Determinación del Clima Organizacional en la Empresa Alpopular S.A Buenaventura, en el Año 2018

María Alejandra Valencia Correa y Jhoan Fernando Gutiérrez Álzate

Universidad del Valle Sede Pacífico

Notas del Autor

María Alejandra Valencia Correa y Jhoan Fernando Gutiérrez Álzate, Ciencias de la Administración, Universidad del Valle Sede Pacífico

Este proyecto ha sido financiado por los propios alumnos

La correspondencia relacionada con este proyecto debe de ser dirigida a…

Universidad del Valle Sede Pacífico, Av. Simón Bolívar. Km 9 Valle del Cauca

Contacto: maria.alejandra.valencia@correounivalle.edu.co

Determinación del Clima Organizacional en la Empresa Alpopular S.A Buenaventura, en el Año 2018

María Alejandra Valencia Correa y Jhoan Fernando Gutiérrez Álzate

Directora: Juliana Acevedo Escalante

Administradora de Empresas

Universidad del Valle Sede Pacífico

Abril 2018

Notas del Autor

María Alejandra Valencia Correa y Jhoan Fernando Gutiérrez Álzate, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle Sede Pacífico

Este proyecto ha sido financiado por los propios alumnos

La correspondencia relacionada con este proyecto debe de ser dirigida a…

Universidad del Valle Sede Pacífico, Av. Simón Bolívar. Km 9 Valle del Cauca

Contacto: maria.alejandra.valencia@correounivalle.edu.co

Tabla de Contenido

Pág.

Introducción 15
1 Planteamiento del Problema 19
1.1 Pregunta de Investigación: 21
2 Objetivos 22
2.1 Objetivo General. 22
2.2 Objetivos Específicos 22
3 Justificación 23
4 Marcos de Referencias 24
4.1 Estado del Arte 24
4.2 Marco Teórico 27
4.2.1 Clima Organizacional 27
4.2.2 Modelo de Litwin & Stringer: 28
4.2.3 Modelo de Rensis Likert: 28
4.2.4 Modelo de medición de Carlos Méndez IMCOC: 29
4.2.6 Modelo de Hernán Álvarez Londoño: Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. 30
4.2.7 Planeación Organizacional 35
4.3 Marco Conceptual 36
4.3.1 Acción Correctiva: 36
4.3.2 Acción de Mejora: 36
4.3.3 Acción Preventiva: 36

4.3.4 Cadena de Abastecimiento: 36

4.3.5 Comportamiento: 36

4.3.6 Cultura Organizacional: 36

4.3.7 Operador logístico: 36

4.3.8 Percepción: 37

4.3.9 Relaciones interpersonales: 37

4.3.10 Sistema de gestión: 37

4.4 Marco Legal 38

4.5 Marco Contextual 39

4.5.1 Clima Organizacional. 39

4.5.2 Operaciones de Logística Integral. 39

4.5.3 Buenaventura Puerto Marítimo 41

4.5.4 Alpopular S.A. 43

5 Metodología 46

5.1. Tipo de estudio. 46

5.1.1. Estudio Exploratorio 46

5.1.2. Estudio Descriptivo 46

5.2 Método de investigación 47

5.2.1. Inductivo 47

5.2.2. Deductivo 47

5.2.3. Cuantitativo. 47

5.2.4. Cualitativo 47

5.3 Población. 48

5.4 Proceso Metodológico. 48

5.5 Instrumentos Metodológicos. 50

5.5.1. Fuentes para la Recolección de la Información. 50

5.5.2. Técnicas de Recolección de la Información. 51

6 Determinación del Clima Organizacional y Plan de Acción en Alpopular S.A Buenaventura 52

6.1 Caracterización de la Población Encuestada 52

6.1.1 Nivel Jerárquico 52

6.1.2 Tiempo en el Cargo 53

6.1.3 Género 53

6.1.4 Edad 54

6.2 Resultados Globales de la Medición 54

6.2.1 Análisis Cualitativo de Resultados 54

6.5 Dimensiones Mejor Calificadas 57

6.6 Dimensiones con Bajas Calificaciones 58

6.7 Análisis y Acciones de Mejora Individual de las Dimensiones 59

6.7.1 Claridad Organizacional 59

6.7.2 Estructura Organizacional 63

6.7.3 Participación 67

6.7.4 Instalaciones..... 70

6.7.5 Comportamiento Sistémico..... 73

6.7.6 Relación Simbiótica 76

6.7.7 Liderazgo 80

6.7.8 Consenso 83

6.7.9 Trabajo Gratificante 87

6.7.10 Desarrollo Personal 90

6.7.11 Elementos de Trabajo 93

6.7.12 Relaciones Interpersonales 96

6.7.13 Buen Servicio..... 99

6.7.14 Solución de Conflictos. 102

6.7.15 Expresión Informal Positiva 106

6.7.16 Estabilidad Laboral 109

6.7.17 Valoración..... 113

6.7.18 Salario 117

6.7.19 Agilidad 120

6.7.20 Evaluación del Desempeño..... 124

6.7.21 Feedback 128

6.7.22 Selección de Personal 132

6.7.23 Inducción 135

6.7.24 Imagen de la Organización 139

Conclusiones 144
Recomendaciones 148
Lista de Referencias 150
Referencias Electrónicas 152
Anexos 155

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1 Estado del Arte- Análisis de Estudios Similares 24

Tabla 2 Proceso Metodológico 48

Tabla 3 Forma de Calificación Cualitativa 54

Tabla 4 Resultados Globales de la Medición del Clima Organizacional 55

Tabla 5 Datos Obtenidos de Claridad Organizacional 59

Tabla 6 Causas de la Dimensión Claridad Organizacional 59

Tabla 7 Soluciones Propuestas en Claridad Organizacional 61

Tabla 8 Acciones de Mejora en Claridad Organizacional 62

Tabla 9 Datos Obtenidos de Estructura Organizacional 63

Tabla 10 Causas de la Dimensión Estructura Organizacional 64

Tabla 11 Soluciones Propuestas en Estructura Organizacional 65

Tabla 12 Acciones de Mejora en Estructura Organizacional 66

Tabla 13 Datos Obtenidos de Participación 67

Tabla 14 Causas de la Dimensión Participación 67

Tabla 15 Soluciones Propuestas en Participación 69

Tabla 16 Acciones de Mejora en Participación 69

Tabla 17 Datos Obtenidos de Instalaciones 70

Tabla 18 Causas de la Dimensión Instalaciones 70

Tabla 19 Soluciones Propuestas en Instalaciones 72

Tabla 20 Acciones de Mejora en Instalaciones 72

Tabla 21 Datos Obtenidos de Comportamiento Sistémico 73

Tabla 22 Causas de la Dimensión Comportamiento Sistémico 74

Tabla 23 Soluciones Propuestas en Comportamiento Sistémico 76

Tabla 24 Acciones de Mejora en Comportamiento Sistémico 76

Tabla 25 Datos Obtenidos de Relación Simbiótica 76

Tabla 26 Causas de la Dimensión Relación Simbiótica 77

Tabla 27 Soluciones Propuestas en Relación Simbiótica 79

Tabla 28 Acciones de Mejora en Relación Simbiótica 79

Tabla 29 Datos Obtenidos de Liderazgo 80

Tabla 30 Causas de la Dimensión Liderazgo 80

Tabla 31 Soluciones Propuestas en Liderazgo 82

Tabla 32 Acciones de Mejora en Liderazgo 83

Tabla 33 Datos Obtenidos de Consenso 83

Tabla 34 Causas de la Dimensión Consenso 84

Tabla 35 Soluciones Propuestas en Consenso 86

Tabla 36 Acciones de Mejora en Consenso 86

Tabla 37 Datos Obtenidos de Trabajo Gratificante 87

Tabla 38 Causas de la Dimensión Trabajo Gratificante 87

Tabla 39 Soluciones Propuestas en Trabajo Gratificante 89

Tabla 40 Acciones de Mejora en Trabajo Gratificante 89

Tabla 41 Datos Obtenidos de Desarrollo Personal 90

Tabla 42 Causas de la Dimensión Desarrollo Personal 90

Tabla 43 Soluciones Propuestas en Desarrollo Personal 92

Tabla 44 Acciones de Mejora en Desarrollo Personal 92

Tabla 45 Datos Obtenidos de Elementos de Trabajo 93

Tabla 46 Causas de la Dimensión Elementos de Trabajo 93

Tabla 47 Soluciones Propuestas en Elementos de Trabajo 95

Tabla 48 Acciones de Mejora en Elementos de Trabajo 95

Tabla 49 Datos Obtenidos de Relaciones Interpersonales 96

Tabla 50 Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales 96

Tabla 51 Soluciones Propuestas en Relaciones Interpersonales 98

Tabla 52 Acciones de Mejora en Relaciones Interpersonales 98

Tabla 53 Datos Obtenidos de Buen Servicio 99

Tabla 54 Causas de la Dimensión Buen Servicio 99

Tabla 55 Soluciones Propuestas en Buen Servicio 101

Tabla 56 Acciones de Mejora en Buen Servicio 102

Tabla 57 Datos Obtenidos de Solución de Conflictos 102

Tabla 58 Causas de la Dimensión Solución de Conflictos 103

Tabla 59 Soluciones Propuestas Solución de Conflictos 105

Tabla 60 Acciones de Mejora en Solución de Conflictos 105

Tabla 61 Datos Obtenidos de Expresión Informal Positiva 106

Tabla 62 Causas de la Dimensión Expresión Informal Positiva 106

Tabla 63 Soluciones Propuestas Expresión Informal Positiva 108

Tabla 64 Acciones de Mejora en Expresión Informal Positiva 108

Tabla 65 Datos Obtenidos de Estabilidad Laboral 109

Tabla 66 Causas de la Dimensión Estabilidad Laboral 109

Tabla 67 Soluciones Propuestas Estabilidad Laboral 111

Tabla 68 Acciones de Mejora en Estabilidad Laboral 112

Tabla 69 Datos Obtenidos de Valoración. 113

Tabla 70 Causas de la Dimensión Valoración 113

Tabla 71 Soluciones Propuestas Valoración 115

Tabla 72 Acciones de Mejora en Valoración 116

Tabla 73 Datos Obtenidos de Salario 117

Tabla 74 Causas de la Dimensión Salario 117

Tabla 75 Soluciones Propuestas Salario 119

Tabla 76 Acciones de Mejora en Salario 120

Tabla 77 Datos Obtenidos de Agilidad 120

Tabla 78 Causas de la Dimensión Agilidad 121

Tabla 79 Soluciones Propuestas Agilidad 123

Tabla 80 Acciones de Mejora en Agilidad 124

Tabla 81 Datos Obtenidos de Evaluación del Desempeño 124

Tabla 82 Causas de la Dimensión Evaluación del Desempeño 125

Tabla 83 Soluciones Propuestas Evaluación del Desempeño 127

Tabla 84 Acciones de Mejora en Evaluación del Desempeño 127

Tabla 85 Datos Obtenidos de Feedback 128

Tabla 86 Causas de la Dimensión Feedback 129

Tabla 87 Soluciones Propuestas Feedback 131

Tabla 88 Acciones de Mejora en Feedback 131

Tabla 89 Datos Obtenidos de Selección de Personal 132

Tabla 90 Causas de la Dimensión Selección de Personal 132

Tabla 91 Soluciones Propuestas Selección de Personal 134

Tabla 92 Acciones de Mejora en Selección del Personal 135

Tabla 93 Datos Obtenidos de Inducción 135

Tabla 94 Causas de la Dimensión Inducción 136

Tabla 95 Soluciones Propuestas Inducción 138

Tabla 96 Acciones de Mejora en Inducción 139

Tabla 97 Datos Obtenidos de Imagen de la Organización 139

Tabla 98 Causas de la Dimensión Imagen de la Organización 140

Tabla 99 Soluciones Propuestas Imagen de la Organización 142

Tabla 100 Acciones de Mejora en Imagen de la Organización 143

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. 28

Figura 2. Modelo de Clima Organizacional de Likert. 29

Figura 3. Logo de Alpopular S.A. Logística Integral. 44

Figura 4. Estructura Organizacional Alpopular S.A Buenaventura. 45

Figura 5. Niveles Jerárquicos Alpopular S.A. Buenaventura. 52

Figura 6. Tiempo en el Cargo de los Colaboradores Alpopular S.A. Buenaventura. 53

Figura 7. Distribución del Género de los colaboradores en Alpopular S.A. Buenaventura. 53

Figura 8. Rangos de Edad en Alpopular S.A. Buenaventura. 54

Figura 9. Distribución Cualitativa de las Dimensiones del Clima Organizacional en Alpopular S.A. Buenaventura. 56

Figura 10. Dimensiones Mejor Calificadas en Alpopular S.A. Buenaventura. 57

Figura 11. Dimensiones con Calificadas Bajas en Alpopular S.A. Buenaventura. 58

Figura 12. Causas de la Dimensión Claridad Organizacional. 60

Figura 13. Causas de la Dimensión Estructura Organizacional 64

Figura 14. Causas de la Dimensión Participación. 68

Figura 15. Causas de la Dimensión Instalaciones. 71

Figura 16. Causas de la Dimensión Comportamiento Sistémico. 75

Figura 17. Causas de la Relación Simbiótica. 78

Figura 18. Causas de la Dimensión Liderazgo 81

Figura 19. Causas de la Dimensión Consenso. 85

Figura 20. Causas de la Dimensión Trabajo Gratificante. 88

Figura 21. Causas de la Dimensión Desarrollo Personal. 91

Figura 22. Causas de la Dimensión Elementos de Trabajo. 94

Figura 23. Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales. 97

Figura 24. Causas de la Dimensión Buen Servicio. 100

Figura 25. Causas de la Dimensión Solución de Conflictos. 104

Figura 26. Causas de la Dimensión Expresión Informal Positiva. 107

Figura 27. Causas de la Dimensión Estabilidad Laboral. 110

Figura 28. Causas de la Dimensión Valoración. 114

Figura 29. Causas de la Dimensión Salario. 118

Figura 30. Causas de la Dimensión Agilidad. 122

Figura 31. Causas de la Dimensión Evaluación de Desempeño. 126

Figura 32. Causas de la Dimensión Feedback. 130

Figura 33. Causas de la Dimensión Selección de Personal. 133

Figura 34. Causas de la Dimensión Inducción. 137

Figura 35. Causas de la Dimensión Imagen de la Organización. 141

Lista de Anexos

Pág.

Anexo A. Modelo de Encuesta de Hernán Álvarez Londoño. 155

Anexo B. Autorización de Realización de Trabajo de Grado en Alpopular S.A Buenaventura. 165

Introducción

Las organizaciones representan en una sociedad el desarrollo de los diferentes sistemas que interactúan entre sí, y permiten proveer los requerimientos de la población, ya sea un servicio o un bien. Están conformadas por una estructura, maquinaria, equipos, normas y talento humano, que relacionados dan vida y ayudan conseguir la razón de ser de las instituciones. De este modo, la globalización de los mercados y las necesidades a nivel mundial, han hecho que estos factores sean estudiados y analizados de forma más rigurosa entendiendo que juegan un papel importante para el funcionamiento y el éxito de las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior, es relevante indicar que el desarrollo organizacional expresa el dinamismo que se lleva en la relación entre normas, procedimientos y colaboradores, y es entendido por una cultura organizacional que se genera por la sinergia de actividades diarias que al final están sustentadas en la conformación del clima organizacional.

Por lo tanto, el clima organizacional se entiende como la construcción que tiene diferentes dimensiones y que involucra las distintas percepciones y creencias de los miembros de una organización acerca de su entorno de trabajo tanto físico como social.

Por lo anterior, el clima organizacional ha tomado gran fuerza, pues cada día son más las compañías que reconocen la importancia y el valor que tiene el talento humano, y como el bienestar, las percepciones y las relaciones interpersonales que se generan dentro de las empresas se ven reflejadas en la productividad de la organización. Son muchas las variables que inciden en el clima laboral, que son estudiadas y analizadas, por ejemplo: el salario, instalaciones, la motivación, el liderazgo, las relaciones laborales, estabilidad laboral, valoración. Estos factores son tan importantes tenerlos definidos dentro de una institución que la deficiencia de uno de ellos puede provocar una cadena de sucesos negativos, como la insatisfacción laboral que puede

generar un bajo desempeño por parte de los colaboradores que lleva a la renuncia o despido del empleado.

Con base a lo expuesto, el desarrollo de esta investigación, realizada para la presentación de trabajo de grado, busca determinar el clima organizacional de la empresa Alpopular S.A Buenaventura, dedicada a la prestación de servicio como operador logístico integral. Este estudio implica reconocer los factores que explican la dinámica de esta variable, además, analizar las percepciones de los colaboradores en relación a las experiencias que han obtenido en el transcurso del tiempo en la empresa y que ayudan a describir el estado de la organización, y a su vez, brindar herramientas para proponer soluciones factibles a los aspectos que se identifiquen por mejorar.

En relación a lo anterior, se realizará una breve descripción del problema identificado en la empresa objeto de estudio que llevó a la elaboración de esta investigación para poder entender el desarrollo del clima organizacional. Por lo cual, se plantea el objetivo general que se pretende alcanzar con la ejecución del trabajo y sus respectivos objetivos específicos como los medios que faciliten su consecución y que se verán evidenciados en el transcurso de la investigación. Adicionalmente se justificará sobre la pertinencia del trabajo de grado y los aportes del mismo para los autores, la academia, la comunidad y la organización.

En este orden de ideas, ya en el desarrollo de este documento se llevará a cabo el estado del arte, por medio del cual se referenciarán diferentes proyectos sobre clima organizacional realizados a compañías con un objeto social similar a la organización objeto de estudio. Más adelante, se encontrarán por medio de un marco teórico una serie de modelos que permitirán fortalecer y nutrir el concepto de clima, así como también se podrán evidenciar modelos con diversas variables que facilitan su diagnóstico, por medio de métodos y cuestionarios que

permiten conocer la percepción de los colaboradores respecto a donde trabaja. En concordancia con lo anterior, se hará referencia en este punto al modelo con el cual se desarrollará la investigación.

Seguidamente, para garantizar la mejor comprensión de este trabajo se establece un marco conceptual, el cual contiene una terminología que será empleada en el transcurso de este documento. Igualmente se plasmarán en un marco legal, las normatividad más importante que tienen que ver con el campo de trabajo, así como también se contará con un marco contextual, el cual hablará un poco de cómo se encuentra el clima organizacional a nivel mundial, nacional, regional y local, al igual que del sector en que se encuentra sumergido la empresa y cómo se comporta mundial, nacional, regional y localmente; adicionalmente habrá una breve historia de la ciudad de Buenaventura referente a la parte portuaria, y por último se hará una caracterización a la empresa Alpopular S.A Buenaventura.

