equipos y activos organizacionales.
13. Auditar el adecuado funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.
14. Asistir a las reuniones programadas por los accionistas.
15. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
16. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
17. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la empresa, así como actualizarlos cuando lo considere pertinente.
18. Responder por los equipos y materiales asignados por inventario bajo su cargo.
19. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Desarrollo de una labor con impacto directo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Gestión organizacional.
2. Gestión financiera y contable.
3. Técnicas/modelos para la toma de decisiones

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

1. Experiencia mínima de 1 año en puestos directivos.
2. Formación profesional en administración de empresas o carreras afines.

VII. HABILIDADES

1. Orientación al logro.
2. Liderazgo.
3. Escucha activa.
4. Solución de problemas.
5. Pensamiento estratégico.
6. Responsabilidad.
7. Tolerancia a la frustración.
8. Trabajo bajo presión.
9. Toma de decisiones
10. Comunicación efectiva y asertiva.
11. Adaptación al cambio.
12. Empatía

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Coordinador de ventas

Nivel del Cargo: Mando intermedio

A Quién Responde: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Coordinar y ejecutar las diferentes actividades del departamento de ventas con la finalidad de lograr las metas propuestas, velando por el buen clima laboral entre los vendedores y con los demás miembros de la empresa. Hacer un óptimo uso de los recursos disponibles para el desarrollo de su labor.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Diseñar planes de venta con frecuencia semanal para cada una de las zonas atendidas por la empresa, socializándolos a líder administrativo y gerente general mediante reunión semanal para su posterior ejecución.
2. Comunicar al equipo de ventas sobre los planes de ventas y las metas propuestas.
3. Coordinar los cronogramas de visita de los vendedores a las distintas zonas atendidas por la empresa.
4. Desarrollar estrategias orientadas a la mejora en los procesos de ventas y a la consecución de mejores resultados.
5. Desarrollar un programa de servicio postventa orientado a la fidelización del cliente.

6. Realizar campañas de comunicación de los productos y servicios de la empresa dentro de los lineamientos y presupuestos definidos por la dirección general.
7. Evaluar continuamente el desempeño de los diferentes vendedores a su cargo.
8. Atender los inconvenientes presentados entre los colaboradores pertenecientes al departamento de ventas.
9. Realizar procesos de inducción al personal nuevo del área.
10. Informar a gerencia sobre las necesidades de su área para la realización del presupuesto organizacional.
11. Asistir a las reuniones programadas por la dirección para elaboración de planes de acción y rendición de cuentas.
12. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
13. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
14. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.
15. Velar por la aplicación de las normas y procedimientos establecidos en el área.
16. Responder por los equipos y materiales asignados por inventario bajo su cargo.
17. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Elaborar y ajustar los informes de gestión de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa que servirán para la toma de decisiones.
2. Coordinación y motivación del equipo de venta con miras al cumplimiento de las metas organizacionales.

3. Conocimiento de la situación del mercado permitiendo mayor asertividad en las metas establecidas.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Diseño de estrategias de marketing y ventas.
2. Manejo de un paquete de software y herramientas ofimáticas (Microsoft Office, Navegadores Web, Correo Electrónico)

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

1. Experiencia de 1 año en labores de venta, preferible tienda a tienda.
2. Deseable experiencia en coordinación de equipos de trabajo.
3. Preferible formación en administración de empresas o carreras afines.

VII. HABILIDADES

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 1. Orientación al logro. | 7. Tolerancia a la frustración. |
| 2. Liderazgo. | 8. Trabajo bajo presión. |
| 3. Escucha activa. | 9. Servicio al cliente. |
| 4. Solución de problemas. | 10. Toma de decisiones |
| 5. Pensamiento estratégico. | 11. Comunicación efectiva y |
| 6. Responsabilidad. | asertiva. |

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Asesor de ventas

Nivel del Cargo: Operacional - Auxiliar

A quién responde: Coordinador de ventas

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Contribuir al cumplimiento de las metas empresariales por medio de la labor de ventas.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Cumplir con la ruta asignada para la visita de clientes.
2. Seguir en el terreno las instrucciones del coordinador de ventas.
3. Explicar correctamente al cliente sobre los precios y promociones brindadas por la empresa.
4. Realizar a través del sistema ECOM los pedidos de los clientes.
5. Cumplir con las metas propuestas para el cargo.
6. Velar por la consecución de nuevos clientes.
7. Responder por los equipos y productos asignados bajo inventario por la empresa.
8. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
9. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.
10. Asistir a las reuniones programadas por el jefe de área, así como por la gerencia.

11. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
12. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Consecución de nuevas ventas.
2. Lograr la satisfacción del cliente por medio de un buen servicio.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Servicio al cliente.
2. Técnicas de venta.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

La empresa da mayor importancia a actitudes y habilidades demostradas en el proceso de selección, aunque es deseable que el personal asignado al cargo cumpla con los siguientes requerimientos:

1. Experiencia de 6 meses en labores de venta, preferiblemente tienda a tienda.
2. Técnico graduado o en formación en áreas de mercadeo, ventas o administrativas.

VII. HABILIDADES

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1. Orientación al logro. | 5. Servicio al cliente. |
| 2. Trabajo bajo presión. | 6. Empatía. |
| 3. Responsabilidad. | 7. Comunicación efectiva y |
| 4. Tolerancia a la frustración. | asertiva. |

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar Logístico

Nivel del Cargo: Operacional – Auxiliar

A quién responde: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Apoyar el proceso de almacenamiento de productos y coordinar los despachos de productos de acuerdo a las rutas definidas.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Verificar el estado de los productos recibidos de los fabricantes.
2. Almacenar en debidas condiciones los productos recibidos de los fabricantes.
3. Reportar las novedades ocurridas con los productos existentes en inventario (deterioros, pérdidas, devoluciones, garantías, entre otras)
4. Registrar en el sistema ECOM las novedades ocurridas con los productos existentes en inventario (deterioros, pérdidas, devoluciones, garantías, entre otras)
5. Alistar mercancía para despachos de acuerdo a los pedidos recibidos.
6. Recibir y verificar la mercancía devuelta por los repartidores.
7. Responder por los equipos y productos asignados bajo inventario por la empresa.
8. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
9. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.
10. Asistir a las reuniones programadas por la gerencia.

11. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
12. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Garantizar la exactitud entre pedidos recibidos y productos entregados.
2. Lograr la satisfacción del cliente por medio de una buena labor logística.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Gestión de inventarios.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

La empresa da mayor importancia a actitudes y habilidades demostradas en el proceso de selección, aunque es deseable que el personal asignado al cargo cumpla con los siguientes requerimientos:

1. Experiencia de 6 meses en gestión de inventarios
2. Técnico graduado o en formación en áreas administrativas y/o de logística.