Más adelante se plasma la metodología que se seguirá para determinar el clima organizacional de la empresa Alpopular S.A. Buenaventura, que permite identificar el tipo de estudio que se está realizando, así como también el método, la población, el cuadro de objetivos y actividades, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos que servirán de apoyo para esta investigación y el plan de análisis de datos.

Paso seguido, se expondrá la caracterización de la población como el nivel jerárquico, tiempo en el cargo, edad, y genero del encuestado, así como también se presentara los resultados globales de la medición, el análisis cualitativo de resultados, la clasificación cualitativa de la dimensión, adicionalmente se presentará las dimensiones mejor calificadas y las dimensiones con las calificaciones más bajas, y por último se realizará el análisis individual de las dimensiones

que incluirá de acuerdo a los resultados un plan de mejora por factor propuesto por los ejecutores del trabajo.

Por último, se plantearán las conclusiones identificadas por los autores del estudio, en donde se exponen las diferentes apreciaciones negativas encontradas de las variables del clima organizacional, además, se indican los aspectos positivos que se hallaron en la medición del clima de Alpopular S.A Buenaventura y como las acciones de mejora pueden contribuir a la empresa para un mejor ambiente laboral. De este modo, en un punto aparte se describen las recomendaciones generales de la investigación donde se enfatiza la importancia de la existencia de un área o grupo encargado del talento humano en la sede de Buenaventura y dinámicas que ayuden a fomentar las relaciones entre jefes y empleados.

1 Planteamiento del Problema

En la actualidad las organizaciones se mueven en un ambiente de constante cambio, un mundo globalizado y de grandes avances tecnológicos y científicos, es por ello que las grandes empresas buscan nuevos mecanismos de administración más flexibles e incluyentes para poder adaptarse, sobrevivir y permanecer en el tiempo. Para lograr esto, las organizaciones tienen que enfocarse en el talento humano como el capital más importante y forjar un espíritu de compromiso, formar líderes al interior de la organización, no limitarlos e incentivar a la creatividad de modo que las empresas se vuelvan más productivas.

Por lo anterior, el clima organizacional el cual está compuesto por las relaciones que se desarrollan, las percepciones, la estructura, entre otras variables, se ha vuelto un factor de gran importancia para el buen funcionamiento de la empresa, pues se debe buscar un ambiente favorable para los empleados donde se sientan motivados, identificados e importantes para la empresa. Todo esto se puede identificar por medio del estudio del clima organizacional el cual muestra las falencias y puntos fuertes relacionados con el personal, y posibilita el desarrollo de acciones de mejoramiento logrando una mejor satisfacción laboral y por ende un mejor rendimiento.

En este contexto, el estudio de clima organizacional que ocupa el presente trabajo, se realizará en la empresa Alpopular S.A ubicado en Buenaventura, Valle del Cauca, Colombia, en el área de transporte, bodega y agencimiento aduanero. Alpopular es la primera filial del Banco Popular y su sede en Buenaventura fue creada el 28 de marzo de 1972, la cual está encargada del diseño y ejecución de operaciones de logística integral y de gestión documental en todos los servicios de la cadena de abastecimiento. Según lo expresado por el Director de la Sede Alpopular S.A Buenaventura, en el 2015 el Grupo Aval tomó control directo de Alpopular S.A, quien antes era

controlada por el Banco Popular y en 2016 se realizó un importante cambio donde la compañía pasó de rendir cuentas directamente a la sede central en Bogotá a depender de la sede regional en Cali para un mayor control.

En la actualidad en la empresa se han venido manifestando una serie de dificultades, debido a que se presenta insatisfacción laboral, dinámicas inadecuadas en las relaciones entre colaboradores, falta de motivación e incertidumbre según lo expresado por algunos colaboradores en una entrevista no estructurada, realizada en el mes de septiembre del año 2017.

En los años anteriores al 2017 no eran tan marcados estos síntomas, pero con el tiempo y a partir de las nuevas reestructuraciones que se empezaron a implementar en el mes de mayo del mismo año, existe una percepción de inestabilidad laboral al interior de la empresa, pues se evidencia una alta rotación de personal producto de un proyecto llamado “Fit” implementado por la sede regional que consiste en la desagregación de las unidades de negocio, que tiene como único fin la disminución de los costos y gastos que se generan en la sucursal, según lo expresado por el director general de la sede Buenaventura, Jaime Luis Suárez Gil el 24 de octubre del 2017. En consecuencia los trabajadores manifiestan en las entrevistas que en varias ocasiones presentan extensas jornadas laborales hasta de 11 horas al día, luego que al disminuir el número de personal la carga laboral es mayor, además de expresar que es poca la intervención del departamento de talento humano dado a que se encuentra en la sede central en Bogotá, es decir, que en Buenaventura no se cuenta con este departamento.

Por ello se hace de gran importancia la determinación del clima organizacional para encontrar la relación entre los factores evaluados y las dificultades enunciadas anteriormente, teniendo en cuenta los aspectos externos e internos de la empresa mediante modelos

determinados y así brindarle las herramientas a la dirección para formular acciones que mejoren el rendimiento de los colaboradores y evitar una baja en la productividad de la empresa.

1.1 Pregunta de Investigación:

¿Cuál es el clima organizacional de la empresa Alpopular S.A Buenaventura, en el año 2018?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General.

Determinar el clima organizacional en la empresa Alpopular S.A Buenaventura, en el año 2018.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las variables del clima organizacional sujetas a medición que se encuentran inmersas en la empresa Alpopular S.A. Buenaventura.
- Describir las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa Alpopular S.A Buenaventura.
- Formular un plan de acción para la mejora del clima organizacional en la empresa Alpopular S.A Buenaventura.

3 Justificación

La elaboración del presente trabajo de grado se desarrolla con el fin de que los autores puedan lograr la obtención del título profesional en Administración de Empresas y además estimular todas las áreas del saber vistas durante el proceso educativo previo, es decir, consolidar los conocimientos adquiridos en la consecución del trabajo de grado.

En relación a lo anterior, este trabajo servirá como ruta a seguir para los estudiantes que deseen realizar trabajos de investigación de clima organizacional, para esto, la Universidad del Valle será la academia en donde podrán acceder a esta fuente de apoyo, para que sea punto orientador en futuros procesos académicos, logrando servirle de alguna manera al alma mater.

Así mismo, esta investigación busca ser de gran ayuda, sirviendo como base y apoyo para la toma de decisiones respecto a las problemáticas planteadas sobre el clima organizacional que se desarrolla en la empresa Alpopular S.A Buenaventura, a su vez, dejar una guía a seguir cuando en un futuro se presenten situaciones que puedan afectar el clima organizacional, así como también, este proyecto puede ser un ejemplo y punto de partida para impulsar investigaciones y estudios en las diferentes sedes regionales en el campo del clima organizacional.

Por último, se busca con este trabajo aportarle a toda la comunidad de Buenaventura, especialmente a las empresas relacionadas con el comercio exterior y de operaciones de logística integral, un ejemplo de cómo llevar a cabo una investigación de clima organizacional, como también, mostrar la manera en la que se están desarrollando desde un punto de vista organizacional, la interacción día a día entre colaboradores, entorno y organización.

4 Marcos de Referencias

4.1 Estado del Arte

Tabla 1
Estado del Arte- Análisis de Estudios Similares

TITULO	AÑO	AUTOR/RES	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	REFERENCIAS
Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la empresa agencia de aduana transcontinental S.A. lima – Perú, 2013	2014	Chávez Pérez, Omar Armando	Entrevista y Encuesta. Observación de Campo. Observación Documental. Se tomó como unidades de estudio a todos los trabajadores de la empresa Transcontinental S.A. de Lima.	Los trabajadores no reconocen qué es un clima organizacional. El principal factor que necesita intervención inmediata es la motivación. El ambiente físico (iluminación, ventilación, limpieza, etc.) es óptimo, de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores.	Tomado de: http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2005/53.0787.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y Fecha de Consulta 22/09/2017 Hora: 2:25Pm
Estudio de los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa “SIACOMEX Lda.” Buenaventura 2013.	2014	Hernández García, Tatiana.	Estudio descriptivo. Investigación hecha bajo modelo cuantitativo y cualitativo. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron: la encuesta, la observación, documentos de apoyo y paquete estadístico SPSS12.0.	Existe un ambiente y clima organizacional aceptable.se indica que la relación entre colaboradores y el modo de manejo de procesos es causa de retiros.	Tomado de: http://opac.univalle.edu.co/cgi-olib/?fi_kopt1=gotit&fi_kopt2=gotit&fi_kopt3=gotit&sf_entry=0513191&session=17667679&rs=&style=barc&infile=presearch.glue&searcher=barc.glue&nh=20&beforedate=&afterdate= Fecha de consulta: 22/09/2017 Hora: 3:05 pm

TITULO	AÑO	AUTOR/RES	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	REFERENCIAS
Análisis de los factores que intervienen en el clima organizacional de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. (SPRBUN).	2015	Moreno Escobar, Kenya.	El método de estudio fue descriptivo, además de que el tipo de investigación fue cualitativa y cuantitativa. Con fuentes primarias, basadas en entrevistas con trabajadores y encuestas. Fuentes secundarias, como información acerca de la organización.	La organización tiene un clima positivo, pero en variables hay falencias. Un ejemplo es que los colaboradores no tienen la oportunidad de ascender, se procura por no fomentar la competitividad. No hay una estipulación clara de las dinámicas de los cargos y no hay métodos de evaluación.	Tomado de: http://opac.univalle.edu.co/cgi-olib/?fi_kopt1=gotit&fi_kopt2=gotit&fi_kopt3=gotit&sf_entry=055285 2&session=17667679&rs=&style=barc&infile=research.glue&searcher=barc.glue&nh=20&beforedate=&afterdate= Fecha de Consulta 23/09/2017 Hora: 5:30 Pm
Análisis del clima organizacional en la agencia de aduana Aduanimex S.A. Nivel 1 Sede Buenaventura, tomando como referencia las percepciones de sus colaboradores.	2013	Jaramillo Escobar, Laura Patricia. López Ortiz, Luis Carlos.	Estudio de tipo descriptivo. Con métodos de investigación inductivo-deductivo. Fuentes de información a través de encuestas y entrevistas. Estudiado todo el personal de la empresa.	En síntesis, la investigación arrojo que no hay programas de capacitación, los trabajadores no se tienen en cuenta en las toma de decisiones, hay poco comunicación entre la sucursal y la sede principal, al igual que entre operarios y parte administrativa.	Tomado de: http://opac.univalle.edu.co/cgi-olib/?infile=details.glu&loid=856957&rs=3618962&hitno=2 Fecha de consulta: 24/09/2017 Hora: 1:38 Pm

TITULO	AÑO	AUTOR/RES	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	REFERENCIAS
Diagnóstico del Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Bogotá.	2013	Parra Suesca, Carol Johana	Estudio de tipo exploratorio, además de tener en cuenta aspectos cuantitativos y cualitativos. Incluyendo también herramientas estadísticas.	Ser el inicio de un proceso en el que todos los miembros de la Facultad reconozcan la importancia de trabajar juntos por el mejoramiento de la calidad laboral, personal y profesional de la Facultad.	Tomado de: http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1665/1/Diagnostico_clima_organizacional_Parra_2013.pdf Fecha de consulta: 24/09/2017 Hora: 3:25 Pm

Nota. Fuente: Elaboración Propia

4.2 Marco Teórico

Teniendo en cuenta el objetivo por el cual se desarrolla la investigación, que es determinar el clima organizacional en la empresa Alpopular S.A Buenaventura, es importante abarcar diferentes aspectos significativos que deben ser entendidos desde un ámbito teórico, para que permita a su vez comprender fácilmente las variables y factores que puedan dar respuesta a la problemática planteada. Teniendo en cuenta lo anterior, se darán a conocer algunas teorías y modelos que abarcan el tema de investigación.

4.2.1 Clima Organizacional

Las organizaciones, al contar con una estructura y estar integrada por individuos que interactúan constantemente en las actividades diarias de la organización, dan origen a un clima organizacional. De este modo, Chiavenato (2000) afirma:

> El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los mismos. (p.86)

Por otro lado, Payne & Pugh (citado por Méndez, 2006) determinan el clima organizacional como el resultado de las experiencias de los colaboradores dentro de la organización, el conocimiento de los objetivos , el grado de formalización de la estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología. Es decir, que el clima organizacional es orientado por diferentes factores que inciden en el comportamiento y pensamiento de los trabajadores en los procesos que lleva la organización.

4.2.2 Modelo de Litwin & Stringer:

Para Litwin & Stringer (citados por Méndez, 2006) las percepciones que crean los colaboradores son producto de una serie de factores como los estilos de liderazgo y motivación y que en conjunto dan nacimiento al clima organizacional. Como se evidencia en la **Figura 1** los autores proponen 9 variables para determinar el clima organizacional, las cuales son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad.

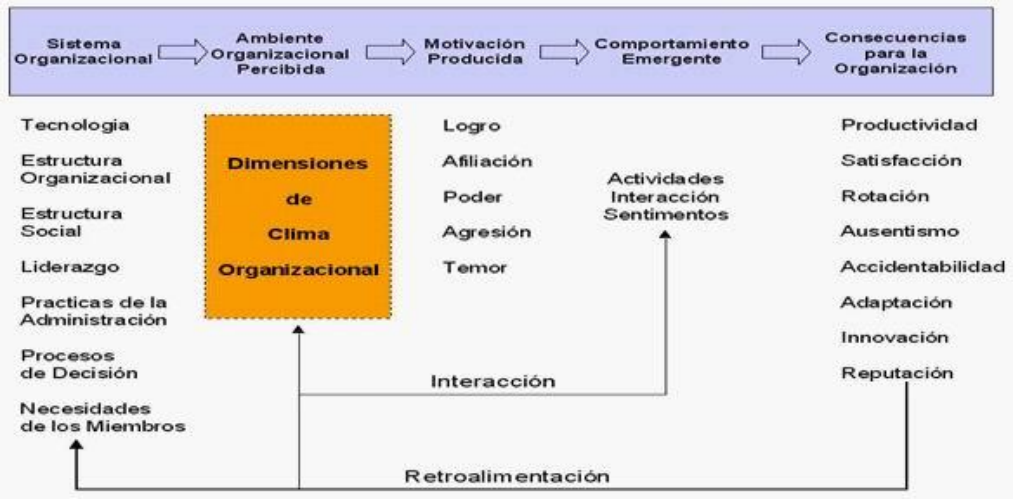

Figura 1. Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

Fuente: Quevedo, Ana. *Estudio del clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono*. Piura: Universidad de Piura, 2003.

4.2.3 Modelo de Rensis Likert:

En la **Figura 2** se representa el modelo de Likert en el cual se plantea que el comportamiento de una persona depende de la percepción que ella tenga de la realidad organizacional en la que se encuentra sumergida. Con lo anterior, este autor crea una herramienta qué tiene como fin medir la naturaleza del sistema de gestión, la cual según resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: “El primero permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización,

y el segundo, permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo" (García, 2009, p.51).

Según afirma García (2009) para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: Los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento" (p.51). Todo este conjunto de variables determinaban el clima organizacional que influían en el comportamiento de las personas de la organización.

Figura 2. Modelo de Clima Organizacional de Likert.

Fuente: Zambrano Marilyn, Martínez Andersson. *Propuesta de Programa de Formación Profesional Basado en la Teoría del Clima organizacional de Likert*. Universidad de los Andes, 2013.

4.2.4 Modelo de medición de Carlos Méndez IMCOC:

Méndez (2006) profesor de la Universidad del Rosario desarrolló un instrumento para medir el clima en las organizaciones de Colombia, el IMCOC. Este método está conformado por 45 preguntas apoyado por el diseño de un software el cual procesa toda la información obtenida por la encuesta, y adicional a esto se llevó a cabo para la validación del instrumento un pretest en donde se realizan los ajustes y correcciones necesarios de algunas variables encontradas en aplicaciones realizadas a diferentes empresas con el fin de garantizar su validez.

Las Variables del IMCOC definidas por Méndez (2006) son: “Objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control” (p.67).

4.2.5 Modelo de Fernando Toro:

En su revista García (2009) expresa que Toro considera el clima organizacional como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores y compañeros.

García (2009) indica que Toro en su encuesta mide 7 factores de clima independiente los cuales son: relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección. También un octavo factor formado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de 3 categorías de valores colectivos (colaboración, responsabilidad y respeto).

4.2.6 Modelo de Hernán Álvarez Londoño: Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

El modelo desarrollado por este profesor de la Universidad del Valle (1993) y con el cual se realizará este trabajo, plantea veinticuatro (24) factores que inciden en el clima organizacional y en el cual cada uno de ellos es valorado del uno (1) al diez (10) en donde: Uno (1) es la valoración más baja y diez (10) es la más alta en la cual se alcanza un clima planamente gratificante. Cabe resaltar que una gran característica de este método que lo diferencia de otros y que sirvió como factor determinante para su elección como modelo a desarrollar por este trabajo de grado, reside en que si la respuesta del encuestado no es plenamente gratificante (10) le permite dar su opinión sobre por qué dicho factor no llega a ese nivel deseado, así como también

da un espacio para que el encuestado exponga las posibles soluciones para mejorar la calificación.

A continuación se expondrán los 24 factores determinantes del clima organizacional planteados por Hernán Álvarez:

4.2.6.1 Claridad organizacional: Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

4.2.6.2 Estructura Organizacional: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.3 Participación: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.4 Instalaciones: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional

4.2.6.5 Comportamiento Sistemático: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.6 Relación Simbiótica: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan

sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.7 Liderazgo: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.8 Consenso: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.9 Trabajo gratificante: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

***4.2.6.10 Desarrollo Personal*:** Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

***4.2.6.11 Elementos de Trabajo*:** Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

4.2.7.12 Relaciones Interpersonales: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin,

un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.13 Buen Servicio: Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

4.2.6.14 Solución de Conflictos: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.15 Expresión Informal Positiva: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

4.2.6.16 Estabilidad laboral: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.17 Valoración: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.18 Salario: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.19 Agilidad: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.20 Evaluación de Desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.21 Retroalimentación: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional

4.2.6.22 Selección de Personal: Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.23 Inducción: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

4.2.6.24 Imagen de la organización: Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional. (García, 2009, p53).

4.2.7 Planeación Organizacional

"La planeación es el proceso que siguen los gerentes para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización. En el plan que esta fórmula, resultado del proceso de planeación, se detallan las metas de la organización y el conjunto específico de estrategias que los gerentes implementarán para alcanzar dichas metas" (Jones & George, 2014, p.253).

Según afirma Jones & George (2014) "en la mayoría de las organizaciones, la planeación es una actividad que consta de tres pasos:

- Primero consiste en determinar su misión y las metas que perseguirá: Un enunciado de la misión es una declaración genera del propósito primordial de una organización, de lo que pretende lograr con sus actividades.
- El segundo paso consiste en formular la estrategia: los gerentes analizan la situación actual de la organización y después conciben y redactan las estrategias necesarias para que esta cumpla su misión y alcance sus metas.
- El tercer paso es la implementación de la estrategia: Los gerentes deciden como asignar los recursos y responsabilidades que se requieren para implementar las estrategias entre las personas y los grupos de la organización" (p.253).

Para Jones & George (2014) "en esencia, cuando realizan la labor de planeación, los gerentes:

- Establecen y descubren donde se encuentra su organización en el momento actual.
- Determinan donde debería estar en el futuro, es decir, su situación futura deseada.
- Deciden como llevarla hacia adelante para que alcance esa situación futura" (p.254)

4.3 Marco Conceptual

4.3.1 Acción Correctiva: "Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable" (Universidad Nacional de Colombia, s/f, p.1).

4.3.2 Acción de Mejora: "Acción tomada para mejorar la eficacia, eficiencia o efectividad de los procesos" (Superintendencia de Sociedades, 2015, p.2).

4.3.3 Acción Preventiva: "Acción tomada para prevenir las causas de una No Conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable" (Superintendencia de Sociedades, 2015, p.2).

4.3.4 Cadena de Abastecimiento: "Es el proceso en el cual se integran las funciones del proveedor, fabricante, cliente, distribuidor y el detallista para llevar a cabo un proceso productivo mediante la información, y el movimiento de recursos y/o bienes" (Calderón Sotero Jaime, 2008)

4.3.5 Comportamiento: "El comportamiento es la manera en la cual se porta o actúa un individuo en la vida, es decir, que es la forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven" (Ecoastrologia, 2016).

4.3.6 Cultura Organizacional: "La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, principios, normas, procedimientos y conductas que comparten todos los integrantes de la plantilla de una organización igual, sin importar su nivel de gestión del organigrama de la compañía" (Dueñas Felipe, 2014).

4.3.7 Operador logístico: "Operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e, incluso, ciertas actividades del proceso productivo)" (Chávez Giancarlo, s/f, p.15).

4.3.8 Percepción: “Se entiende al mecanismo individual que realizan los seres humanos que consiste en recibir, interpretar y comprender las señales que provienen desde el exterior, codificándolas a partir de la actividad sensitiva” (Escarraga, 2014)

4.3.9 Relaciones interpersonales: “Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales.” (Enciclopedia de Tareas, 2012).

4.3.10 Sistema de gestión: “Es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos” (Think & Sell, s/f).

4.4 Marco Legal

Teniendo en cuenta el desarrollo de los otros marcos de referencia, a continuación se van a exponer los diferentes lineamientos en los que se encuentra involucrado Alpopular S.A Buenaventura en materia de leyes, decretos y normas.

- **Decreto 390 2016- Estatuto Aduanero:** Regula las relaciones jurídicas que se establecen entre la administración aduanera y quienes intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de las mercancías, hacia y desde el territorio aduanero nacional, con sujeción a la Constitución y la Ley.
- **Decreto 410 de 1971- Código de Comercio:** Un cuerpo legal que tiene por objeto regular las relaciones mercantiles, en todo el territorio colombiano. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.
- **Decreto Ley 2663 1950 Código Sustantivo del Trabajo:** La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
- **Ley Estatutaria 1581 de 2012:** Regula la protección de los datos personales e impone la obligación a los encargados del tratamiento de adoptar un manual interno de políticas y procedimientos para garantizar el manejo de la información, y para la atención de consultas y reclamos por parte de los Titulares.
- **Ley 1682 de 2013:** Por la cual se adoptan medidas y disposiciones para los proyectos de infraestructura de transporte y se conceden facultades extraordinarias.
- **Decreto 1478 de 2014:** Por medio del cual se fijan lineamientos para el establecimiento de corredores logísticos de importancia estratégica para el país y para la articulación de los actores que convergen sobre estos, y se dictan otras disposiciones.

4.5 Marco Contextual

4.5.1 Clima Organizacional.

Actualmente a nivel mundial el clima organizacional ha tomado gran importancia en las empresas. Sin embargo son más las empresas grandes, con un mayor poder económico que invierten en estudios para el mejoramiento de su clima organizacional, ya que las empresas medianas y pequeñas no cuentan con los instrumentos necesarios para su realización (Segredo, Alina, 2012).

En términos nacionales Will Werhane director global de la división de gestión del clima organizacional de Hay Group expresó que los resultados obtenidos de los estudios de clima organizacional en Colombia fueron los más altos de Latinoamérica (Dinero, 2013). También Méndez (2006) realizó un estudio del clima organizacional en el país dando como resultado un clima aceptable, percibiendo un buen nivel de satisfacción en las variables que el autor estudia. En cuanto a nivel regional y local se han presentado pocos estudios sobre el clima organizacional en las empresas, ya que la mayoría de los estudios son tesis realizados por estudiantes universitarios.

4.5.2 Operaciones de Logística Integral.

La globalización ha generado un gran impacto en el comercio internacional debido a los grandes cambios y avances que ha tenido en los últimos años en el sector económico. Según la página oficial de la OMC (2017) el comercio mundial ha incrementado satisfactoriamente y de manera sostenida, además de que se presentó una disminución de las medidas restrictivas lo cual ha conllevado al aumento del transporte de carga aérea, la exportación y la demanda de contenedores.

Este dinamismo de las empresas en la búsqueda de ser más competitivas y eficientes en cuanto a costos y procesos las ha incentivado a recurrir a empresas especializadas en operación de logística integral llevándolos al ahorro de tiempo y dinero (Flórez Barajas,2007). Todo este dinamismo ha convertido al sector logístico en un factor clave para la economía mundial y para los países que quieren abrir sus puertas a la globalización y hacer frente al mercado internacional.

Colombia en el índice de desempeño logístico medido por el Banco Mundial a nivel latinoamericano, en el 2015 ocupó el puesto número 11 entre 19 países con un puntaje de 3,6 (Comisión de la competitividad del Valle del Cauca, 2016).

Andrés Rodríguez (revista de la Cámara de Comercio de Cali, s/f) gerente comercial y de mercadeo de Servicomex Logística S.A. manifestó que la tercerización de los diferentes procesos logísticos va en aumento, aunque en comparación a otros países los operadores logísticos en Colombia aún están en etapa de desarrollo y tienen una tarea bastante grande debido al aumento de las importaciones y exportaciones resultantes de los tratados de libre comercio realizado por el país. De manera adicional indicó que las estadísticas muestran que solo el 40% de las empresas en Colombia han dejado a terceros su operación logística y solo un 8% lo ha considerado.

En cuanto al Valle del Cauca según lo expresado por la Cámara de Comercio de Cali (2017) en su informe económico, “el valor de las exportaciones para el año 2016 tuvo un incremento del 3,1% en relación al 2015(USD 1.882 millones Vs USD 1.825 millones), (…). Lo mismo no ocurrió con las importaciones en el 2016 que disminuyó 14,9% frente al 2015” (p.04). En cuanto al sector de operación logística, según Comisión de Competitividad del Valle del Cauca (2016) “el Valle del Cauca es el tercero con mayor participación en las actividades

logísticas en su economía, (…). Adicionalmente, según registros de la Cámara de Comercio del Valle del Cauca en el departamento hay más de 3000 empresas prestadoras de servicio logístico" (p.05).

Según la Comisión de Competitividad del Valle del Cauca (2016) en Buenaventura se movilizaron 9,3 millones de toneladas (10,0% del total de la carga nacional) en 2015, convirtiéndose en el principal puerto del país. Por otro lado, entre 120 puertos de América Latina, Buenaventura ocupó el puesto número 17 en movimiento de carga en contenedores, así como el 5 puesto entre los puertos que se encuentran en los países de la Alianza del Pacífico. Además para ese mismo año por este puerto ingresó el 29,8% de las importaciones del país evidenciándose así el papel tan importante que ocupa este Distrito Especial en el comercio internacional. Por ultimo en Buenaventura existen alrededor de veintitrés (23) empresas prestadoras de servicio de operación logística integral.

4.5.3 Buenaventura Puerto Marítimo

Buenaventura, atreves de la historia ha tenido grandes avances a nivel portuario que ha permitido todos los logros anteriormente mencionados, la cámara de comercio (2012) menciona algunos de los acontecimientos más importantes en relación al tema. Empezando el 22 de diciembre de1930 donde, con la ley 80 se le torgo la facultad al gobierno para ampliar y acondicionar el puerto para que este pudiera tener la capacidad de atender el movimiento portuario. En 1952 se da inicio a la construcción de la carretera Alejandro Cabal Pombo. En 1958 es admitid la importancia de Buenaventura como principal puerto marítimo, y se crea la flota mercante Gran Colombia lo que ayuda a que el puerto consolide sus conexiones con líneas marítimas internacionales.

En 1959 con la ley 154 del 24 de diciembre se crea la empresa Puertos de Colombia, quien entra en vigencia en 1961 y posteriormente con el decreto 561 de 1975 es establecida como empresa comercial del Estado. Años más tarde, con la ley 01 de enero de 1991 donde se faculta a las entidades públicas y privadas para la creación de Sociedades Portuaria que se encarguen del manejo de los puertos, desaparece la empresa Puertos de Colombia.

El 21 de diciembre de 1993 se creó la Sociedad Portuaria de Buenaventura de la cual el 70% pertenece al sector privado y el 30% es de la Nación, del departamento del Valle y del municipio de Buenaventura. Posteriormente en 1998 se realizó un gran avance a nivel portuario con la creación de un desarrollado muelle flotante, identificado como el mejor de Colombia y el segundo más importante de Latinoamérica lo que trajo grandes beneficios. Dado a la fuerza e importancia que obtuvo, causado por la gran movilización de carga que este realizaba, se oficializo a Buenaventura como Zona Económica Especial de Exportaciones por medio del decreto 049 de enero 19 de 2000, y en el 2007 Buenaventura es nombrada como Distrito Especial Industrial, Portuario y Biodiverso.

De acuerdo a Logistics Capacity Assessments (2016) actualmente, en Buenaventura todavía se encuentra operando la Sociedad Portuaria de Buenaventura, catalogada como el puerto más grande de la región y que mueve el 70% de la carga que entra y sale del distrito. También se encuentra en funcionamiento los terminales de contenedores TcBuen y Aguadulce donde ambos cuentan con inversión extranjera. Adicionalmente, se encuentran dos muelles los cuales son operados uno por el Grupo Portuario y otro por la compañía Compas.

Según el periódico El País (2018) la ANI indica que el puerto de Buenaventura seguirá expandiéndose los siguientes años, pues se encuentran en solicitud de concesión cuatro proyectos para este municipio los cuales son: Puerto Estéreo de San Antonio, de uso público y en busca de

la aprobación para tener un terminal de gráneles líquidos, hidrocarburos y derivados de aceites y vegetales; También se encuentra Delta de Rio Dagua, pronto a ejecutarse y manejaría líquidos, muelle de carbón, puerto pesquero y maderero; Puerto solo, también de uso público el cual contara con terminales para diversos usos energéticos y una terminal de contenedores; Por último se encuentra e proyecto del Puerto Maderero, quien busca mover madera y ser un embarcadero de cemento y pesca.

4.5.4 Alpopular S.A.

Alpopular S.A es una empresa que ofrece servicios de operación de logística integral en el área de transporte, bodega y agencimiento aduanero. Fue creada en 1967 y es la primera filial del Banco Popular quien era la encargada de ejercer control sobre esta, pero en el 2015 el Grupo Aval tomo control directo de Alpopular (Alpopular, 2017).

La empresa Alpopular S.A Buenaventura se encuentra ubicada en la calle 7 No. 3-11 oficina 2101 edificio Pacific Trade Center. Fue creado el 28 de marzo de 1972 y actualmente es controlada por la sede regional en Cali (Alpopular 2017).

4.5.4.1 Servicios: Trasporte nacional e internacional, Operación portuaria, Manejo integral de contenedores, Agenciamiento aduanero, Almacenamiento y Administración de Inventarios, Certificados de Depósito de Mercancía (Alpopular, 2018).

4.5.4.2 Sucursales: Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Bogotá, Buenaventura, Cali, Ipiales (Alpopular, 2018).

4.5.4.3 Certificaciones:

- Sistema de gestion de calidad NTC-ISO-9001:2008
- Sistema de gestion de la seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001
- Sistema de gestion en control y seguridad BASC

- Sistema de seguridad, salud en el trabajo y ambiente RUC, otorgada por el concejo colombiano de seguridad (CCS)
- Calificacion cuantitativa y cualitativa, asignado por el comité operatico del RUCCOFACE Colombia. (Alpopular, 2018).

4.5.4.4 Misión

Diseñamos y ejecutamos operaciones de logística integral y de gestión documental, soportados en personal experto, herramientas tecnológicas e información apropiada; para contribuir al mejoramiento de procesos y optimización de costos de nuestros clientes, y para generar valor a accionistas y colaboradores, protegiendo el ambiente. (Alpopular, 2018)

4.5.4.5 Visión

Ser un aliado estratégico de nuestros clientes en el diseño y ejecución de soluciones de logística integral y gestión documental, siendo referente en el mercado por la innovación permanente y alta calidad en la prestación de servicios, agregando valor y optimizando la gestión. (Alpopular 2018)

4.5.4.6 Logo de Alpopular S.A Logística Integral

Figura 3. Logo de Alpopular S.A. Logística Integral.

Fuente: Alpopular. Alpopular Logística Integral: Nuestra Historia. Colombia: Banco Popular. Recuperado de: https://www.alpopular.com.co/wps/portal/alpopular/alpopular/nuestra-compania/historia

4.5.4.7 Estructura Organizacional

A continuación se presenta el organigrama de Alpopular S.A. Buenaventura:

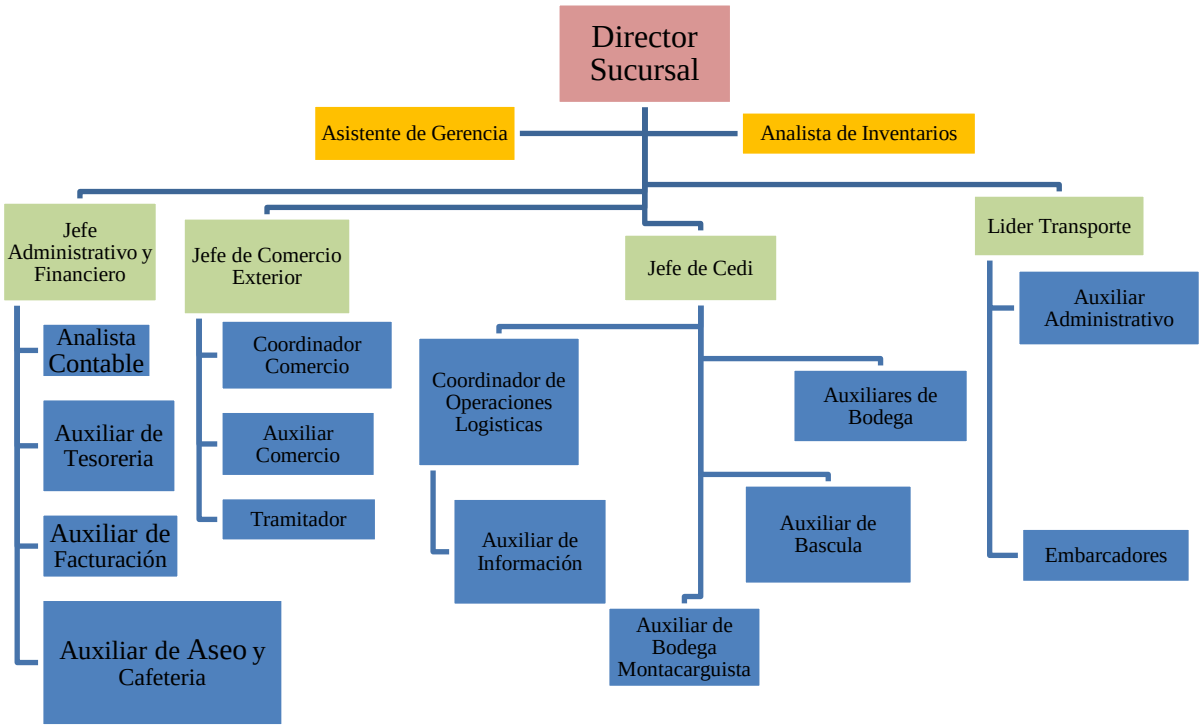

Figura 4. Estructura Organizacional Alpopular S.A Buenaventura.

Fuente: Autoría Propia, de acuerdo a información entregada por el director de sucursal Jaime Luis Suarez Gil, 2018.

5 Metodología

5.1. Tipo de estudio.

5.1.1. Estudio Exploratorio

El Estudio Exploratorio es el primer nivel de conocimiento científico que se quiere obtener sobre un problema de investigación, (…). Se considera la etapa de inicio de la investigación donde el investigador formula hipótesis de primer y segundo grado (Méndez, 1995). De acuerdo a lo anterior, la presente investigación es de carácter exploratorio debido a que en la empresa Alpopular S.A. Buenaventura no se ha registrado antes un estudio de clima organizacional.

Por otro lado, esta investigación pretende obtener información y comprender el comportamiento de los colaboradores y la percepción que tienen de la empresa, para lograr de este modo determinar el clima organizacional.

5.1.2. Estudio Descriptivo

"El Estudio Descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conductas y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación" (Méndez, 1995, p.126). En relación a esto, la investigación se llevará a cabo mediante un estudio descriptivo, que permitirá conocer las características principales, percepciones, costumbres, relaciones y actitudes que se viven en la empresa Alpopular S.A. Buenaventura, mediante el análisis y descripción detallada de los datos recolectados.

5.2 Método de investigación.

5.2.1. Inductivo

Méndez (2002) afirma: “Este método permite encontrar verdades de casos particulares a partir de realidades universales” (p.148). Es decir, se inicia desde la observación del caso o fenómeno particular con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

5.2.2. Deductivo

“Es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez, 2002, p.149). “Por ejemplo, el clima organizacional en una empresa se explica a partir de los postulados básicos que señalan las características del mismo” (Méndez, 2017, p.240)

La aplicación de este método para la determinación del clima organizacional de la empresa Alpopular S.A Buenaventura se presenta como la más idónea debido a que parte de evidenciar fenómenos generales planteados en el problema con el fin de identificar variables particulares causantes de las generales.