VII. HABILIDADES

1. Orientación al logro.
2. Trabajo bajo presión.
3. Responsabilidad.
4. Organización.

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar de entrega

Nivel del Cargo: Operacional – Auxiliar

A quién responde: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Distribuir de forma adecuada los productos despachados para la entrega a clientes.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Inspeccionar el estado de los vehículos de reparto antes y después de realizar con las rutas de reparto.
2. Cargar en los vehículos de reparto los productos asignados a la ruta de despacho.
3. Ejecutar las rutas de despacho, velando por el adecuado transporte de los productos.
4. Entregar a los clientes los productos y factura de venta correspondientes, debidamente confrontados.
5. Recaudar el dinero correspondiente a las facturas de venta entregadas sin excepción.
6. Consignar en la cuenta y entidad bancaria indicadas el dinero correspondiente al recaudo de la ruta.
7. Entregar a tesorería la relación de facturas entregadas y la consignación realizada al final de cada ruta.

8. Devolver a bodega los productos no entregados con sus correspondientes facturas de venta.
9. Notificar oportunamente sobre fallas en los vehículos de reparto asignados.
10. Responder por los equipos y productos asignados bajo inventario por la empresa.
11. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
12. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.
13. Asistir a las reuniones programadas por la gerencia.
14. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
15. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Garantizar el cierre de la venta a través de la entrega del producto y el cobro correspondiente.
2. Lograr la satisfacción del cliente por medio de un buen servicio.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Conducción de vehículo.
2. Servicio al cliente

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

La empresa da mayor importancia a actitudes y habilidades demostradas en el proceso de selección, aunque es deseable que el personal asignado al cargo cumpla con los siguientes requerimientos:

1. Experiencia de 6 meses en labores de reparto o mensajería.

VII. HABILIDADES

1. Orientación al logro.
2. Trabajo bajo presión.
3. Responsabilidad.
4. Tolerancia a la frustración.
5. Servicio al cliente.
6. Empatía.
7. Comunicación efectiva y asertiva.

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar de datos

Nivel del Cargo: Operacional – Auxiliar

A quién responde: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Organizar los rúteros de los asesores de venta asignando clientes nuevos y actuales, además debe estar al pendiente de la comunicación directa del cliente a la empresa vía telefónica.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Diseñar la ruta de cada asesor de ventas.
2. Asignar los clientes nuevos a la ruta correspondiente e informar al asesor de ventas encargado.
3. Eliminar de las rutas de visita los clientes que se retiren de la empresa.
4. Estar al pendiente de atender las llamadas de los clientes.
5. Registrar los motivos de llamadas de los clientes y generar reportes a gerencia.
6. Responder por los equipos y productos asignados bajo inventario por la empresa.
7. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
8. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.
9. Asistir a las reuniones programadas por la gerencia.

10. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.

11. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Facilitar la eficiencia de los asesores de venta en el terreno a través de rutas bien diseñadas.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Servicio al cliente.
2. Diseño de rúters.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

La empresa da mayor importancia a actitudes y habilidades demostradas en el proceso de selección, aunque es deseable que el personal asignado al cargo cumpla con los siguientes requerimientos:

2. Experiencia de 6 meses en atención a clientes.
3. Técnico graduado o en formación en áreas administrativas y/o logísticas.

VII. HABILIDADES

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1. Orientación al logro. | 5. Servicio al cliente. |
| 2. Trabajo bajo presión. | 6. Empatía. |
| 3. Responsabilidad. | 7. Comunicación efectiva y |
| 4. Tolerancia a la frustración. | asertiva. |

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Facturación

Nivel del Cargo: Operativo - Auxiliar

A quién responde: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Verificar los pedidos cargados al sistema por los vendedores para su digitación posterior como facturas de venta.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Estar pendiente del ingreso de nuevos pedidos de clientes al sistema.
2. Facturar cada uno de los pedidos ingresados al sistema, una vez sea autorizada por el asesor de ventas correspondiente.
3. Realizar los pedidos a fabricantes en consideración de los niveles de existencias disponibles en bodega.
4. Responder por los equipos y productos asignados bajo inventario por la empresa.
5. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
6. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.
7. Asistir a las reuniones programadas por el jefe de área, así como por la gerencia.
8. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.

9. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Facilitar la gestión del inventario mediante el descargue de mercancía asociado a la creación de facturas de venta.
2. Garantizar un nivel de existencias adecuado de productos por medio de la correcta realización de pedidos a fabricantes.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Informática básica

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

La empresa da mayor importancia a actitudes y habilidades demostradas en el proceso de selección, aunque es deseable que el personal asignado al cargo cumpla con los siguientes requerimientos:

1. Experiencia de 6 meses en labores de secretariado o cargos similares.

VII. HABILIDADES

1. Orientación al logro.
2. Trabajo bajo presión.
3. Responsabilidad.
4. Tolerancia a la frustración.

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Tesorería

Nivel del Cargo: Operativo - Auxiliar

A quién responde: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Gestión del efectivo de la empresa.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Recibir y confirmar las consignaciones realizadas por los auxiliares de entrega en cada ruta de despacho.
2. Desembolsar pagos de nómina a trabajadores
3. Desembolsar pagos a fabricantes.
4. Desembolsar pagos correspondientes a obligaciones bancarias.
5. Desembolsar pagos a proveedores de servicios (por concepto de servicios públicos, mantenimientos, capacitaciones, entre otros).
6. Desembolsar pagos de impuestos y obligaciones legales de la empresa.
7. Organizar la información del área para su comunicación a Contabilidad.
8. Responder por los equipos y productos asignados bajo inventario por la empresa.
9. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
10. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.
11. Asistir a las reuniones programadas por la gerencia.

12. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
13. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Garantizar el pago oportuno de las obligaciones de la empresa, evitando problemáticas y sanciones asociadas al incumplimiento de las mismas.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Normatividad contable asociada a facturación (IVA, Retención en la fuente).
2. Informática básica.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

La empresa da mayor importancia a actitudes y habilidades demostradas en el proceso de selección, aunque es deseable que el personal asignado al cargo cumpla con los siguientes requerimientos:

2. Experiencia de 1 año en labores relacionadas con manipulación de efectivo.
3. Técnico graduado o en formación en áreas contables o administrativas.

VII. HABILIDADES

1. Orientación al logro.
2. Trabajo bajo presión.
3. Responsabilidad.
4. Tolerancia a la frustración.
5. Orden.

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar contable

Nivel del Cargo: Operativo - Auxiliar

A quién responde: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Registrar, clasificar y presentar la información correspondiente a los movimientos contables de la empresa.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Recopilar la información de transacciones contables de las diferentes áreas de la organización.
2. Clasificación de la información contable de la empresa.
3. Organizar y presentar los estados financieros periódicos de la empresa.
4. Liquidar pago de nómina a trabajadores.
5. Liquidar pagos a fabricantes.
6. Liquidar pagos a proveedores de servicios.
7. Liquidar pago de impuestos y obligaciones legales de la empresa.
8. Liquidar pago de obligaciones financieras de la empresa.
9. Realizar conciliaciones bancarias según corresponda.
10. Notificar a gerencia sobre cualquier irregularidad detectada en la revisión de información contable de las diferentes áreas de la empresa.
11. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
12. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.