5.2.3. Cuantitativo.

En este proyecto se trabajará con el método cuantitativo por medio del cual se obtendrá la información y recolección de datos para su debido tratamiento y análisis.

5.2.4. Cualitativo

De igual forma, se trabajará con el método cualitativo con el fin de describir, comprender el comportamiento y percepciones de los colaboradores y como estos aspectos influyen en el clima organizacional de la empresa Alpopular S.A Buenaventura.

5.3 Población.

La población a la cual se le realizará la encuesta es al personal de la empresa Alpopular S.A. Buenaventura, la cual cuenta con Veinte y ocho (28) colaboradores quienes desempeñan sus labores en diferentes áreas de la empresa como son el área administrativa, operativa y la de comercio exterior. Alpopular S.A. Buenaventura, por tener una población pequeña, se decide realizar la encuesta a la totalidad de sus colaboradores.

5.4 Proceso Metodológico.

Tabla 2
Proceso Metodológico

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
Identificar las variables del clima organizacional sujetas a medición que se encuentran inmersas en la empresa Alpopular S.A. Buenaventura.	Estudiar las variables del clima organizacional	-Marco Teórico. -Computador -Internet - Tiempo de los ejecutores del proyecto	Determinación de las variables que influyen en el clima organizacional	Escasa información y material de estudio.
	Investigar el modelo y la estructura de la encuesta de Álvarez Londoño Hernán	-Material bibliográfico - Computador -Internet		- Escaso material Bibliográfico
	Solicitar el permiso mediante una carta dirigido a la empresa para realizar el estudio.	-Firma del director de programa - Transportes - Papelería	Autorización para realización de estudio de clima organizacional	- Retraso en la respuesta de la empresa - Negación del permiso por parte de la empresa
	Realizar entrevistas al personal y al director de la empresa objeto de estudio.	-Transportes - Grabadora	Número de entrevistas realizadas	- Poca disponibilidad de tiempo del director y los trabajadores - Restricciones a la hora de dar información - Temor de hablar por parte de los trabajadores
	Establecer el número de colaboradores a encuestar.	-Estructura de la organización - Numero de personal de la	Número de colaboradores a encuestar.	- Documentos con información incompleta. - Restricciones

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
		organización		por parte de la organización para la información.
	Organizar la estructura de la encuesta de manera virtual.	-Computador - Internet - formulario de Google -Modelo de encuesta de Hernán Álvarez	Encuesta estructurada	- Fallas en los dispositivos tecnológicos. - Mala cobertura del internet.
	Determinar el día para la aplicación de la encuesta	-Tiempo de ejecutores del trabajo - Jornadas de trabajo del personal	Cronograma de aplicación de encuestas	- Desacuerdo en horarios de los ejecutores del trabajo
	Aplicar la encuesta	-Computador - Internet - Transporte	Encuestas aplicadas/Población	- Fallas en los dispositivos tecnológicos. - Mala cobertura del internet - Falta de disponibilidad de los trabajadores
	Tabular la encuesta.	- Computador - Excel - Datos de la encuesta	Encuestas aplicadas/Encuestas Tabuladas	Fallas en los dispositivos tecnológicos.
Describir las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa Alpopular S.A Buenaventura.	Analizar los aspectos mejor calificados	- Word - Tabulación - Guía del modelo de Hernán Álvarez - Tiempo de los autores	Número de Aspectos analizados	-Fallas en los dispositivos tecnológicos. - Fallas en la interpretación de los datos - Errores en la tabulación
	Analizar los aspectos peor calificados	- Word - Tabulación - Guía del modelo de Hernán Álvarez - Tiempo de los autores -Computador	Aspectos Analizados	- Fallas en los dispositivos tecnológicos. - Fallas en la interpretación de los datos - Errores en la tabulación
	Analizar cada dimensión	- Word - Tabulación - Guía del modelo de Hernán	Dimensiones analizadas	-Fallas en los dispositivos tecnológicos. - Fallas en la

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
		Álvarez -- Tiempo de los autores		interpretación de los datos.
	Descripción del clima organizacional	-Computador - Word - Tabulación - Guía del modelo de Hernán Álvarez - Tiempo de los Autores	Clima organizacional descrito.	- Fallas en los dispositivos tecnológicos. - Fallas en la interpretación de los datos. -Perdida de la información.
Formular un plan de acción para la mejora del clima organizacional en la empresa Alpopular S.A Buenaventura.	Establecer las acciones a desarrollar para mejorar.	-Computador - Word - Tabulación - Guía del modelo de Hernán Álvarez - Tiempo de los Autores -Computador -Análisis por dimensión.	Actividades Establecidas	- Fallas en los dispositivos tecnológicos. - Fallas en la interpretación de los datos. -Perdida de la información.

Fuente: Elaboración Propia.

5.5 Instrumentos Metodológicos.

5.5.1. Fuentes para la Recolección de la Información.

Para la efectiva realización de la investigación, se recurrirá a diferentes fuentes para la obtención de información y datos necesarios para el completo desarrollo del estudio.

5.5.1.1. Fuentes Primarias.

Para la recolección de información se realizará encuestas, de acuerdo al modelo de Hernán Álvarez Londoño, determinado en un censo al personal de la empresa objeto de estudio con el fin de conocer sus percepciones, actitudes, relaciones y opiniones. Como también, se desarrollarán entrevistas al Director de Sucursal de Alpopular S.A Buenaventura. De este modo, se espera también acceder a documentos propios de la organización, que pueden proveer

información importante como su estructura, procesos y datos históricos que sirvan de apoyo para el progreso del proyecto.

5.5.1.2. Fuentes Secundarias.

Se tomará información a través de la página web de la empresa Alpopular S.A. Buenaventura, consultas a libros (Álvarez L.H., *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*), artículos académicos (Biblioteca Virtual Universidad del Valle) y estudios similares previos (Tesis y trabajos de grado).

5.5.2. Técnicas de Recolección de la Información.

5.5.2.1. Encuestas.

La recolección de la información de la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (Méndez, 1995, p.145). De acuerdo a lo expuesto por el autor, para lograr su objetivo, se aplicará una encuesta al personal de la empresa Alpopular S.A Buenaventura, de acuerdo al modelo de Hernán Álvarez Londoño.

5.5.2.2. Entrevista Individual.

Esta técnica posibilita la opción de una interacción más personal con los colaboradores, permitiendo tener el punto de vista de ellos frente a la situación que presenta la organización actualmente. Dicho lo anterior, se realizarán varias entrevistas al Director de Sucursal de Alpopular S.A Buenaventura con el fin de conocer sus opiniones.

6 Determinación del Clima Organizacional y Plan de Acción en Alpopular S.A Buenaventura

6.1 Caracterización de la Población Encuestada

La población que fue escogida para realizar el estudio, fueron las pertenecientes a las áreas: Administrativa, Operativa y Comercio Exterior.

6.1.1 Nivel Jerárquico

El total de la población encuestada se clasifica en personal administrativo, comercio exterior y personal operativo:

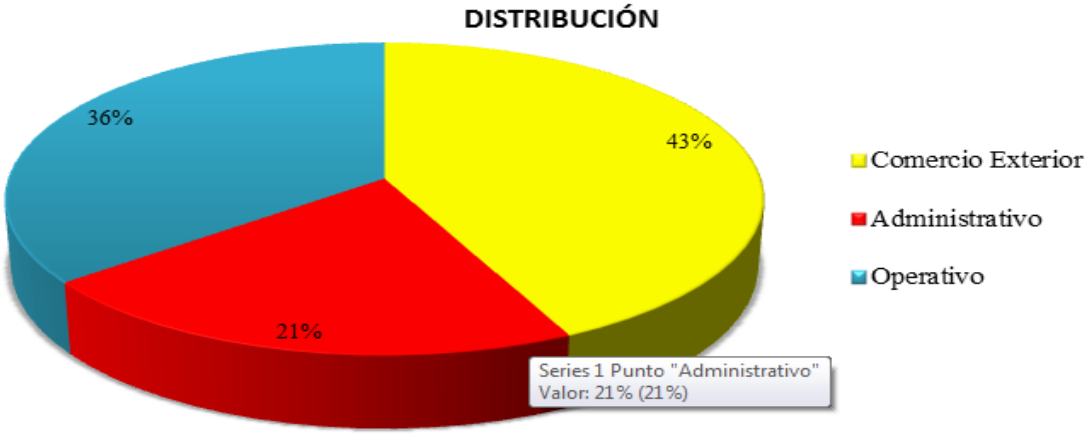

Figura 5. Niveles Jerárquicos Alpopular S.A. Buenaventura.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Según la Figura 5, del total de la población encuestada el 41% corresponde a Comercio Exterior con un total de 12 personas.

6.1.2 Tiempo en el Cargo

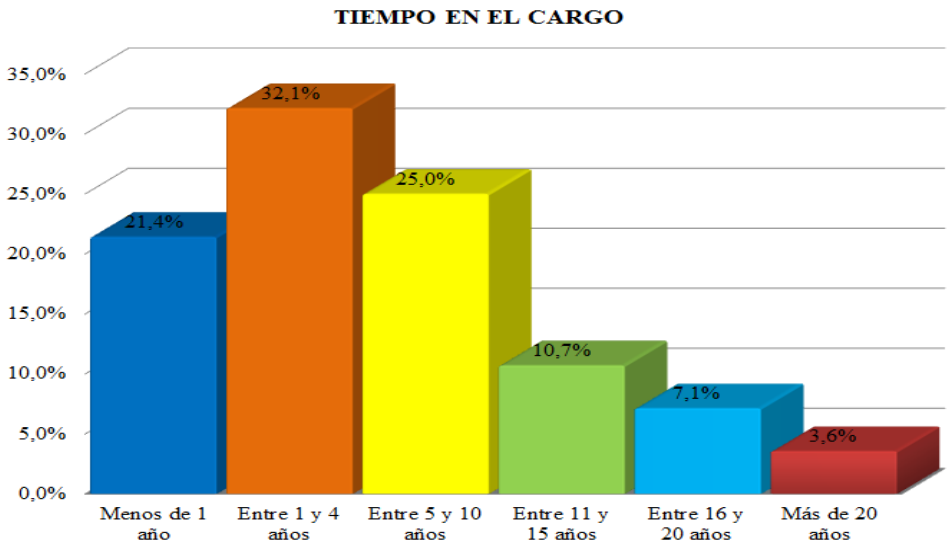

Figura 6. Tiempo en el Cargo de los Colaboradores Alpopular S.A. Buenaventura.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

De acuerdo a la Figura 6, el 32,1% de las personas encuestadas lleva en el cargo más de 1 año y menos de 4 años. El 25% está entre 5 y 10 años.

6.1.3 Género

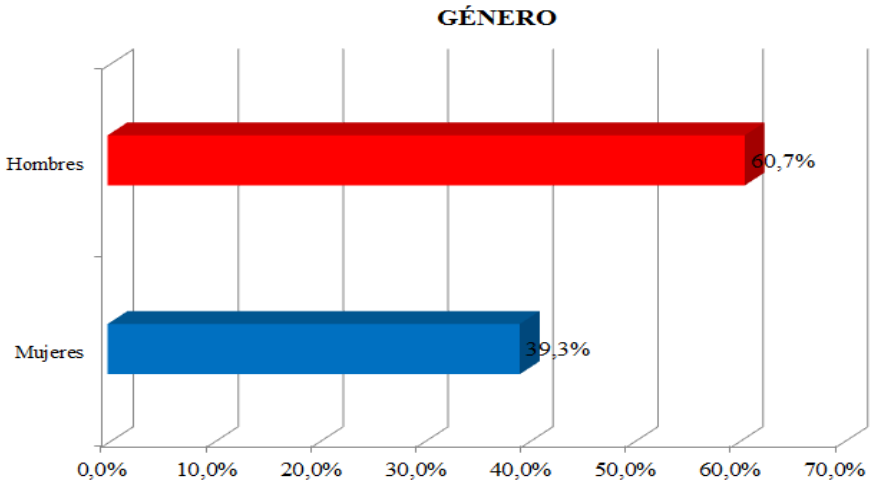

Figura 7. Distribución del Género de los colaboradores en Alpopular S.A. Buenaventura.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Según la Figura 7, de la población encuestada el 60,7% de las personas son hombres frente a un 39,3% de mujeres.

6.1.4 Edad

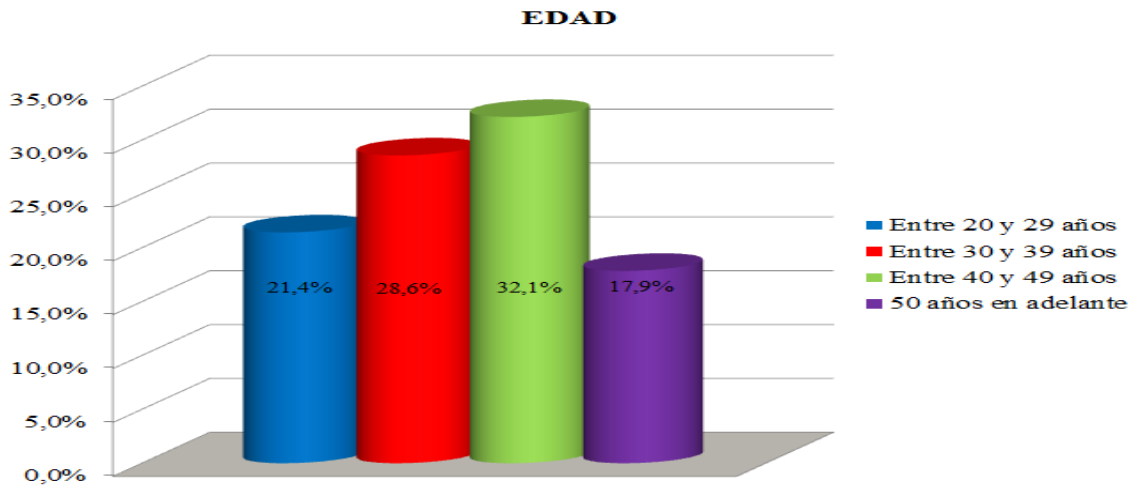

Figura 8. Rangos de Edad en Alpopular S.A. Buenaventura.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

De los encuestados según la Figura 8 , 9 personas (32,1%) están entre 40 y 49 años, sólo 5 personas (17,9%) tienen más de 50 años.

6.2 Resultados Globales de la Medición

6.2.1 Análisis Cualitativo de Resultados

Tabla 3
Forma de Calificación Cualitativa

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa
Entre 0.0 y 4.0	Inadecuada
Entre 4.1 y 6.0	Deficiente
Entre 6.1 y 8.0	Satisfactoria
Entre 8.1 y 10.0	Adecuada

Fuente**:** Adaptado al Modelo de Álvarez, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.
Nota. Aspectos débiles: inadecuada y deficiente. Aspectos con fortalezas: satisfactoria y adecuada.

A continuación se presentan los resultados globales de la medición:

Tabla 4
Resultados Globales de la Medición del Clima Organizacional

N°	Aspecto	Promedio	Mediana	Moda	Calificación Cualitativa
1	Claridad Organizacional	7,8	8,0	8,0	Satisfactoria
2	Estructura Organizacional	8,0	8,0	10,0	Satisfactoria
3	Participación	7,8	8,0	10,0	Satisfactoria
4	Instalaciones	7,3	8,0	8,0	Satisfactoria
5	Comportamiento Sistémico	8,9	10,0	10,0	Adecuada
6	Relación Simbiótica	6,0	6,0	5,0	Deficiente
7	Liderazgo	6,3	7,0	10,0	Satisfactoria
8	Consenso	6,5	7,0	7,0	Satisfactoria
9	Trabajo Gratificante	8,9	10,0	10,0	Adecuada
10	Desarrollo Personal	5,7	5,5	10,0	Deficiente
11	Elementos de Trabajo	8,0	8,0	10,0	Satisfactoria
12	Relaciones Interpersonales	8,1	9,0	10,0	Adecuado
13	Buen Servicio	8,5	9,0	10,0	Adecuada
14	Solución de Conflictos	8,8	9,0	10,0	Adecuada
15	Expresión Informal Positiva	8,3	10,0	10,0	Adecuada
16	Estabilidad Laboral	7,6	8,0	10,0	Satisfactoria
17	Valoración	4,0	3,0	0,0	Inadecuada
18	Salario	4,8	5,0	5,0	Deficiente
19	Agilidad	7,5	7,0	10,0	Satisfactoria
20	Evaluación del Desempeño	8,1	8,0	10,0	Adecuada
21	Feedback	5,9	6,0	10,0	Deficiente
22	Selección de Personal	7,7	8,0	10,0	Satisfactoria
23	Inducción	7,2	7,5	7,0	Satisfactoria
24	Imagen de la Organización	8,7	9,5	10,0	Adecuada
	Promedio	7,4	7,7		

Nota Datos obtenidos del instrumento de encuesta (Fuente: Elaboración Propia)

En la Tabla 4 se puede apreciar que el promedio global de la medición del clima organizacional arrojó como resultado 7,4 que según la Tabla 3 se clasifica como satisfactoria, lo cual indica que en la organización se tienen aspectos favorables del clima organizacional, y a su vez, hay otros que no tienen las mejores condiciones y no ayudan para obtener el clima deseado.

La Tabla 4 también indica los valores de la moda en la medición, estando entre 0 y 10, siendo el 10 la moda más relevante es más de 15 aspectos.

En la Tabla 4 se aprecia que hay un aspecto que está ubicado con calificación inadecuada, como también se resalta que hay 4 aspectos en niveles deficientes que indica que presentan debilidades, como el salario y el desarrollo personal que están relacionados con los colaboradores, y la relación simbiótica y la retroalimentación que tiene que ver con los procesos de la organización.