13. Asistir a las reuniones programadas por el jefe de área, así como por la gerencia.
14. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
15. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Generar información contable y financiera pertinente para la toma de decisiones.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Normatividad contable.
2. Informática básica.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

1. Tecnólogo graduado o profesional en formación en áreas contables.
2. Preferible experiencia comprobable en actividades relacionadas con la naturaleza del cargo.

VII. HABILIDADES

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| 1. Orientación al logro. | 5. Orden. |
| 2. Trabajo bajo presión. | 6. Capacidad para tomar |
| 3. Responsabilidad. | decisiones. |
| 4. Tolerancia a la frustración. | |

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Coordinador SG-SST

Nivel del Cargo: Mando intermedio

A quién responde: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Velar por mantener las adecuadas condiciones de trabajo que disminuyan el nivel de riesgo de los trabajadores de la empresa dentro y fuera de sus instalaciones.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Evaluar los riesgos potenciales de las actividades de cada uno de los trabajadores de la empresa.
2. Crear y actualizar la documentación correspondiente al SG-SST.
3. Realizar auditorías al personal de la empresa para verificar el cumplimiento de los lineamientos del SG-SST.
4. Desarrollar y ejecutar cronograma de capacitaciones al personal sobre el SG-SST y temáticas relacionadas.
5. Evaluar las causas de los accidentes laborales presentados.
6. Actualizarse constantemente con respecto a los lineamientos normativos que rigen los SG-SST.
7. Responder por los equipos y productos asignados bajo inventario por la empresa.
8. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
9. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.

10. Asistir a las reuniones programadas por la gerencia.
11. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
12. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Proveer a los trabajadores de la empresa un entorno de trabajo seguro

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Gestión de talento humano.
2. Normatividad referente a SG-SST.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

1. Profesional en Salud Ocupacional.
2. Curso formal sobre los lineamientos del Decreto 1072 de 2015.

VII. HABILIDADES

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Orientación al logro. | 5. Capacidad de toma de decisiones. |
| 2. Trabajo bajo presión. | 6. Empatía. |
| 3. Responsabilidad. | 7. Comunicación efectiva y asertiva. |
| 4. Tolerancia a la frustración. | |

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar SG-SST

Nivel del Cargo: Operativo - Auxiliar

A quién responde: Coordinador SG--SST

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Apoyar al coordinador del SG-SST en las diferentes labores relacionadas con la construcción, implementación y actualización del SG-SST.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Diseñar formatos correspondientes para garantizar el adecuado funcionamiento del SG-SST.
2. Coordinar cronograma de capacitaciones del personal referentes al SG-SST.
3. Apoyar al coordinador del SG-SST con el desarrollo de las tareas asignadas referentes al SG-SST.
4. Responder por los equipos y productos asignados bajo inventario por la empresa.
5. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
6. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.
7. Asistir a las reuniones programadas por el jefe de área, así como por la gerencia.
8. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.

9. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Apoyar la construcción de un entorno de trabajo seguro.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Salud ocupacional.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

La empresa da mayor importancia a actitudes y habilidades demostradas en el proceso de selección, aunque es deseable que el personal asignado al cargo cumpla con los siguientes requerimientos:

1. Curso formal sobre los lineamientos del Decreto 1072 de 2015.
2. Técnico graduado o en formación en salud y seguridad en el trabajo o áreas administrativas.

VII. HABILIDADES

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1. Orientación al logro. | 5. Servicio al cliente. |
| 2. Trabajo bajo presión. | 6. Empatía. |
| 3. Responsabilidad. | 7. Comunicación efectiva y |
| 4. Tolerancia a la frustración. | asertiva. |

DISTRIVENTAS S.A.S
MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Estadística

Nivel del Cargo: Operativo - Auxiliar

A quién responde: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Recopilación de datos y presentación de informes que faciliten la toma de decisiones en la organización.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Recopilar la información sobre el desempeño de las diferentes áreas de la empresa.
2. Elaborar informes estadísticos de forma periódica para apoyar la toma de decisiones.
3. Informar a gerencia cualquier irregularidad presentada en la información recopilada.
4. Responder por los equipos y productos asignados bajo inventario por la empresa.
5. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
6. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.
7. Asistir a las reuniones programadas por el jefe de área, así como por la gerencia.

8. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
9. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Proveer información clara y precisa que facilite los procesos de toma de decisiones organizacionales

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Informática básica.
2. Microsoft Excel.
3. Elaboración de gráficos de comportamiento y tendencias.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

La empresa da mayor importancia a actitudes y habilidades demostradas en el proceso de selección, aunque es deseable que el personal asignado al cargo cumpla con los siguientes requerimientos:

1. Experiencia de 6 meses en labores relacionadas.
2. Técnico graduado o tecnólogo en formación en áreas administrativas o contables.

VII. HABILIDADES

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. Orientación al logro. | 4. Gestión de tiempo. |
| 2. Trabajo bajo presión. | 5. Comunicación efectiva y |
| 3. Responsabilidad. | asertiva. |

8.3. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos se constituyen en una herramienta fundamental para comprender con claridad las diferentes tareas a desarrollar, esto permite que además de ser un elemento de apoyo para el trabajador encargado, el manual de procedimientos se convierta, además, en un documento soporte para la inducción a un cargo y a su vez un instrumento para la auditoría de procesos. De igual manera se establecen indicadores de desempeño de los procesos, para medir la eficiencia, eficacia y efectividad, enfocados al mejoramiento de la productividad.

A continuación se presenta el Manual de procedimientos de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. agrupado para la gestión de procesos operativos, los cuales comprenden la cadena de operaciones logísticas de la empresa; estos procesos son:

- Gestión de compras y almacenamiento.
- Gestión comercial.
- Gestión de despachos.

Tabla 14: Manual de Procesos y procedimientos para los procesos operativos de DISTRIVENTAS S.A.S.

DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	VERSIÓN 1.0	
		PÁGINA 1 DE 10	
	CADENA LOGÍSTICA - PROCESOS OPERATIVOS	Código	CL-D01
PRESENTACIÓN Este manual comprende la descripción detallada de cada uno de los procesos que componen la cadena logística de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S., los cuales se encuentran clasificados como operativos; esto con el fin de generar un estándar de buenas prácticas que permita desarrollo de las diferentes actividades de la organización con eficiencia y eficacia bajo lineamientos definidos para el desarrollo de estas actividades. MAPA DE PROCESOS DISTRIVENTAS S.A.S.			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA

Tabla 14. (Continuación)

DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	VERSIÓN 1.0	
		PÁGINA 2 DE 10	
	CONTENIDO	Código	CL-D01
1. GENERALIDADES 1.1. Introducción 1.2. Misión Organizacional 1.3. Visión Organizacional 1.4. Estructura Jerárquica Interna 1.5. Descripción General de Procesos 2. GESTIÓN DE COMRPAS Y ALMACENAMIENTO 2.1. Caracterización 2.1.1. Proveedores 2.1.2. Entradas 2.1.3. Procedimientos. 2.1.4. Clientes. 2.1.5. Salidas 2.1.6. Indicadores 2.1.7. Recursos 2.1.8. Formatos y listas de verificación 3. GESTIÓN DE VENTAS 3.1. Caracterización 3.1.1. Proveedores 3.1.2. Entradas 3.1.3. Procedimientos. 3.1.4. Clientes. 3.1.5. Salidas 3.1.6. Indicadores 3.1.7. Recursos 3.1.8. Formatos y listas de verificación 4. GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN 4.1. Caracterización 4.1.1. Proveedores 4.1.2. Entradas 4.1.3. Procedimientos. 4.1.4. Clientes. 4.1.5. Salidas 4.1.6. Indicadores 4.1.7. Recursos 4.1.8. Formatos y listas de verificación			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA

Tabla 14. (Continuación)

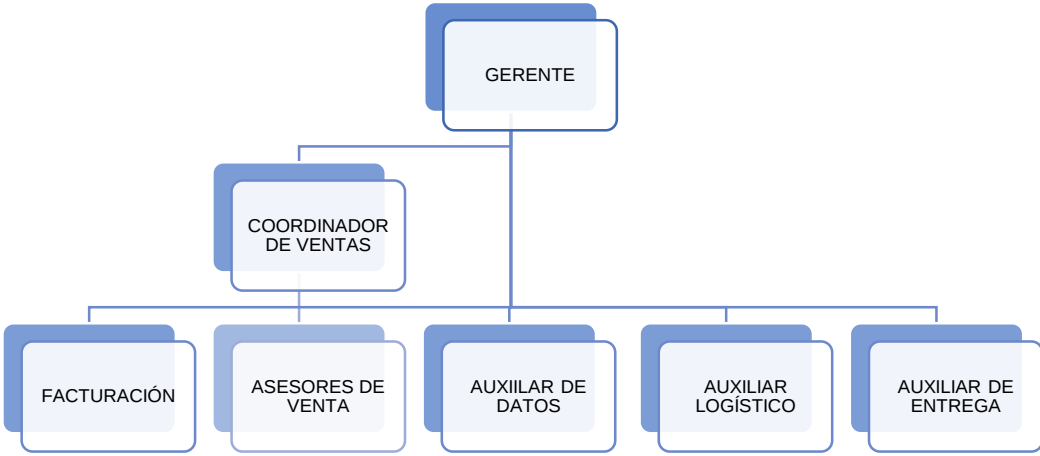
DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	VERSIÓN 1.0	
		PÁGINA 3 DE 10	
	1. GENERALIDADES	Código	CL-D01
1.1. Introducción La gestión de los procesos y procedimientos de la cadena logística de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. representan en gran medida el éxito o fracaso de su operación, puesto que son estos los que tienen un impacto directo en la percepción del cliente sobre el desempeño de la organización; esta situación obliga a la empresa a prestar importancia a la estandarización de estos procesos y procedimientos, buscando con ello garantizar que la ejecución de los mismos bajo los lineamientos aquí descritos, permitan asegurar la eficacia y eficiencia en su desarrollo, y por ende, lograr la continua satisfacción del cliente (tanto fabricantes como minoristas). 1.2. Misión Organizacional Proporcionar a los clientes Tienda a Tienda un servicio de distribución con calidad y personal calificado alcanzando posicionamiento y crecimiento económico, fundamentados en la honestidad, respeto, amabilidad y cumplimiento, logrando así el reconocimiento y credibilidad de los clientes (tenderos) y proveedores. De igual forma propiciar un desarrollo integral de todos nuestros colaboradores para lograr un alto nivel de honestidad y trabajo en equipo. 1.3. Visión Organizacional Ser reconocidos y solicitados en el 2020 por los grandes proveedores del país, para ser sus distribuidores exclusivos en T.A.T. gracias al reconocimiento y satisfacción de nuestros clientes por nuestro excelente servicio. 1.4. Estructura Jerárquica Interna  <pre> graph TD GERENTE[GERENTE] --- COORDINADOR[COORDINADOR DE VENTAS] GERENTE --- FACTURACION[FACTURACIÓN] GERENTE --- ASESORES[ASESORES DE VENTA] GERENTE --- AUXILIAR_DATOS[AUXILIAR DE DATOS] GERENTE --- AUXILIAR_LOGISTICO[AUXILIAR LOGÍSTICO] GERENTE --- AUXILIAR_ENTREGA[AUXILIAR DE ENTREGA] </pre>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA

Tabla 14. (Continuación)

DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	VERSIÓN 1.0	
		PÁGINA 4 DE 10	
	1. GENERALIDADES	Código	CL-D01
1.5. Descripción General de los Procesos GESTIÓN DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO: este proceso comprende las actividades relacionadas con la gestión del inventario de la compañía, teniendo como objetivo principal, el garantizar la disponibilidad de productos en óptimas condiciones para atender las necesidades de despacho de la empresa; por tal razón este proceso incluye actividades relacionadas con la realización de órdenes de pedido a proveedores, recepción y almacenamiento de mercancía, consolidación de inventarios, entre otras. GESTIÓN COMERCIAL: este proceso refiere a todas aquellas actividades de contacto directo con el cliente minorista realizadas con motivo de venta o servicio post-venta, su principal objetivo consiste en la captación y retención de clientes para las diferentes líneas de producto ofrecidas por la empresa; por esta razón, este proceso incluye actividades relacionadas con la visita de clientes, toma de pedidos, evaluaciones de satisfacción y gestión de PQRs, entre otras. GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN: proceso que comprende las actividades relacionadas con el reparto de los productos solicitados por los clientes minoristas, su principal objetivo consiste en garantizar la adecuada entrega de pedidos registrados por la gestión comercial, así como el recaudo de dinero asociado a los mismos; por tal razón este proceso incluye actividades relacionadas con el reparto de pedidos, recaudo y consignación de efectivo, cuadre de efectivo/productos al terminar la ruta de despacho, entre otras.			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA

Tabla 14. (Continuación)

DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		VERSIÓN 1.0	
			PÁGINA 5 DE 10	
	2. GESTIÓN DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO		Código	CL-D01
2.1. CARACTERIZACIÓN				
NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO	ALCANCE: Realizar los pedidos y compras de mercancías, y almacenar en bodega para su posterior despacho.	
RESPONSABLE		GERENTE		
OBJETIVO: Garantizar la disponibilidad de productos en óptimas condiciones para atender las necesidades de despacho de la empresa.				
2.1.1. PROVEEDORES		2.1.3. PROCEDIMIENTOS		2.1.4. CLIENTES
• Fabricantes • Gestión Comercial • Gestión de Distribución		• Codificar proveedores y productos en el sistema ECOM. • Revisar continuamente los niveles de inventario contra los pedidos realizados • Realizar órdenes de compra. • Recibir y verificar facturas de compra contra órdenes de compra. • Registrar facturas de compra en el sistema ECOM. • Almacenar en condiciones adecuadas los productos recibidos. • Informar al proveedor sobre irregularidades en el estado de los productos recibidos. • Reportar e ingresar al sistema las novedades de inventario (devoluciones, deterioros, pérdidas). • Confrontar periódicamente el inventario del sistema con el inventario físico y reportar novedades e inconsistencias. • Reportar las malas condiciones de infraestructura que no permitan almacenar los productos adecuadamente. • Organizar documentación del área para la gestión contable. • Elaborar evaluaciones a proveedores. • Retroalimentar el proceso.		• Fabricantes • Gestión Comercial • Gestión de Distribución • Gestión Contable
				2.1.5. SALIDAS
2.1.2. ENTRADAS				
• Listado de nuevos productos. • Facturas de compra. • Pedidos de clientes. • Novedades de ventas. • Novedades de distribución				• Productos y proveedores codificados • Órdenes de compra. • Mercancía almacenada • Listado de existencias disponibles • Informes de inventario • Reporte de novedades de inventario • Reporte de condiciones de infraestructura • Matriz de evaluación de proveedores • Reporte de movimientos contables.
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	

Tabla 14. (Continuación)

DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		VERSIÓN 1.0	
			PÁGINA 6 DE 10	
	2. GESTIÓN DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO		Código	CL-D01
2.1. CARACTERIZACIÓN				
NOMBRE DEL PROCESO	GESTIÓN DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO		ALCANCE: Realizar los pedidos y compras de mercancías, y almacenar en bodega para su posterior despacho.	
RESPONSABLE	GERENTE			
OBJETIVO: Garantizar la disponibilidad de productos en óptimas condiciones para atender las necesidades de despacho de la empresa.				
2.1.6. INDICADORES			2.1.7. RECURSOS	
EFICIENCIA $\frac{\text{Unidades contadas}}{\text{Tiempo de inventario físico (minutos)}} * 100$			FÍSICOS: bodega, estanterías, carros auxiliares para transporte de mercancía al interior de bodega, computador, teléfono. HUMANOS: Gerente, facturación, auxiliares logísticos. TECNOLÓGICOS: software ECOM.	
EFICACIA $\frac{\text{Existencias no disponibles}}{\text{Existencias requeridas}} * 100$ $\frac{\text{Diferencias de inventario}}{\text{Unidades contadas}} * 100$ $\frac{\text{Compras verificadas}}{\text{Ordenes de Compra Realizadas}} * 100$				
EFFECTIVIDAD $\frac{\text{Unidades Devueltas}}{\text{Unidades Compradas}} * 100$				
2.1.8. FORMATOS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN				
• Formato de órdenes de compra. • Formato de evaluación de proveedores. • Formato para reportar malas condiciones de infraestructura • Formato para notificar irregularidades en pedidos • Formato para reporte de devoluciones • Formato para conteo físico de inventario • Checklist para recepción de pedidos de proveedores. • Checklist para recepción de pedidos no entregados por el área de Distribución. • Checklist para verificar el estado de la mercancía almacenada. • Checklist para revisar condiciones de infraestructura.				
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	

Tabla 14. (Continuación)

DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		VERSIÓN 1.0	
			PÁGINA 7 DE 10	
	3. GESTIÓN DE VENTAS		Código	CL-D01
3.1. CARACTERIZACIÓN				
NOMBRE DEL PROCESO	GESTIÓN DE VENTAS		ALCANCE: Visitar oportunamente los clientes para tomar pedidos, informar de nuevos productos y promociones, y atender cualquier tipo de PQRs.	
RESPONSABLE	COORDINADOR DE VENTAS (Responsable de la línea asignada)			
OBJETIVO: Garantizar la captación y retención de clientes.				
3.1.1. PROVEEDORES		3.1.3. PROCEDIMIENTOS		3.1.4. CLIENTES
• Fabricantes • Gestión de Compras y Almacenamiento		• Definir las rutas de visitas a los clientes de la empresa. • Crear en el sistema ECOM a los nuevos clientes. • Subir al sistema ECOM los pedidos realizados por los clientes. • Facturas los pedidos de los clientes. • Cumplir con los presupuestos de venta establecidos por los fabricantes. • Diseñar y ejecutar programas de servicio postventa. • Atender de forma oportuna las inquietudes, quejas o reclamos de los clientes. • Evaluar la satisfacción de los clientes. • Reportar novedades relacionadas con la mercancía (cambios, faltantes). • Reportar oportunamente sobre el retiro de clientes de la empresa. • Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento de las ventas. • Organizar información del área para la gestión contable. • Retroalimentar el proceso.		• Tiendas minoristas • Gestión Comercial • Gestión de Distribución • Facturación • Gestión Contable
3.1.2. ENTRADAS				3.1.5. SALIDAS
• Listado de nuevos productos • Notificación de promociones • Presupuestos de ventas. • Listado de existencias disponibles		• Clientes codificados en el sistema ECOM. • Rutas de visita a clientes. • Listado de pedidos de clientes. • Reporte de novedades de mercancía. • Reporte de novedades de clientes. • Informes de ventas. • Resultados de evaluaciones de satisfacción.		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	

Tabla 14. (Continuación)

DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		VERSIÓN 1.0	
			PÁGINA 8 DE 10	
	3. GESTIÓN DE VENTAS		Código	CL-D01
3.1. CARACTERIZACIÓN				
NOMBRE DEL PROCESO	GESTIÓN DE VENTAS		ALCANCE: Visitar oportunamente los clientes para tomar pedidos, informar de nuevos productos y promociones, y atender cualquier tipo de PQRs.	
RESPONSABLE	COORDINADOR DE VENTAS (Responsable de la línea asignada)			
OBJETIVO: Garantizar la captación y retención de clientes.				
3.1.6. INDICADORES			3.1.7. RECURSOS	
EFICIENCIA $\frac{\text{Clientes visitados en la ruta}}{\text{Tiempo gastado en la Ruta (minutos)}} * 100$ (se debe realizar por vendedor) $\frac{\text{Pedidos generados}}{\text{Clientes visitados en la ruta}} * 100$ (se debe realizar por vendedor) $\frac{\text{Facturas de venta generadas}}{\text{Tiempo destinado a facturación (minutos)}} * 100$			FÍSICOS: computadores, celulares, catálogos. HUMANOS: coordinadores de venta, auxiliares de venta, auxiliar de datos, facturación. TECNOLÓGICOS: software ECOM.	
EFICACIA $\frac{\text{Unidades Vendidas}}{\text{Unidades Meta}} * 100$ (se debe realizar por producto y por vendedor) $\frac{\text{Clientes visitados en la ruta}}{\text{Clientes asignados para la ruta}} * 100$ (se debe realizar por vendedor) $\frac{\text{Nuevos clientes del periodo}}{\text{Clientes totales de la empresa}} * 100$				
EFFECTIVIDAD $\frac{\text{Facturas erroneas}}{\text{Facturas Totales}} * 100$; $\frac{\text{Clientes retirados en el periodo}}{\text{Clientes totales de la empresa}} * 100$				
3.1.8. FORMATOS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN				
• Formato de registro de nuevos clientes. • Formato de retiro de clientes. • Formato para reporte de devoluciones y cambios de mercancía. • Instrumento de medición de satisfacción del cliente. • Formato de informe de ventas periódico. • Formato para registro y tratamiento de PQRs. • Checklist de visitas a clientes en la ruta.				
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	

Tabla 14. (Continuación)

DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		VERSIÓN 1.0	
			PÁGINA 9 DE 10	
	4. GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN		Código	CL-D01
4.1. CARACTERIZACIÓN				
NOMBRE DEL PROCESO	GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN		ALCANCE: Alistamiento y distribución de los pedidos informados por el área comercial, y recaudo del dinero asociado a las facturas entregadas a clientes.	
RESPONSABLE	GERENTE			
OBJETIVO: garantizar la adecuada entrega de pedidos registrados por la gestión comercial y recaudar el dinero asociado a los mismos				
4.1.1. PROVEEDORES		4.1.3. PROCEDIMIENTOS		4.1.4. CLIENTES
- Gestión de Compras y Almacenamiento - Facturación		- Diseñar las rutas de reparto de productos. - Alistar la mercancía a distribuir de acuerdo con las facturas de venta. - Realizar el reparto de productos. - Realizar el cobro de los productos entregados a los clientes. - Devolver a bodega los productos no entregados a los clientes. - Reportar las causas de no entrega de productos a los clientes. - Consignar al banco el dinero recaudado en las rutas de reparto. - Entregar a tesorería el detalle de las consignaciones realizadas. - Reportar oportunamente novedades ocurridas durante el reparto (deterioro, pérdida, robo de productos, entre otras) - Reportar cualquier fallo en los vehículos de reparto. - Retroalimentar el proceso.		- Tiendas minoristas. - Gestión de Compras y Almacenamiento. - Tesorería.
4.1.2. ENTRADAS				4.1.5. SALIDAS
- Productos almacenados. - Facturas de ventas.				- Rutas de reparto. - Facturas de venta entregadas. - Facturas de venta no entregadas. - Comprobantes de consignación bancaria. - Reporte de causas de no entrega de facturas. - Reporte de productos regresados a bodega. - Reporte de novedades de reparto. - Reporte de estado de vehículos de reparto.
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ	FECHA

Tabla 14. (Continuación)

DISTRIVENTAS S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		VERSIÓN 1.0	
			PÁGINA 10 DE 10	
	4. GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN		Código	CL-D01
4.1. CARACTERIZACIÓN				
NOMBRE DEL PROCESO	GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN		ALCANCE: Alistamiento y distribución de los pedidos informados por el área comercial, y recaudo del dinero asociado a las facturas entregadas a clientes.	
RESPONSABLE	GERENTE			
OBJETIVO: garantizar la adecuada entrega de pedidos registrados por la gestión comercial y recaudar el dinero asociado a los mismos				
4.1.6. INDICADORES			4.1.7. RECURSOS	
EFICIENCIA $\frac{\text{Pedidos despachados}}{\text{Tiempo gastado en la carga (minutos)}} * 100$ $\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Tiempo gastado en la entrega (minutos)}} * 100$ (debe aplicarse a cada despachador)			FÍSICOS: vehículos de reparto, carros auxiliares para transporte de mercancía al interior de bodega, embalajes de cartón, computador. HUMANOS: gerente, auxiliares logísticos, auxiliares de entrega. TECNOLÓGICOS: software ECOM.	
EFICACIA $\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Pedidos asignados a la ruta}} * 100$ (debe aplicarse a cada despachador)				
EFFECTIVIDAD $\frac{\text{Averías de productos durante el despacho}}{\text{Productos asignados a la ruta de despacho}} * 100$ (debe aplicarse a cada despachador) $\frac{\text{Pedidos erróneos}}{\text{Pedidos asignados a la ruta}} * 100$ (debe aplicarse a cada despachador)				
4.1.8. FORMATOS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN				
• Formato de registro de pedidos entregados. • Formato de registro de pedidos no entregados. • Formato de relación de productos devueltos a Bodega. • Formato de reporte de novedades del estado de los productos. • Formato de notificación de fallos en vehículos de reparto. • Checklist de inspección del estado de los vehículos de reparto.				
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	

9. PLAN DE ACCIÓN

Con el ánimo de que la empresa cuente con un rumbo para poder implementar el diseño de procesos que se explicó en el apartado anterior, así como desarrollar las caracterizaciones para los procesos restantes, se presenta a continuación un plan de acción que cumple con esta finalidad.

El plan de acción a continuación describe las actividades y tareas que debe ejecutar la empresa, y para cada una de estas, especifica el tiempo de ejecución, el presupuesto, los indicadores y el responsable, sirviendo a su vez como medida de control para valorar el avance y compromiso de los diferentes actores del proceso.

Las actividades que se comprenden en el plan de acción son las siguientes:

- 1. Difusión y capacitación sobre lineamientos misionales y visionales de la empresa y bondades de la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos.**

Tomando como base los lineamientos organizacionales que la empresa ya tiene definidos, se busca inicialmente, dar a conocerlos entre todo el personal de la organización, lo que permitirá generar una identidad y cultura empresarial de la que los colaboradores se sientan miembros activos.

En segunda instancia, la intención es generar consciencia en el personal sobre la importancia de gestionar ordenadamente los procesos en una organización, y siendo esto claro, disminuir los niveles de resistencia al cambio que se presentan durante el proceso de implementación de todo Sistema de Gestión por Procesos.

2. Diseñar las caracterizaciones de los procesos y manuales de funciones restantes

Las caracterizaciones de procesos son una de las bases más importantes de los Sistemas de Gestión por Procesos, ya que estas permiten identificar todas las partes interesadas en el desempeño de la empresa, y así mismo, saber cómo son afectadas de forma positiva o negativa; así mismo, los manuales de funciones ayudan a establecer las reglas de juego necesarias para que cada colaborador de la empresa conozca de forma fácil, rápida y sin excepción todas sus contribuciones y obligaciones con la empresa.