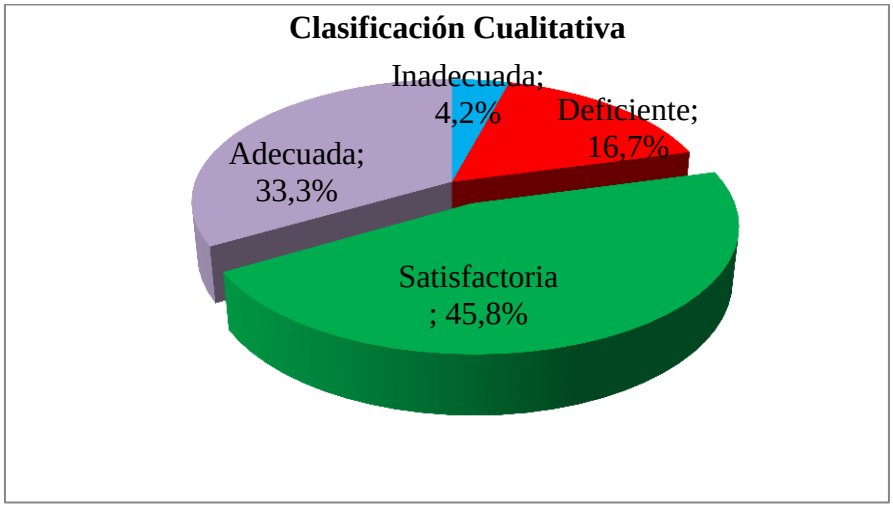

Figura 9. Distribución Cualitativa de las Dimensiones del Clima Organizacional en Alpopular S.A. Buenaventura.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

La Figura 9 muestra la distribución cualitativa de los 24 aspectos del clima organizacional; Una de las 24 variables representa el 4,2% es evaluada como inadecuada, el 16,7% es evaluada como deficiente equivalente a 4 aspectos, casi la mitad de los aspectos evaluados equivalentes al 45,8% se clasifican como satisfactorios y el 33,3% que representan 8 dimensiones fueron calificados como adecuados en la organización. Lo anterior indica que con un 79,2% de las

dimensiones se representan las fortalezas, siendo un grado significativo para la organización. De este modo se infiere que el 20,8% de las dimensiones medidas en Alpopular S.A Buenaventura, representan factores críticos que deben ser tratados con medidas correctivas para alcanzar el clima organizacional óptimo.

6.5 Dimensiones Mejor Calificadas

En el siguiente grafico se pueden evidenciar las cinco dimensiones mejor calificadas de la medición:

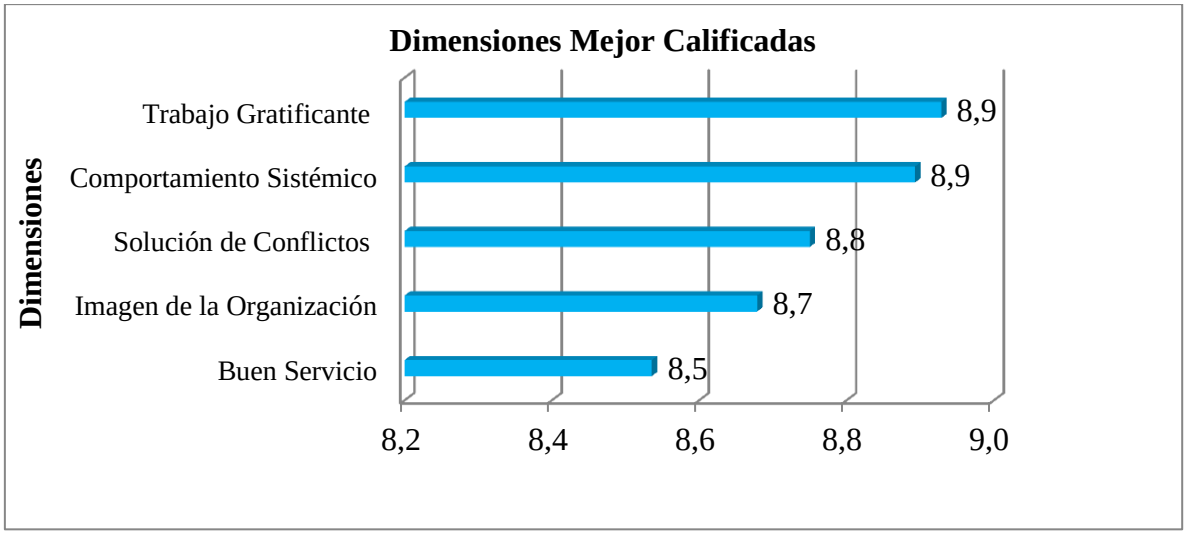

Figura 10. Dimensiones Mejor Calificadas en Alpopular S.A. Buenaventura.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Los encuestados perciben en su gran mayoría que los cargos en los que están ubicados en la organización son los correctos dado qué se establecen a sus capacidades y conocimientos.

De acuerdo a la Figura 10 las dimensiones: Comportamiento Sistémico, Solución de Conflictos, Imagen de la Organización y Buen Servicio, que se asemejan con la búsqueda por desarrollar e integrar como un todo las áreas, la erradicación de inconformidades entre colaboradores, la percepción adecuada de la compañía y la calidad de los trabajos que se reciben de compañeros. Lo anterior se establece por cuestiones de costumbre que están implícitas en el

desarrollo de las actividades de la empresa, que tienen sentido al observar que hay una buena imagen.

6.6 Dimensiones con Bajas Calificaciones

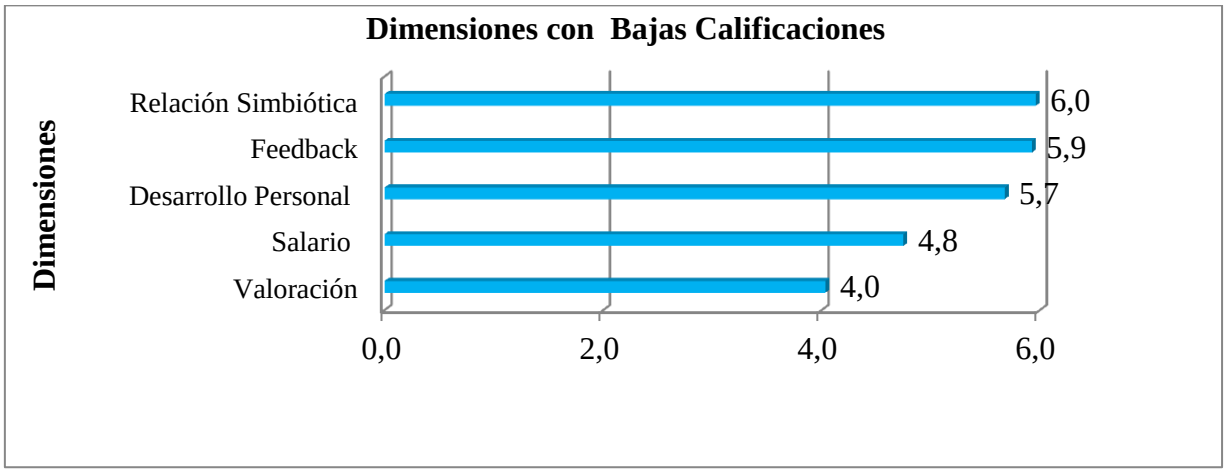

Figura 11. Dimensiones con Bajas Calificaciones en Alpopular S.A. Buenaventura.
Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

La Figura 11 establece que el aspecto Valoración siendo el más bajo de la medición, determina que el tema de los incentivos no se están llevando de la forma idónea, al igual que el salario y el desarrollo del personal que no cumplen con los niveles deseados, factores relacionados que son relevantes para la motivación de los colaboradores. Las dimensiones Relación Simbiótica y Feedback, la primera buscando un entendimiento conjunto entre empresarios y colaboradores, y la segunda un mecanismo que ayuda al mejoramiento de proceso y actividades, no tienen un rendimiento importante como debería ser.

De este modo, es relevante expresar que estos factores, en su gran mayoría, tienen desviaciones estándar con resultados altos, indicando que son aspectos con diferencias en las percepciones de las personas encuestadas.

6.7 Análisis y Acciones de Mejora Individual de las Dimensiones

A continuación, se analizará los resultados obtenidos de cada dimensión de manera individual, se enumerarán las causas y posibles soluciones planteadas por los encuestados:

6.7.1 Claridad Organizacional

Pregunta: ¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión y visión de la Organización?

Tabla 5
Datos Obtenidos de Claridad Organizacional

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
7,8	Satisfactoria	8,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Tabla 5 los datos obtenidos en la medición no hay un grado muy alto de conocimiento sobre aquellos elementos que conforman la estrategia corporativa. Teniendo en cuenta que se ubica en una escala de 7,8 se clasifica en satisfactoria, con una moda de 8,0. Lo que determina que a pesar de estar en un nivel bueno, aún falta por afianzar el conocimiento al respecto y lograr que los colaboradores interioricen al máximo estas razones que dan sentido a la organización.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 6
Causas de la Dimensión Claridad Organizacional

Claridad Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
A. No hay misión ni visión claramente definidas	0	0%
B. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto	1	4%
C. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente	4	14%

Claridad Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
clara		
D. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	3	11%
E. Me han informado al respecto, pero la verdad no he prestado la atención suficiente	13	46%
F. No me interesa conocerlos	1	4%
G. Otras	6	21%
TOTAL	**28**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- Lo informan pero no es interesante para la parte operativa.
- No hay espacios en la jornada laboral para estar al tanto de estos aspectos.
- Poca comunicación sobre el tema.

Análisis de Causas

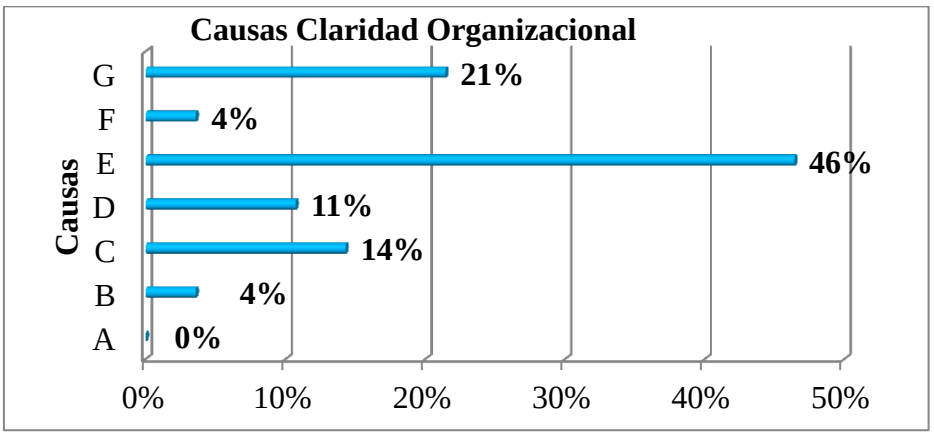

Figura 12. Causas de la Dimensión Claridad Organizacional.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

De acuerdo a la Figura 12 la causa con mayor relevancia con 46% hace referencia a la poca atención respecto a la información que se recibe, resaltando que no existe un compromiso, ni es interesante conocer estos aspectos por parte del personal. Así mismo, la compañía no contempla

acciones que resalten la importancia de conocer y estudiar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, porque son más significativas las actividades operativas en la sucursal.

Dentro la otras causas identificadas y consideradas relevantes con un 21%, se observó que entre otras causas señaladas por el personal se manifiesta que no hay espacios en la jornada laboral para estudiar tales aspectos. Existen cargas excesivas para ciertos trabajadores, tareas complejas que limitan hacer otra actividad, es decir, las labores son más importantes qué determinar el fin y el objetivo de estas.

En conclusión, las diferentes causas que se expresan anteriormente están relacionadas con el hecho de que Alpopular S.A. Buenaventura por ser una sucursal tiene un sentido meramente operativo, lo que lleva a restarle interés a ciertos atributos que tienen trascendencia en la organización.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 7
Soluciones Propuestas en Claridad Organizacional

	Claridad Organizacional
1.	La empresa debería establecer cada 15 días para que entre todo el grupo se capacite y pueda repasar y entender la misión y la visión.
2.	La empresa debería de buscar alternativas grupales para el conocimiento en cuanto a la misión y visión por parte de los trabajadores.
3.	Que la capacitación sea resaltando el tema de la visión y la misión, de manera más precisa.
4.	Sugiero que los rótulos sean publicados en áreas externas cómo son pasillos y de más áreas con el objeto de que cualquier trabajador de la compañía tenga conocimiento del mismo.
5.	Capacitaciones frecuentes sobre los cambios de estos aspectos y espacios para conocerlos mejor.
6.	Generalizar más la información para todas las áreas, no ser tan centralizados.
7.	Que la parte operativa haga parte de la misión y visión, que se les haga sentir que les interesan estos aspectos.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 8
Acciones de Mejora en Claridad Organizacional

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Establecer espacios de socialización de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias de Alpopular S.A Buenaventura de manera periódica.	Director de Sucursal	3Meses	*Tiempo de los trabajadores. *Documentos Soportes. *Recursos tecnológicos. *Talento Humano.	Total de trabajadores de la sucursal socializados.	Trabajadores participantes de socialización/Total de trabajadores.
Correctiva	Implementar en la evaluación de desempeño la medición del nivel conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización.	Director de sucursal. Responsable Talento Humano.	12 Meses[1]	*Recursos Tecnológicos. *Talento Humano	Total de colaboradores evaluados con relación al nivel de conocimiento sobre aspectos organizacionales	Trabajadores evaluados /Total de trabajadores.
					Mejora en un 30% de los resultados de conocimiento organizacional con relación al último periodo de evaluación	[(Calificación actual-Calificación anterior)/Calificación actual]*100

Nota. Fuente: Elaboración propia.

[1] Se sugiere realizar este tipo de evaluación dos veces al año con un espacio de 6 meses para medir la mejora en la comprensión de los aspectos organizacional y tomar acciones que permitan el cumplimiento de la meta.

6.7.2 Estructura Organizacional

Pregunta: ¿La estructura, organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y visión?

Tabla 9
Datos Obtenidos de Estructura Organizacional

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,0	Satisfactoria	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

La calificación de este factor está ubicada en 8,0 que determina que es satisfactoria y con una moda de 10,0. Indica que la organización a pesar de estar en un nivel aceptable en este sentido, la consecución de procesos y actividades de acuerdo a los parámetros definidos se ven interrumpidas en ocasiones por tener áreas ubicadas en otros espacios, con relación a esta dimensión hay diferentes percepciones entre los colaboradores, además de fallar un poco en la agilización de procedimientos y limitar la integración de los sectores.

Alpopular S.A Buenaventura, tiene definida su organigrama local, lo que lleva a determinar la procedencia, dependencias y límites que tienen las áreas. En relación a esto, las personas distinguen muy bien sus cargos y conocen el nivel jerárquico al que pertenecen, razón que ayuda a que los procesos se lleven de forma satisfactoria, reflejado en la moda.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 10
Causas de la Dimensión Estructura Organizacional

Estructura Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
A. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	0	0%
B. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Organización.	4	17%
C. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo	1	4%
D. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	4	17%
E. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).	4	17%
F. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	9	38%
G. Otras	2	8%
TOTAL	**24**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

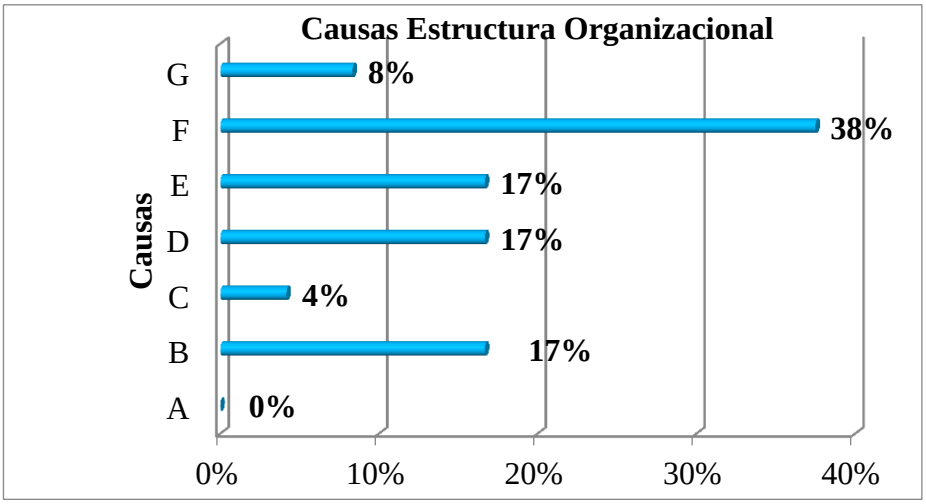

Figura 13. Causas de la Dimensión Estructura Organizacional

.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

La Figura 13 indica que la falta de autonomía de las áreas generadas por la demasiada centralización en la toma de decisiones es la causa principal, seguido de la alta formalidad que

existe en los procesos y relaciones. Todo esto debido a que el director de sucursal es el encargado de tomar las decisiones sobre las diferentes áreas, teniendo en cuenta que es el responsable directo con regionalización. A partir de esto, los jefes de las áreas tan solo toman decisiones de poca relevancia. De acuerdo a la integración de Alpopular al grupo Aval, hace que todos los procesos sean más formales y no da opción para salirse de lo común.

Por ultimo una causa también relevante habla sobre la poca promoción de la integración entre áreas y la baja adopción del trabajo interdisciplinario, esto dado por la formalidad existente en la organización, a pesar de la relación existente en el organigrama. Al igual que la separación que existente de algunas áreas, especialmente la de Comercio exterior que se encuentra ubicada en un lugar diferente a la de las demás.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 11
Soluciones Propuestas en Estructura Organizacional

	Estructura Organizacional
1.	Se debe canalizar los requerimientos y los procesos de forma más directa que evite tanta tramitología en la ejecución de las tareas diarias.
2.	Que haya una ubicación de todas las áreas en un solo sitio.
3.	Mayor integración entre las áreas y que tengan autonomía en las decisiones de menor trascendencia para agilizar los procesos especialmente en decisiones inmediatas.
4.	Que los procedimientos no sean tan complicados y demorados y que haya una pronta solución.
5.	Que en las decisiones de menor trascendencia se pueda tener la autonomía de tomar decisiones y no esperar la respuesta del director de sucursal.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 12
Acciones de Mejora en Estructura Organizacional

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Revisar las responsabilidades asociadas a cargos de coordinación con relación al poder de decisión los mismos	Director de Sucursal	3 Meses	*Director de sucursal *Talento Humano *Documentos Soportes. *Tiempo de los colaboradores.	Revisión de funciones de coordinadores de área	Manuales de funciones revisados/Total manuales de cargos de coordinación.
Mejora	Institucionalizar espacios[2] de coordinación para la toma de decisiones efectivas	Director de Sucursal Jefes de área	12 meses	*Director de sucursal *Talento Humano *Documentos Soportes.	4 reuniones de coordinación por mes (48 por año)	Reuniones realizadas/Total reuniones
Correctiva	Ubicar todas las áreas de la organización en las mismas instalaciones.	Director de Sucursal. Regionalización de Alpopular S.A		*Estructura organizacional. *Económicos. *Talento Humano. *Espacios geográficos.	Total de áreas de la organización ubicadas en la bodega central	Dependencias centralizadas en un espacio/Total dependencias de la organización

Nota. Fuente: Elaboración propia

[2] Se proponen espacios de reunión con una periodicidad semanal.

6.7.3 Participación

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

Tabla 13
Datos Obtenidos de Participación

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
7,8	Satisfactoria	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Según la Tabla 13 con 7,8 en su medición esta dimensión se clasifica como satisfactoria, entregando una moda de 10; hay manifestaciones de conformidad con lo que se vive internamente, si analizamos la el último indicador. Como es evidente este factor no está en su nivel deseado, hay razones organizacionales e individuales que no facilitan que la participación de las personas en las actividades diarias sea la adecuada.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 14
Causas de la Dimensión Participación

Participación	Frecuencia	Porcentaje
A. Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	8	26%
B. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	5	16%
C. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	9	29%
D. Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	9	29%
E. Otras.	0	0%
TOTAL	**31**	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Causas

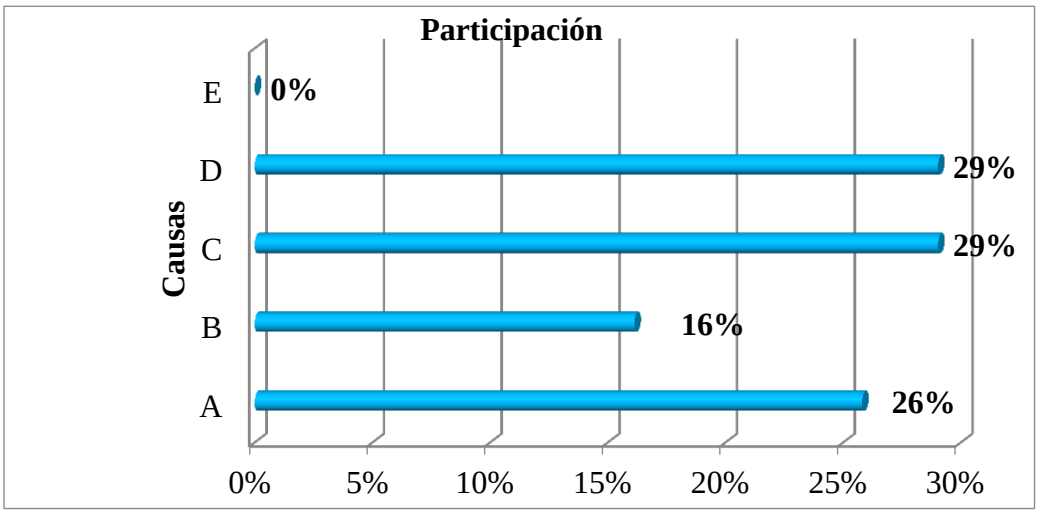

Figura 14. Causas de la Dimensión Participación.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

En la Figura 14 entre las causas más representativas con relación a la oportunidad que se brinda a los colaboradores para participar en las decisiones de la compañía, de acuerdo a los resultados se informa cuando ha sido tomada la decisión o a su vez (26%), por otro lado el 29% considera que se le permite opinar o participar al trabajador en algunas ocasiones y el 29% indica que se le informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

Las causas anteriormente mencionadas se relacionan con la dimensión anterior, donde se evidencia la falta de autonomía en las áreas, logrando que no se procure en tener a consideración los pensamientos de los trabajadores.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 15
Soluciones Propuestas en Participación

	Participación
1.	Antes de tomar decisiones se debe primero evaluar como el personal está aplicando los procesos y que tanto afecta las decisiones a los funcionarios y su entorno laboral.
2.	En nuestra área somos autónomos, aunque hay decisiones y formas de hacer las cosas que se nos imponen, por razones del jefe.
3.	Que la capacitación sea resaltando el tema de la visión y la misión, de manera más precisa.
4.	La empresa debe tener más en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones dado que el trabajador es aquel que desempeña, conoce sus labores y puede aportar cosas significativas debido a su experiencia.
5.	Tener autonomía en el trabajo, no siempre pero si con más frecuencia dado que muchas veces la toma de una decisión requiere que sea rápido.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 16
Acciones de Mejora en Participación

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Mejora	Implementar espacios o actividades periódicas de socialización y retroalimentación sobre asuntos de la organización que involucren a los colaboradores.	Director de Sucursal Jefes de área	12 Meses	*Talento Humano *Tiempo de los colaboradores. *Papelería	Actividades informativas mensuales	Actividades realizadas/Total actividades planeadas.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.4 Instalaciones

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

Tabla 17
Datos Obtenidos de Instalaciones

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
7,3	Satisfactoria	8,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

La medición de este aspecto, según la Tabla 17, arrojo con un 7,3 que es satisfactorio y una moda de 8,0. Lo anterior indica que hay aspectos que son de tener en cuenta para que los colaboradores estén a gusto, razones que afectan la vida laboral de ellos y de alguna manera el desarrollo de las actividades de Alpopular S.A. Buenaventura.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 18
Causas de la Dimensión Instalaciones

Instalaciones	Frecuencia	Porcentaje
A. Las instalaciones son en general antiestéticas.	3	9%
B. Las instalaciones no son seguras.	1	3%
C. Las instalaciones no son funcionales.	1	3%
D. Hace demasiado frío.	1	3%
E. Hace demasiado calor.	3	9%
F. La iluminación es deficiente	3	9%
G. Hay demasiado ruido.	2	6%
H. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	3	9%

Instalaciones	Frecuencia	Porcentaje
I. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.	6	17%
J. Otras	12	34%
TOTAL	**35**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- El ingreso a las instalaciones no son seguras, ni es cómodo el desplazamiento.
- El lugar es ruidoso y con mucho riesgo de seguridad para llegar a las instalaciones.
- El inconveniente se presenta en que como estamos en un piso 21 tenemos mucha dificulta en los ascensores.

Análisis de Causas

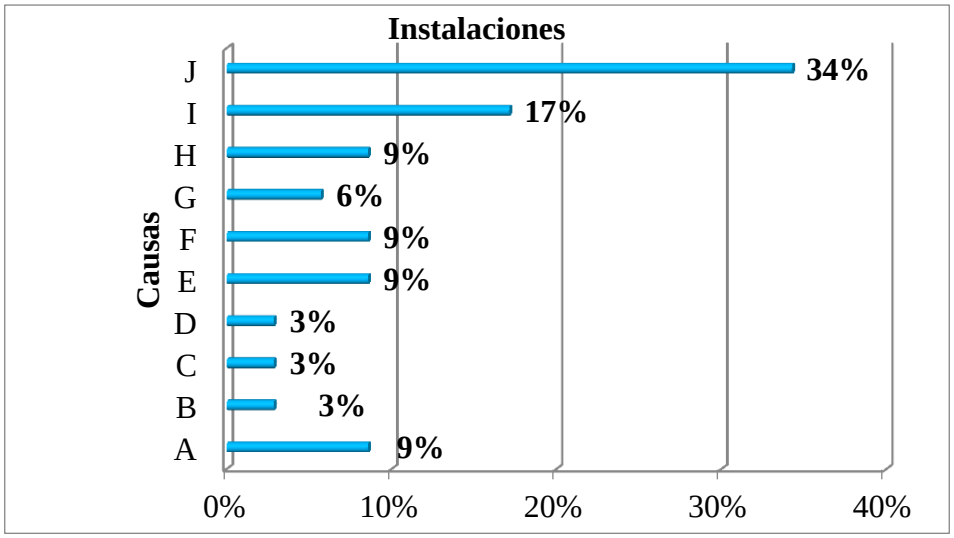

Figura 15. Causas de la Dimensión Instalaciones.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

La principal causa evidenciada son las razones de la ubicación de una de las áreas de la organización, además de tener dificultades con los sistemas de ascensor, en este caso el área de comercio exterior, establecida en un edificio diferente en relación a las demás dependencias y encontrada en un vigésimo primer piso.

De igual forma, la entrada a las instalaciones de las oficinas principales es peligrosa y retirada de la avenida, a razón de que se encuentra a 300 metros y la zona es poco transcurrida. Se manifiesta también razones de poca comodidad en zonas de trabajo, de la mano de situaciones como la falta de iluminación y la alta sensación de calor en las zonas operativas. Es evidente que falta algunas mejoras es este factor para cumplir con la satisfacción del empleado, es decir, tener el ambiente ideal.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 19
Soluciones Propuestas en Instalaciones

	Instalaciones
1.	Hacer una evaluación del lugar donde se labora.
2.	Se debería tener más salidas de emergencia. Ubicar la organización en un sitio de más fácil acceso.
3.	Conseguir transporte para el desplazamiento. Cambiar o mejorar el estado del aire y los baños.
4.	Que el sitio de trabajo sea adecuado de la mejor manera, que el espacio sea más amplio.
5.	Deberían remodelar las instalaciones de modo que fueran más cómodas.
6.	Se debe cambiar de instalaciones.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Acciones de Mejora

Tabla 20
Acciones de Mejora en Instalaciones

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Establecer mejoras en aspectos funcionales para el desarrollo de las actividades	Director de Sucursal	6Meses	*Talento Humano *Económicos *Espacios. *Mano de obra.	Aspectos un ambiente físico óptimo.	Plan de mantenimiento de infraestructura

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
	en la organización. (Baños, aires acondicionados, iluminación, etc.)					
Correctiva	Evaluar las condiciones de la ubicación geográfica de las áreas de la organización.	Director de Sucursal Regionalización.	2 Meses	*Talento Humano *Documentos soportes *Recursos tecnológicos	Mejorar el acceso a la empresa.	Documento de evaluación

Nota. Fuente: Elaboración propia.

6.7.5 Comportamiento Sistémico

Pregunta: ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera la misión y visión de la Organización, antes que sus intereses personales?

Tabla 21
Datos Obtenidos de Comportamiento Sistémico

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,9	Adecuada	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Según la Tabla 21 este aspecto obtuvo una de las calificaciones más altas de la medición con 8,9 ubicándose como adecuada, con una moda de 10,0. Hay conciencia sobre la importancia de que las razones organizacionales estén por encima de cualquier ámbito personal o sectorial, facilitando que se cumpla con las estrategias de la empresa. Hay percepciones que indican que este factor está en su máxima expresión, si analizamos la moda, pero de igual forma hay tendencias que mejorar en relación al logro de objetivos.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 22
Causas de la Dimensión Comportamiento Sistémico

Comportamiento Sistémico	Frecuencia	Porcentaje
A. No se conocen la misión y visión.	1	5%
B. En general, las personas no se identifican con la misión y visión de la Organización, por lo tanto no les preocupan.	0	0%
C. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	1	5%
D. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	2	10%
E. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Organización.	2	10%
F. Falta de motivación y o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria.	6	30%
G. La estructura organizacional no facilita la integración.	4	20%
H. Otras	4	20%
TOTAL	**28**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- Es un poco complejo lograr el estado ideal debido a las actividades diarias.
- Hay áreas que dificultan las operaciones.
- La falta de colaboración y aportes de un funcionario afecta el trabajo en equipo.

Análisis de Causas

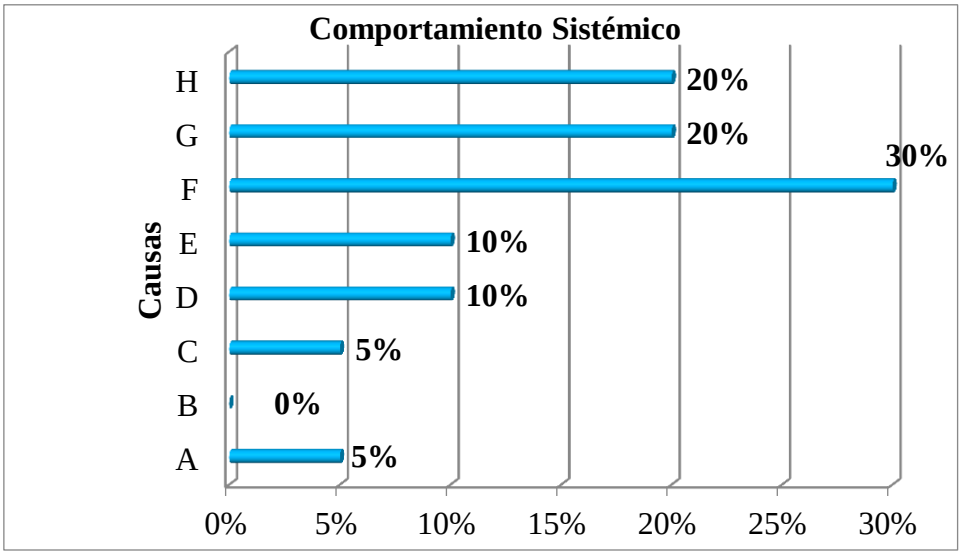

Figura 16. Causas de la Dimensión Comportamiento Sistémico.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

En la Figura 16 se evidencia que la causa más representativa es sobre la falta de motivación que se tiene para trabajar de forma multidisciplinaria, además de la poca capacitación para lograr esta práctica. Así mismo se indica como causa relevante que la estructura organizacional, dimensión mencionada en puntos anteriores, no facilita la integración, aspecto que perturba la noción del comportamiento sistémico.

Así mismo, razones como la falta de colaboración y aportes por parte de los funcionarios, afecta el trabajo en equipo, llevando a que sea complejo el estado idóneo de las actividades diarias o el desarrollo normal de los procesos en pro de los objetivos organizacionales.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 23
Soluciones Propuestas en Comportamiento Sistémico

	Comportamiento Sistémico
1.	En la mayoría de las empresas cada área quiere lo mejor. Falta motivación no solo económica hay otras maneras y capacitaciones.
2.	Para mejorar se deberían conocer los procedimiento de cada área por todo el personal para que se identifiquen con los otros cargos, para eso son las capacitaciones y la motivación, y hay muchas maneras como premios al empleado del mes entre otros.
3.	La empresa ha tenido tantos cambios y esto ha ocasionado que las personas estén desmotivadas con el trabajo. Adicional falta personal y se está saturado de trabajo.
4.	Organizar el equipo de trabajo de personas con compromiso total y responsabilidad mirando el futuro de la empresa para beneficio de todos.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Acciones de Mejora
Tabla 24
Acciones de Mejora en Comportamiento Sistémico

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Capacitar a las áreas y colaboradores en el trabajo multidisciplinario.	Director de Sucursal	5 Meses	*Talento Humano *Tiempo de los colaboradores.	Fortalecimiento de equipos multidisciplinarios	Colaboradores capacitados/Total de Colaboradores.

Nota. Fuente: Elaboración propia

6.7.6 Relación Simbiótica

Pregunta: ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

Tabla 25
Datos Obtenidos de Relación Simbiótica

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
6,0	Deficiente	5,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos en la medición y expresados en la Tabla 25, la calificación es deficiente con un puntaje de 6,0, una moda de 5,0. Resaltando que hace parte de las dimensiones con más baja ponderación en el estudio. Determinando que la relación entre empresarios y trabajadores no es la correcta en Alpopular S.A, siendo esto preocupante porque hay una percepción errónea de los colaboradores hacía sus directivos por sus actos.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 26
Causas de la Dimensión Relación Simbiótica

Relación Simbiótica	Frecuencia	Porcentaje
A. Los directivos solo velan por sus intereses.	10	29%
B. Los empleados y trabajadores solo velan por sus intereses.	0	0%
C. Hay desconfianza entre las partes.	3	9%
D. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.	8	24%
E. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración v solidaridad entre las partes.	10	29%
F. Otras	3	9%
TOTAL	**34**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

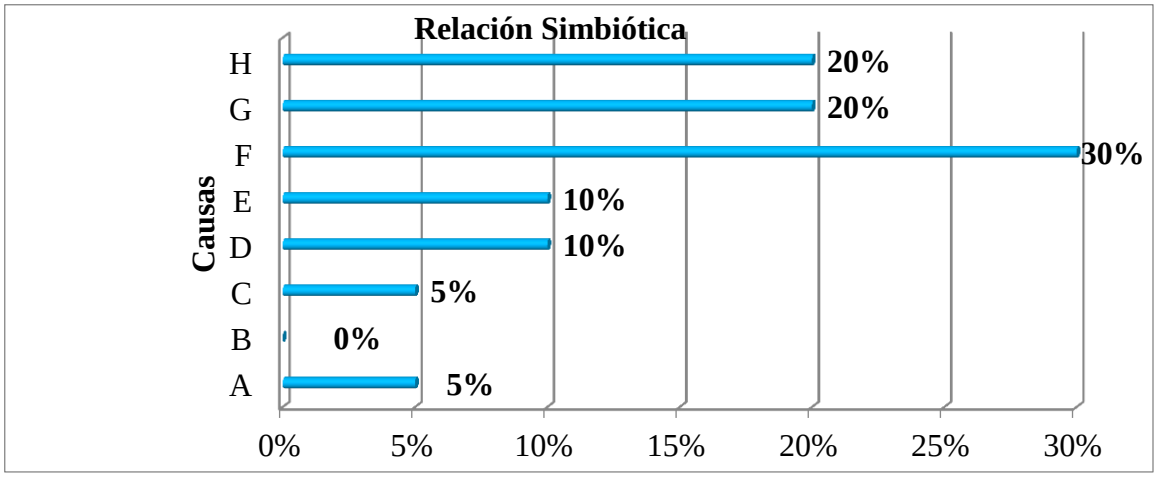

Figura 17. Causas de la Relación Simbiótica.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Las causa más significativa, de acuerdo a la Figura 17, es la percepción que se tiene de que los directivos solo velan por sus intereses, a pesar de haber interés por alcanzar mejores beneficios para todos pero falta más de ambas partes. Aunque se manifiesta que no existe motivación para trabajar de la mano entre ellos en algunos sectores. El anterior pensamiento que hace que la dimensión este en un estado deficiente, está dado por la mala imagen que tiene la cabeza de la organización, el director de sucursal, logrando una impresión negativa sobre empresarios representados en él.