Estos documentos son de gran importancia para facilitar el desarrollo de una empresa, y por tanto, su diseño no puede ser de forma arbitraria o basado en modelos de otras compañías en los que se desconoce el contexto interno de la empresa; en consideración a esto, lo primero para desarrollar esta labor, consiste en la contratación de un asesor (o equipo asesor) que establezca los lineamientos y finalmente se encargue de revisar la documentación generada por cada líder de proceso, verificando que sea completa y pertinente a las realidades de la empresa.

3. Implementación completa del Sistema de Gestión por Procesos en la empresa.

Una vez que han sido desarrollados los documentos establecidos para el Sistema de Gestión por Procesos y estos han sido aprobados por la dirección de la empresa, es necesario que se de inicio al proceso de implementación, para lo cual se debe empezar por difundir entre el personal toda la información que les es importante conocer y después resolver todas las inquietudes referentes al mismo para evitar/limitar posibles errores que se puedan presentar en el periodo de adaptación a los nuevos lineamientos establecidos en el SGP.

Durante la implementación inicial del sistema es necesario que continuamente se esté escuchando la opinión de todos los colaboradores de la empresa, así como

evaluar el desempeño de los procesos con el ánimo de detectar las posibles oportunidades de mejora e incorporarlas al sistema para lograr así los mejores resultados posibles.

En la etapa de implementación deben tenerse en cuenta la aplicación de los indicadores establecidos para el Sistema de Gestión por Procesos, ya que los resultados arrojados por estos, serán claves para evaluar el desempeño del Sistema, y así mismo, permitirá conocer si los indicadores definidos son suficientes y pertinentes, pues dada su relevancia a largo plazo es de gran importancia asegurar que fueron diseñados adecuadamente.

4. Aseguramiento de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos.
La metodología de aseguramiento consiste en incorporar a la empresa el concepto de mejora continua que debe estar siempre presente dentro de los Sistemas de Gestión por Procesos y la cultura de la calidad, para lograr esto el primer paso a seguir consiste en la capacitación a algunos empleados de la empresa (líderes de procesos) como auditores internos, para que estos cuenten con las competencias requeridas para evaluar el desempeño de un proceso y de quién se encuentra a cargo del mismo.

Una vez se encuentran capacitadas las personas que harán las veces de auditores internos, estas mismas deben definir un programa de auditoría interna que establezca la periodicidad y alcance con que se auditarán unos cargos a otros, siempre teniendo como objetivo principal la detección de oportunidades de mejora, cuyo aprovechamiento lleve a que la empresa pueda obtener cada vez más, mejores resultados.

Tabla 15: Plan de acción para implementación de un SGP en DISTRIVENTAS S.A.S sede Tuluá

OBJETIVO: Implementación del Sistema de Gestión por Procesos en la empresa DISTRIVENTAS S.A.S. sede Tuluá.						
ACTIVIDADES	TAREAS	PERIODO DE EJECUCIÓN (Duración)	PRESUPUESTO		INDICADORES	RESPONSABLE
Difusión y capacitación sobre lineamientos misionales y visionales de la empresa y bondades de la implementación de un SGP.	Entrega de lineamientos misionales y visionales al personal	Semana 1 (3 días)	Papelería	\$20.000	$\frac{\text{Lineamientos entregados}}{\text{Número de trabajadores}}$	Coordinador SG-SST
	Programar reunión de personal	Semana 1 (1 hora)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	-	Auxiliar SG-SST
	Ejecutar reunión de personal	Semana 2 (2 horas)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	$\frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Número de trabajadores}}$	Coordinador SG-SST
			Refrigerios	\$82.500		
Diseñar las caracterizaciones de los procesos y manuales de funciones restantes	Contratar asesor externo	Semana 3 (1 día)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	-	Gerente
	Capacitar los líderes de procesos en caracterización de procesos	Semana 3 (4 horas)	Asesor externo	\$100.000	$\frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Número de citados}}$	Asesor externo
			Refrigerios	\$15.000		
	Diseñar caracterizaciones de procesos y manuales de funciones	Semana 3 - Semana 7 (4 semanas)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	-	Líderes de procesos
	Revisión avance de caracterización y manuales de funciones	Semana 7 (2 días)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	$\frac{\text{Caracterizaciones entregadas}}{\text{Procesos identificados}}$	Gerente con cada líder de procesos
	Revisión final y aprobación de caracterización y manuales de funciones	Semana 10 (2 días)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	$\frac{\text{Caracterizaciones aprobadas}}{\text{Procesos identificados}}$	Gerente con cada líder de procesos
Implementación completa del SGP en la empresa	Entregar al personal los manuales de funciones y caracterización de procesos correspondientes	Semana 11 (4 días)	Papelería	\$100.000	$\frac{\text{Documentación entregada}}{\text{Número de trabajadores}}$	Coordinador SG-SST
	Programar reunión de personal	Semana 11 (1 hora)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	-	Auxiliar SG-SST

Continuación Tabla 15.

ACTIVIDADES	TAREAS	PERIODO DE EJECUCIÓN (Duración)	PRESUPUESTO		INDICADORES	RESPONSABLE
	Ejecutar reunión de personal para solución de dudas frente al SGP	Semana 12 (2 horas)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	$\frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Número de trabajadores}}$	Gerente
			Refrigerios	\$82.500		
	Inicio de actividades con base a los lineamientos del SGP	Semana 13 (continua)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	-	Líderes de procesos
	Reunión de personal para retroalimentación sobre el desempeño del SGP	Semana 17 (2 horas)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	N° de oportunidades de mejora detectadas en los lineamientos del SGP (OM SGP)	Gerente
			Refrigerios	\$82.500		
	Ajuste a los lineamientos del SGP de acuerdo a la retroalimentación	Semana 18 - Semana 20 (3 semanas)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	$\frac{\text{N° de ajustes realizados}}{\text{N° OM SGP}}$	Líderes de procesos
	Implementación de mejoras al SGP	Semana 21 (continua)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	-	Líderes de procesos
Aseguramiento de la implementación del SGP	Contratar ente capacitador externo	Semana 24 (2 días)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	-	Gerente
	Capacitación a líderes de procesos en auditoría interna	Semana 25 - Semana 31 (4 horas semanales)	Ente capacitador externo	\$2.000.000	$\frac{\text{N° de jornadas de capacitación realizadas}}{\text{N° de jornadas de capacitación programadas}}$	Ente capacitador externo
	Diseñar un programa de auditorías internas	Semana 32 (2 horas)	Nómina	Dentro de jornada ordinaria	N° de programas de auditoría interna vigentes $\frac{\text{N° de auditorías internas realizadas}}{\text{N° de auditorías internas programadas}}$	Líderes de procesos