De esta forma, es necesario que la relación entre estos dos actores mejore, en búsqueda de la credibilidad y la confianza entre ellos, teniendo en cuenta que es relevante este aspecto para la motivación de talento humano y en la organización no se perciben acciones concretas que ayuden a crear seguridad entre las partes involucradas.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 27
Soluciones Propuestas en Relación Simbiótica

	Relación Simbiótica
1.	Para mejorar esta parte se debería hacer reuniones con todos los trabajadores, evaluar las cosas positivas y las negativas, que se digan, hacer cambios y mejoras.
2.	Se debe crear un clima de confianza para alcanzar las metas, y diseñar espacios de socialización de estos temas.
3.	Que los directivos conozcan los procesos internos de cada sucursal, para que sus acciones sean más eficientes.
4.	Que el director de sucursal sea más cordial, respetuoso y muestre más interés por el bienestar de los trabajadores.
5.	Generar espacios para que los trabajadores y jefes se puedan integrar, como actividades recreacionales, de este modo tener una retroalimentación de sus conductas y pensamientos.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 28
Acciones de Mejora en Relación Simbiótica

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Establecer reuniones periódicas entre líderes empresariales y los colaboradores que permita un diálogo sobre las necesidades de los colaboradores.	Director de Sucursal. Regionalización de la empresa.	2Meses	*Talento Humano *Tiempo empresarios *Espacios en las jornadas laborales. *Económicos	Generar confianza entre empresarios y colaboradores.	Nivel de confianza alcanzado/Nivel de confianza actual.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.7 Liderazgo

Pregunta: ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, Creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

Tabla 29
Datos Obtenidos de Liderazgo

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
6,3	Satisfactoria	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información que se presenta el liderazgo de Alpopular S.A Buenaventura se encuentra ubicado, según la Tabla 29, con un puntaje de 6,3 como satisfactorio, con una moda de 10,0. De acuerdo a esto, se evidencia que aquellas personas que están dirigiendo la empresa tienen algunas falencias en su desarrollo como líderes, temas como la motivación, la relaciones con subordinados, el respeto, etc. Son aspectos que marcan al colaborador y lo llevan a tener una imagen negativa de sus líderes, además de ser un tema que perjudica el desarrollo organizacional.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 30
Causas de la Dimensión Liderazgo

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
A. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	3	7%
B. El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	0	0%
C. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	8	19%
D. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el	10	23%

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
contrario, tiende a desmotivarnos.		
E. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	4	9%
F. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	6	14%
G. El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	6	14%
H. Otras	6	14%
TOTAL	**43**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- El jefe se puede preocupar pero le falta tener más en cuenta la opinión de los funcionarios, no siempre la razón la tienen ellos, hay que saber escuchar y respetar las opiniones.
- El jefe no se interesa por lo que piensen los trabajadores.
- El jefe no muestra ese acompañamiento que debe tener, uno como colaborador no se siente arropado por él.
- Es difícil que el jefe motive al funcionario teniendo en cuenta que él también está desmotivado.

Análisis de Causas

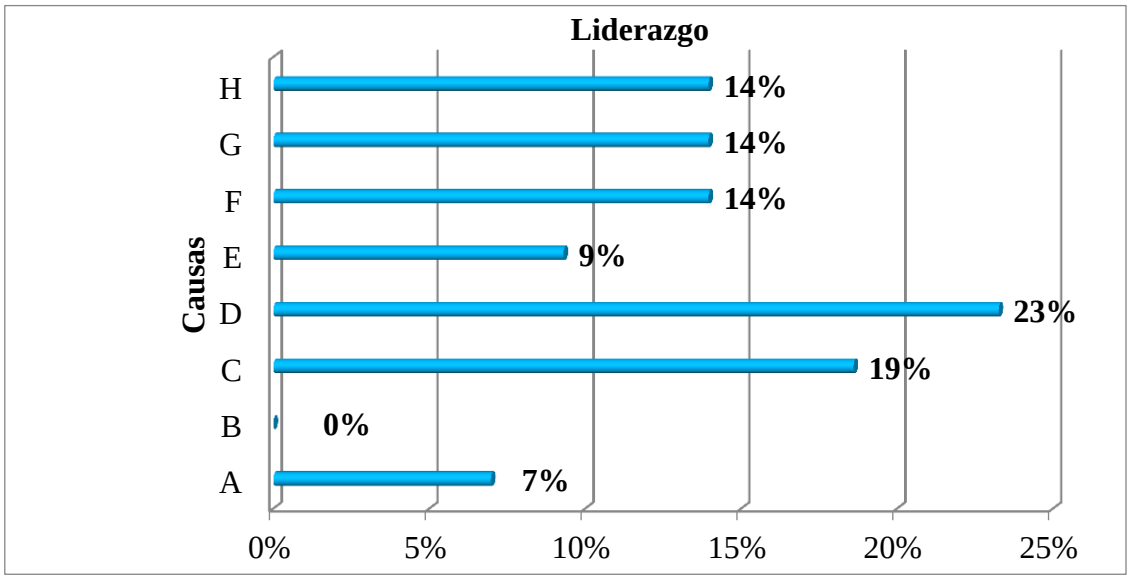

Figura 18. Causas de la Dimensión Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

La Figura 18 indica que existe una percepción elevada, que es la causa principal, sobre el pensamiento de que el jefe no se relaciona como debe con sus colaboradores, que tiende a desmotivarlos por su actitud, de este modo, también se indica que el jefe se dedica a ordenar y no se preocupa por estos aspectos. El jefe se ha vuelto rutinario y no se preocupa por conocer sobres sus colaboradores.

Hay que tener en cuenta que la moda de esta dimensión es de 10,0, que es importante aclarar debido a que hay ciertos colaboradores que son subordinados por diferentes tipos de jefes en la organización, lo que indica que no todos son malos líderes, de acuerdo a las causas entregadas anteriormente. En relación a las percepciones encontradas, se establece que el jefe de sucursal y el jefe de comercio exterior tienden a tener las características negativas mencionadas, mientras que los jefes de la parte operativa tienen aspectos más positivos.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 31
Soluciones Propuestas en Liderazgo

	Liderazgo
1.	Que el jefe inmediato mejore el trato a los colaboradores, que sea más amable, cordial, que sea más humilde y se gane el respecto de los trabajadores. Aunque las relaciones con los jefes de despacho siempre han sido las mejores.
2.	Que los jefes principales de la sucursal tengan un trato digno con los colaboradores.
3.	Respeto al empleado, comprensión y motivación para con ellos. La empresa debe dar más libertad y autonomía para que el jefe inmediato pueda generar cambios positivos. Afianzar el trabajo en equipo.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 32

Acciones de Mejora en Liderazgo

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Realizar capacitaciones a los jefes de la organización, explicando el papel preponderante que cumplen en su rol de líderes.	Regionalización. Director de Sucursal	6 Meses	*Talento Humano. *Espacios en las jornadas laborales. *Económicos *Tecnológico.	Incrementar la eficiencia y eficacia en el rol de líder.	Número de capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.8 Consenso

Pregunta: ¿Se construyen decisiones entre todas las partes, donde las personas presentan su punto de vista, se escucha, se analiza, en búsqueda de un acuerdo, limando asperezas, logrando una síntesis con la cual todos se identifican ?

Tabla 33

Datos Obtenidos de Consenso

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
6,5	Satisfactoria	7,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 33 indica que la medición de esta dimensión tiene un estado satisfactorio de acuerdo a su calificación de 6,5, además de tener una moda de 7,0. Esto indica, que existen razones positivas sobre este aspecto, teniendo en cuenta que esta práctica se desarrolla adecuadamente entre compañeros de áreas con pequeño alcance, por el contrario esta actividad no se resalta que se efectué entre jefes y las áreas, es decir, se impone el poder.

Es importante que se lleve a cabo esta práctica en todos los estamentos de la organización, implementarla para que ayude con los procesos, la toma de decisiones y la solución de conflictos.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 34
Causas de la Dimensión Consenso

Consenso	Frecuencia	Porcentaje
A. Quienes presiden los grupos o comités, son por lo general muy impositivos.	0	0%
B. Las decisiones importantes por lo general, ya están tomadas antes de darse las reuniones.	18	50%
C. Hay subgrupos o camarillas que por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	1	3%
D. En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia.	7	19%
E. En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	3	8%
F. En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	4	11%
G. Otras	3	8%
TOTAL	**36**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

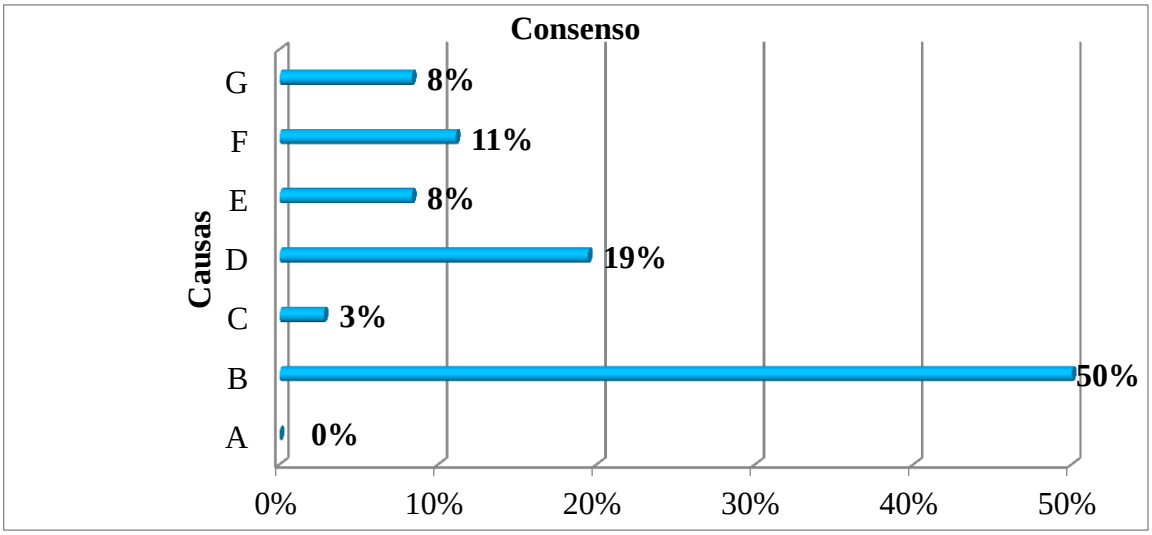

Figura 19. Causas de la Dimensión Consenso.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Según la Figura 19, la causa principal corresponde a que las decisiones ya han sido tomadas cuando se presentan las reuniones, así mismo, se indica que el consenso se desarrolla en asuntos de menor relevancia y por lo general hay interés por lograr el consenso pero no siempre es posible obtenerlo.

Lo anterior se relaciona y son respuesta a los hechos que ocurren en la dimensión de participación, es decir, que no permiten que esta práctica se desarrolle dadas las situaciones. Es oportuno decir que esta actividad se lleva a cabo solo en espacios con decisiones mínimas y menos importantes.

Por otro lado, hay momentos en los que la información no es entregada a todos, entonces hace difícil la participación en el consenso cuando se presenta. Esto se entiende cuando por ciertas razones fuera de lo común se pide que se informe y pregunte al colaborador algún tema en particular y no se le cuestiona, ni se hace de forma efectiva.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización

Tabla 35
Soluciones Propuestas en Consenso

	Consenso
1.	Consultar las opiniones de los colaboradores sobre las decisiones importantes antes de ser tomadas.
2.	Debe haber espacios se socialización de pensamientos, puntos de vista y críticas de trabajadores y líderes.
3.	Que haya una integralidad organizacional, donde tanto áreas, como colaboradores puedan generar un consenso, sobre cualquier decisión o situación.
4.	Que se integre esta práctica al desarrollo organizacional, de una forma eficiente que no afecte la agilidad de los procesos.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 36
Acciones de Mejora en Consenso

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Implementar la técnica de consenso en la toma de decisiones que amerite la participación de las áreas de la organización.	Director de Sucursal. Jefes de áreas.	12 Meses	*Talento Humano. *Espacios en las jornadas laborales.	Fortalecer procesos de toma de decisiones en equipo.	Espacios de participación en toma de decisiones.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.9 Trabajo Gratificante

Pregunta: ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafió interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

Tabla 37
Datos Obtenidos de Trabajo Gratificante

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,9	Adecuada	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Según la Tabla 37 hace parte de los aspectos mejor calificados en la medición, con un puntaje de 8,9 se clasifica como adecuada, con una moda de 10,0. Esto indica que existe satisfacción de los colaboradores por el cargo que ocupan en la organización y por las actividades que desempeñan.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 38
Causas de la Dimensión Trabajo Gratificante

Trabajo Gratificante	Frecuencia	Porcentaje
A. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	4	24%
B. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	2	12%
C. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo. Pero tengo limitaciones para crear, aportar y en general, para expresarme.	7	41%
D. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	1	6%
E. He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido	1	6%

Trabajo Gratificante	Frecuencia	Porcentaje
posible obtenerlo.		
F. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	2	12%
G. Otras	0	0%
TOTAL	**17**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

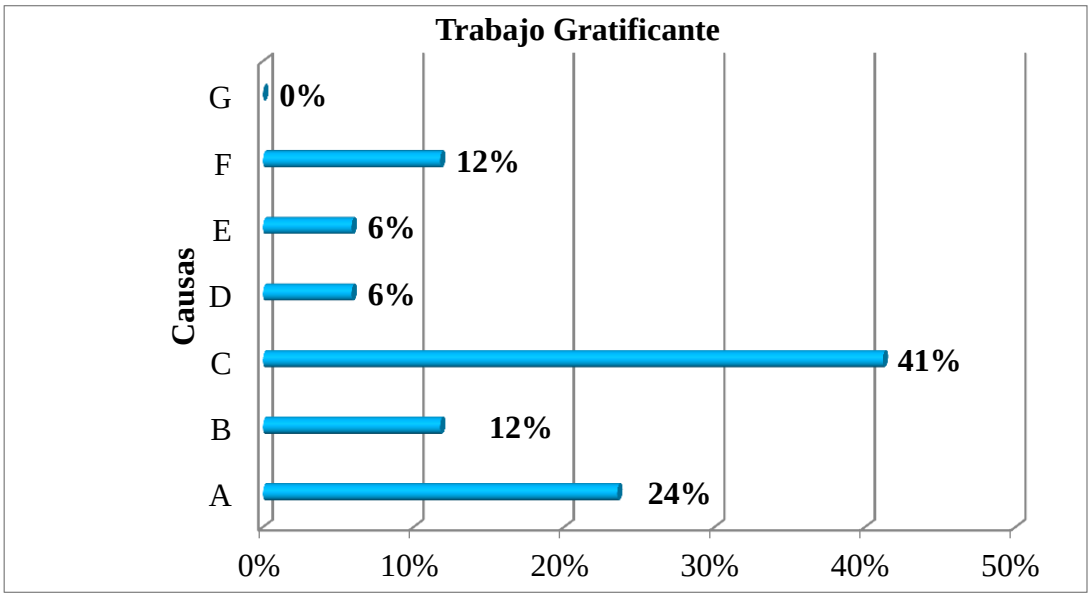

Figura 20. Causas de la Dimensión Trabajo Gratificante.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

La Figura 20 demuestra que a pesar de que este factor tiene una buena puntuación, tiene algunas causas que no deja que este en el nivel ideal; La causa con mayor ponderación es aquella donde se manifiesta que los colaboradores les gusta el campo, las funciones que hacen, pero tienen limitaciones para crear, aportar y expresarse. En cambio hay otros que indican que les gusta las tareas que desempeñan pero difieren que son simples y rutinarias. Por último, entre las causas que se mencionan, esta la que describe que la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas, ni por contribuir a su realización.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 39
Soluciones Propuestas en Trabajo Gratificante

	Trabajo Gratificante
1.	Tener en cuenta las funciones que se han demostrado por los colaboradores y dar la oportunidad de escalar laboralmente.
2.	Crear mecanismos de capacitación para los empleados que deseen aspirar a cargos más altos dentro de la organización.
3.	Que la organización a través de la evaluación de desempeño conozca y reconozca las habilidades de los trabajadores y les dé la oportunidad de desempeñar el cargo ideal para aplicar esas aptitudes.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 40
Acciones de Mejora en Trabajo Gratificante

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Realizar una evaluación de conocimientos, intereses y expectativas de los colaboradores.	Directo de sucursal. Regionalización.	12 Meses	*Talento Humano *Tiempo de los colaboradores. *Tecnológico.	Conocer las necesidades de desarrollo que tienen los colaboradores.	Evaluaciones realizada/Total colaboradores

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.10 Desarrollo Personal

Pregunta: ¿La Organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

Tabla 41
Datos Obtenidos de Desarrollo Personal

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
5,7	Deficiente	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Tabla 41 esta dimensión hace parte de las calificaciones más bajas de la medición, con un 5,7 se encuentra en una clasificación deficiente, a pesar de que tiene una moda de 10,0. Se entiende la baja ponderación, porque es un factor motivante para los colaboradores y es evidente que no se está cumpliendo con este aspecto en la organización.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 42
Causas de la Dimensión Desarrollo Personal

Desarrollo Personal	Frecuencia	Porcentaje
A. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	15	41%
B. Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.	2	5%
C. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	9	24%
D. La Organización carece de los recursos necesarios para ello.	1	3%
E. A la Organización tal mejoramiento no parece preocuparle.	6	16%
F. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	1	3%
G. Otras	3	8%
TOTAL	**37**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

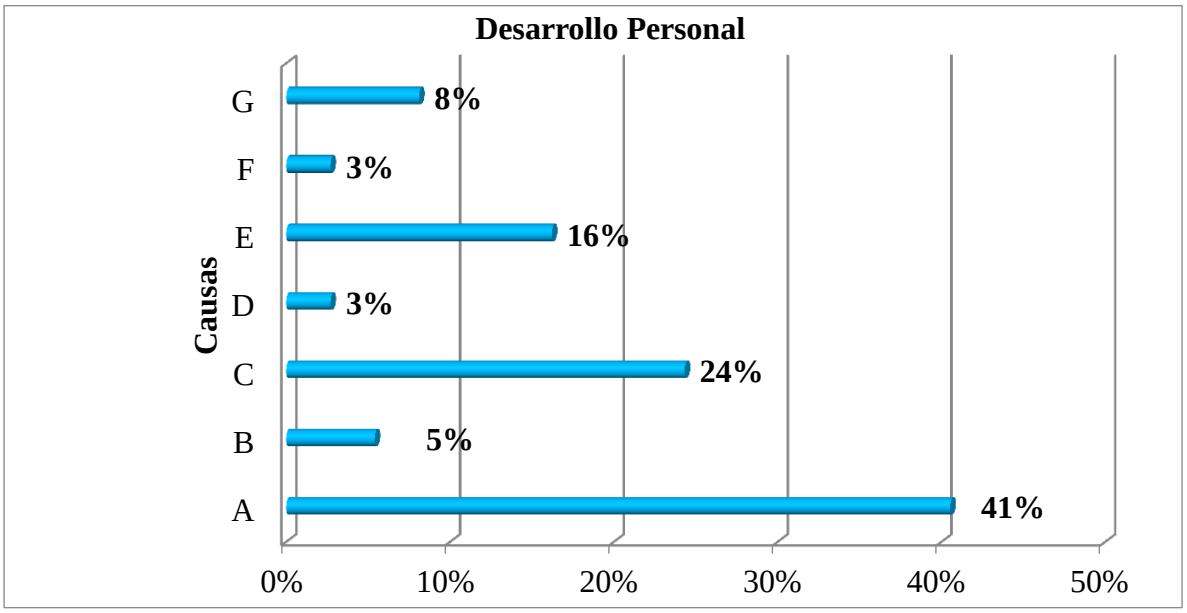

Figura 21. Causas de la Dimensión Desarrollo Personal.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

La causa principal evidenciada en la Figura 21 es referente a las escasas oportunidades de capacitación, aun entendiendo que se realizan cada año, y de formación profesional para todos los colaboradores, que esta si no se presenta en la organización. Además, la empresa no concibe permisos para asistir a cursos o seminarios en jornadas laborales.