Fuente: elaboración propia, 2018

Tabla 16: Cronograma de ejecución plan de acción

	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Difusión y capacitación sobre lineamientos misionales y visionales de la empresa y bondades de la implementación de un SGP.																																
Entrega de lineamientos misionales y visionales al personal																																
Programar reunión de personal																																
Ejecutar reunión de personal																																
Diseñar las caracterizaciones de los procesos y manuales de funciones restantes																																
Contratar asesor externo																																
Capacitar los líderes de procesos en caracterización de procesos																																
Diseñar caracterizaciones de procesos y manuales de funciones																																
Revisión avance de caracterización y manuales de funciones																																
Revisión final y aprobación de caracterización y manuales de funciones																																
Implementación completa del SGP en la empresa																																
Entregar al personal los manuales de funciones y caracterización de procesos correspondientes																																
Programar reunión de personal																																
Ejecutar reunión de personal para solución de dudas frente al SGP																																
Inicio de actividades con base a los lineamientos del SGP																																
Reunión de personal para retroalimentación del desempeño del SGP																																
Ajuste a los lineamientos del SGP de acuerdo a la retroalimentación																																
Implementación de mejoras al SGP																																
Aseguramiento de la implementación del SGP																																
Contratar ente capacitador externo																																
Capacitación a líderes de procesos en auditoria interna																																
Diseñar un programa de auditorías internas																																

Fuente: elaboración propia, 2018

CONCLUSIONES

Del anterior trabajo se puede concluir:

1. DISTRIVENTAS S.A.S. es una empresa con unas condiciones internas que presentan un gran número de ventajas competitivas, dentro de las que se destacan la aplicación de principios de planeación estratégica, el análisis del mercado y contar con un personal capacitado, lo cual le facilita un normal desarrollo de operaciones; sin embargo, se encuentran diversas oportunidades de mejora que se deben tener en cuenta, como la necesidad de documentar el sistema de gestión, el diseño y ejecución de programas postventa, y la medición del desempeño de los diferentes trabajadores de la empresa (no sólo los asesores de venta), teniendo en cuenta que la medición debe realizarse con el ánimo de mejorar y no de castigar.
2. La percepción que se tiene por parte del personal de la empresa, el cual fue encuestado en totalidad, es positiva, pues más del 60% de las respuestas obtenidas en las diferentes dimensiones evaluadas a través del cuestionario IMCOC estuvieron asociadas a valoraciones positivas, lo que permite a la empresa contar con personal comprometido y dispuesto con el buen ejercicio de su labor.
3. La principal oportunidad de mejora respecto al clima organizacional y el mejoramiento de la productividad, es el ejercicio del liderazgo por parte de los jefes de cada área, pues existieron marcadas diferencias con las preguntas referentes a esta temática, lo cual puede interpretarse como el que cada jefe de área ejerce su función de dirección sin seguir ningún parámetro definido por la empresa para este fin.

4. El nivel real de productividad de los trabajadores es desconocido para la empresa, dado que, a excepción de los asesores de venta, ningún cargo en la empresa cuenta con indicadores de desempeño que permitan evaluar el rendimiento, lo que dificulta establecer en qué medida afecta el clima organizacional la productividad de los colaboradores, sin embargo, dentro de las respuestas aportadas a través del cuestionario IMCOC, se puede apreciar que el compromiso del trabajador está impactando directamente por aspectos como: sentirse vinculado a los procesos de toma de decisiones, sentir que su situación personal es tenida en cuenta al momento de tomar decisiones, contar con el apoyo del jefe y compañero de área para la ejecución de actividades y solución de problemas, el desarrollo de actividades de esparcimiento para integrar al personal, entre otras; todos estos son puntos clave que debe cuidar constantemente DISTRIVENTAS S.A.S. para mantener un sano clima organizacional entre sus empleados.
5. La documentación del sistema de gestión (mapa de procesos, manual de funciones y manual de procedimientos) constituyen una guía invaluable para el adecuado ejercicio de la gestión; en el caso preciso de DISTRIVENTAS S.A.S. la elaboración de un manual de procedimientos para los procesos que componen su cadena logística es de vital importancia, pues de la adecuada ejecución de las tareas vinculadas a estos procesos depende la satisfacción tanto de los clientes, como de los proveedores.

RECOMENDACIONES

Con base en los análisis desarrollados como objeto del presente trabajo se recomienda a DISTRIVENTAS S.A.S. tener en consideración los siguientes puntos:

1. La evaluación del clima organizacional obtuvo un resultado positivo, sin embargo, la empresa debe estar en permanente búsqueda de la mejora en las condiciones de trabajo (físicas, técnicas, ambientales y monetarias), con las cuales el trabajador se sienta cómodo y comprometido con el cumplimiento de las labores que se le exigen.
2. Implementar las bases del sistema de gestión propuesto para la optimización del desempeño de los procesos que conforman la cadena logística de la empresa; así mismo, desarrollar este tipo de documentación para los demás procesos de la empresa, lo que facilitará el aprendizaje, ejecución y control de los mismos.
3. Se debe prestar especial atención a la medición de procesos, porque los resultados de la medición se convierten en el insumo principal para el desarrollo de actividades de mejoramiento a las cuales se encuentran obligadas todas las empresas que deseen prevalecer en el entorno económico actual.
4. La medición de procesos debe ir acompañada de la continua retroalimentación al personal, con la finalidad de que estos puedan conocer las virtudes y falencias de las labores que desarrollan en la empresa, y con ello, puedan ser partícipes de la creación de actividades de mejora y su posterior seguimiento.

5. Es de gran importancia diseñar e implementar programas de servicio postventa que faciliten la captación y retención de clientes, lo cual ayude a la empresa a tener un crecimiento sostenido, sin requerir de la implementación de masivas campañas de mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

- ANÓNIMO. (s.f.). *Capítulo II - Marco Teórico del Clima Organizacional*. Recuperado el 25 de 03 de 2017, de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría general de los sistemas* (7 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- FUENTES NAVARRO, S. (Marzo de 2012). *SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD” (ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO)*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- ICONTEC. (s.f.). *Norma ISO 9001:2015*. Bogotá.
- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA. (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos*.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H., & CANNICE, M. (2012). *Administración; una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW Hill.
- MENDÉZ ALVARÉZ, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia - El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PERALTA, R. (26 de Junio de 2002). *El Clima Organizacional*. Recuperado el 4 de Marzo de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- PÉREZ PAEZ, N. M. (2013). *Caso aplicativo clima organizacional a la Dirección Nacional de derecho de autor bajo el método de medición IMCOC*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3658/T11.13%20P415c.pdf?sequence=1>

RAMOS MORENO, D. (Agosto de 2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Recuperado el 02 de Marzo de 2017, de <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>

SANDOVAL CARAVEO, M. (28 de Abril de 2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf

SERRATO MARTINEZ, M. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad colombia ltda*. Recuperado el 18 de 03 de 2017, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2837/T11.11%20S68e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ZAPATA DOMINGUEZ, Á. (2011). *Paradigmas de la cultura organizacional*.