La percepción de las personas sobre la organización es este punto es que no le interesa mejorar en tal aspecto y tan solo se preocupan por sacarle el máximo fruto al personal sin hacerle alguna inversión o una acción motivadora.

Estas causas tan relevantes, determinan un pensamiento negativo de los trabajadores hacia la compañía, que dificultad en la credibilidad y el buen desempeño laboral.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 43
Soluciones Propuestas en Desarrollo Personal

	Desarrollo Personal
1.	Brindar las facilidades y las oportunidades para el trabajador formarse, como crear un programa que ayude económicamente al trabajador para lograr ese fin.
2.	Que haya un cambio estructural en la organización que permita actividades de capacitación profesional.
3.	Que se brinden capacitaciones diferentes a los fines de la organización.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 44
Acciones de Mejora en Desarrollo Personal

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Formular un mecanismo de capacitaciones con temas trasversales para todos los colaboradores.	Directo de sucursal. Regionalización.	6 Meses	*Talento Humano *Tiempo de los colaboradores. *Tecnológico. *Económico.	Establecer una formación integra en los colaboradores.	Total de colaboradores con formación transversal/Total colaboradores.
Correctiva	Facilitar espacios para formación profesional, además de entregar ayudas económicas para tales fines.	Sede Central. Regionalización. Director de Sucursal	12 Meses	*Espacios en las jornadas laborales. *Económico.	Plan de incentivos para el desarrollo profesional.	Total de los colaboradores con incentivo para formación profesional / Total de colaboradores.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.11 Elementos de Trabajo

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

Tabla 45
Datos Obtenidos de Elementos de Trabajo

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,0	Satisfactoria	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Según la Tabla 45 con una calificación cuantitativa de 8,0 este aspecto se clasifica como satisfactorio, con una moda de 10. Indica que se encuentra en un estado óptimo, donde los trabajadores manifiestan que tienen las herramientas necesarias, aunque hay áreas que requieren de elementos más sofisticados, como es el caso de la parte operativa. Estos instrumentos son importantes para el desarrollo eficiente de las actividades organizacionales diarias y el bienestar de los colaboradores.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 46
Causas de la Dimensión Elementos de Trabajo

Elementos de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
A. En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	3	10%
B. La mayoría de los elementos son excelentes.	6	21%
C. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.	6	21%
D. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	4	14%

Elementos de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
E. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	4	14%
F. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	1	3%
G. La situación económica de la Organización no permite la adquisición de nuevos elementos.	2	7%
H. Otras	3	10%
TOTAL	**37**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

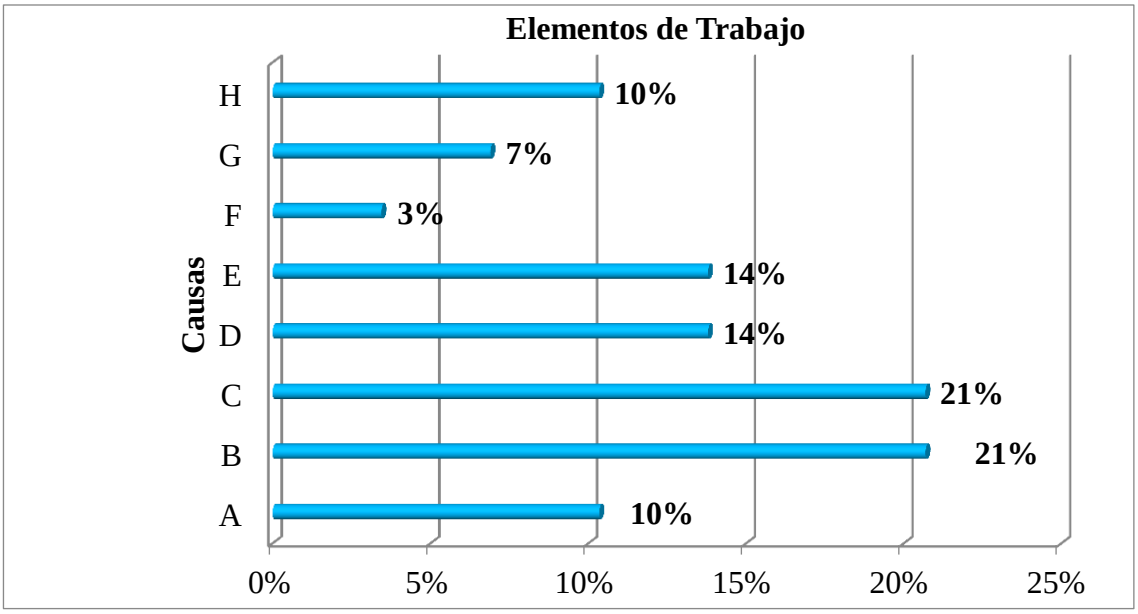

Figura 22. Causas de la Dimensión Elementos de Trabajo.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Las causas manifestadas en la Figura 22 argumentan que la mayoría de los elementos de trabajo tienen un estado excelente, aunque se tiene una percepción sobre que la organización no se preocupa por conseguir los mejores y más modernos, según la parte operativa donde se denota esta irregularidad.

Además, una pequeña tendencia indica que existen pocos elementos buenos pero se deben compartir entre compañeros, herramientas como; fotocopiadoras, impresoras, etc. Al final, se

concluye que la organización esta falta de planeación para obtener nuevos elementos. De este modo, se entiende que hay áreas en condiciones perfectas como hay otras que tienen pequeñas falencias sobre elementos que deben ser valoradas. Un ejemplo de esto es el parte operativa, donde se evidencia la existencia de equipos en el mercado más modernos y son mejores para realizar las operaciones, sin verse afectados mucho los trabajadores.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 47
Soluciones Propuestas en Elementos de Trabajo

	Elementos de Trabajo
1.	Hacer una evaluación de las herramientas y mejorar aquellas que cumplieron su vida útil.
2.	Mejorar en los equipos que se disponen para actividades cotidianas (Impresoras, Fotocopiadoras, etc.)
3.	Que se desarrolle una planeación adecuada para la adquisición de nuevos equipos.
4.	Que se haga una evaluación por cargos y se le entregue los accesorios y herramientas suficientes para el desarrollo de las actividades.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 48
Acciones de Mejora en Elementos de Trabajo

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Valoración de las herramientas de trabajo por dependencia; funcionalidad, eficiencia y alcance.	Directo de sucursal.	6 Meses	*Talento Humano *Documentos soportes. *Tecnológico *Económico.	Establecer las herramientas de trabajo a cambiar, incorporar y desechar.	Documento de necesidades de elementos de trabajo de la organización.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.12 Relaciones Interpersonales

Pregunta: ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Organización son realmente las mejores?

Tabla 49
Datos Obtenidos de Relaciones Interpersonales

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,1	Adecuada	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos obtenidos y demostrados en la Tabla 49, en la medición la calificación cuantitativa fue de 8,1 ubicándose como adecuada, con una moda de 10,0. Las relaciones son esenciales y optimas entre colaboradores, que ayudan con la normalidad de las labores. Existe una percepción positiva respecto al significado de esta dimensión.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 50
Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales

Relaciones Interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
1. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	3	9%
2. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	3	9%
3. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	8	23%
4. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	1	3%
5. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	5	14%
6. Falta más libertad de expresión.	2	6%

Relaciones Interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
7. Las barreras sociales no lo permiten.	0	0%
8. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.	4	11%
9. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	6	17%
10. Otras.	3	9%
TOTAL	**35**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

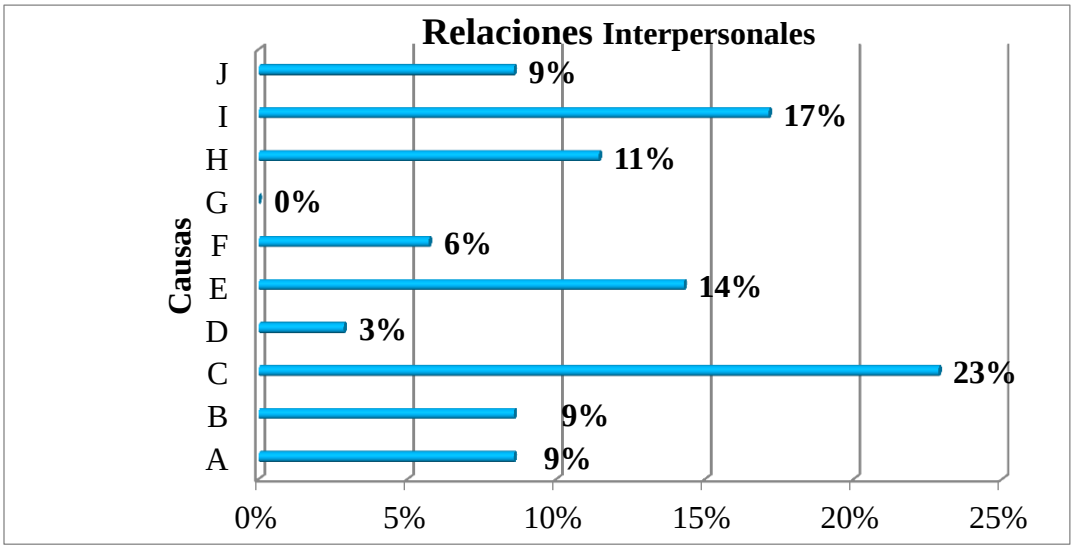

Figura 23. Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

En la Figura 23 la causa con mayor trascendencia es aquella que expresa que hace falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas, seguida con la percepción que indica que el comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.

A pesar de la buena ponderación de la dimensión, siguen existiendo causas mínimas pero que representan una gran novedad, el caso de que hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar, además, también se señala que la autocracia y la arrogancia de algunos dificultad las

buenas relaciones, aquellas que deben ser la base para tener un ambiente de integración y solidaridad.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 51
Soluciones Propuestas en Relaciones Interpersonales

Relaciones Interpersonales
1. En general se deben de establecer espacios de charlas entre los compañeros para mejorar las relaciones interpersonales.
2. Programar actividades extracurriculares para el conocimiento entre compañeros.
3. Brindar capacitaciones respecto a este tema, promoviendo la buena y eficaz práctica.
4. Que haya una autoevaluación individual, esencialmente en los altos cargos.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 52
Acciones de Mejora en Relaciones Interpersonales

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Desarrollar plan actividades extra laborales.	Directo de sucursal.	8 Meses	*Talento Humano *Económico.	Fortalecimiento de las relaciones en los grupos de trabajo; comprensión, colaboración y respeto.	Plan de actividades diseñado e implementado. Nivel de satisfacción de colaboradores.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.13 Buen Servicio

Pregunta: ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted necesita y oportunos?

Tabla 53
Datos Obtenidos de Buen Servicio

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,5	Adecuada	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos que arrojo la medición y expresados en la Tabla 53, la calificación de este factor es de 8,5 lo cual indica que es adecuada, con una moda de 10,0. Según estos resultados, la mayoría de las tareas y actividades que están a cargo de las áreas y compañeros de trabajo cumplen con las especificaciones y son realizadas de manera correcta.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 54
Causas de la Dimensión Buen Servicio

Buen Servicio	Frecuencia	Porcentaje
A. Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no	8	33%
B. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear	0	0%
C. La calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunos lunares	6	25%
D. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les	3	13%

Buen Servicio	Frecuencia	Porcentaje
parece, sin atenerse a los requerimientos		
E. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	4	17%
F. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	3	13%
G. Otras	0	0%
TOTAL	**24**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

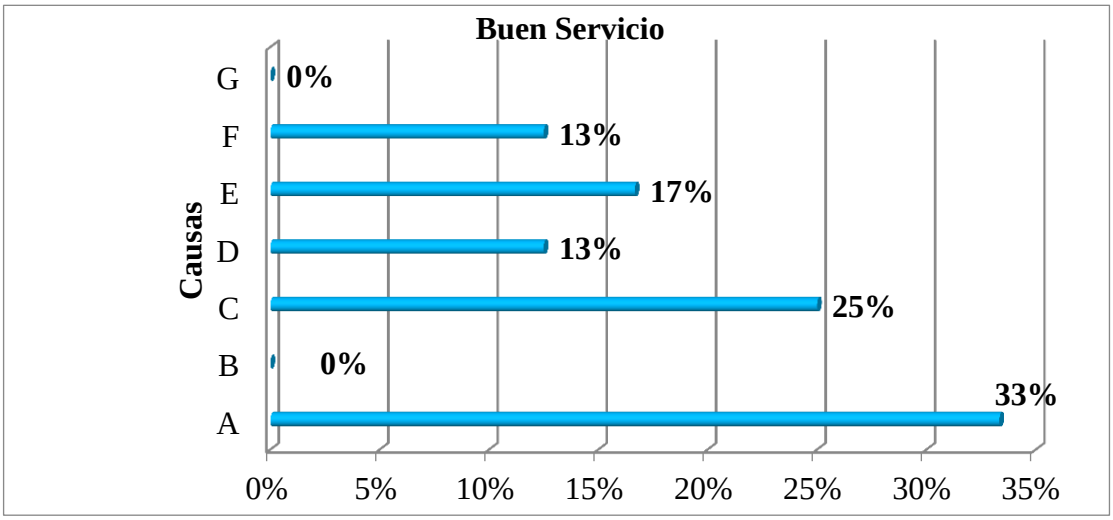

Figura 24. Causas de la Dimensión Buen Servicio.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Según los resultados expuestos en la Figura 24, las causas más relevantes en cuanto al Buen Servicio con un 33% es que algunos de los trabajos que se reciben no cumplen con las características requeridas por la falta de cuidado y dedicación al realizarlos, y esto es en muchas situaciones producto de la gran carga laboral que en ocasiones tienen los trabajadores. Un 25% indica que la calidad de estos trabajos es buena, pero que presentan algunos lunares, esto derivado de la mala o falta de información a razón de la poca responsabilidad y orden por parte

de los trabajadores. En conclusión, aunque en general hay un buen servicio en ocasiones se presentan algunas falencias especialmente cuando hay mucha carga laboral, por lo que a los trabajadores les toca realizar trabajos que no les corresponde. Dicho lo anterior, es importante que la empresa intervenga en este aspecto regulando y socializando con los trabajadores para encontrar los mecanismos correctos, así como establecer parámetros que ayuden a la entrega de trabajos de calidad.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 55
Soluciones Propuestas en Buen Servicio

	Buen Servicio
1.	Debe haber mayor compañerismo donde los trabajadores revisen bien sus trabajos antes de entregarlos y que la empresa impulse esa forma de actuar.
2.	. Para mejorar que se entreguen los trabajos especificados indicando bien los requerimientos que estos tenga y completos.
3.	Más compromiso entre las áreas y las personas que interactúan en el proceso.
4.	Tener más personal para poder cumplir a cabalidad.
5.	Se debe manejar un registro o seguimiento a cada situación presentada para evitar su repetición.
6.	La empresa debe fomentar más el trabajo en equipo y fortalecer el valor de la responsabilidad de cada trabajador.
7.	Que la solidaridad entre compañeros se fomente más.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 56
Acciones de Mejora en Buen Servicio

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Incorporar nuevo personal.	Director de sucursal Talento humano	3 Meses	*Económicos *Tecnológicos *Talento humano	Disminución de la carga laboral.	Mejora en la eficiencia de los procesos.
Correctiva	Fomentar en los trabajadores mediante la socialización, el compromiso y colaboración en la entrega de trabajos.	Director de sucursal Jefe de área	12 Meses	*Talento humano *Tiempo	Mejoramiento de la calidad de los trabajos.	Reducción de reportes de fallas en procesos operativos.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.14 Solución de Conflictos.

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

Tabla 57
Datos Obtenidos de Solución de Conflictos

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,8	Adecuada	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos en la Tabla 57, esta dimensión alcanzó una calificación de 8,8 por lo cual se encuentra en el rango de adecuada, con una moda de 10. Por tanto, los datos recolectados muestran que los conflictos suelen resolverse de manera oportuna, y por lo regular no afectan, ni alteran el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

Causas de la dimensión:

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 58
Causas de la Dimensión Solución de Conflictos

Solución de Conflictos	Frecuencia	Porcentaje
A. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	5	26%
B. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos	2	11%
C. Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad	0	0%
D. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial	3	16%
E. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra	1	5%
F. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto	2	11%
G. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas	4	21%
H. Otras	2	11%
TOTAL	**19**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

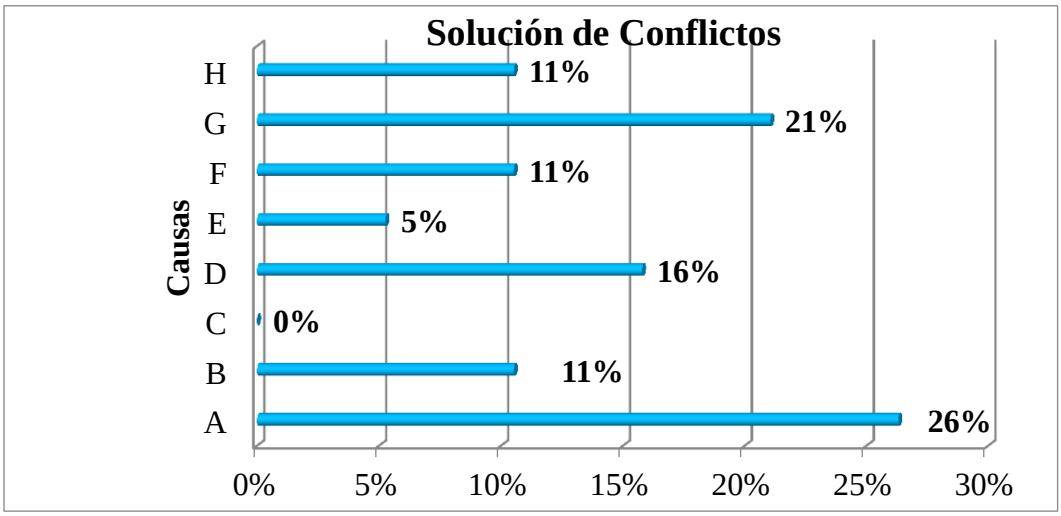

Figura 25. Causas de la Dimensión Solución de Conflictos.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Las causas más resaltadas por los encuestados evidenciadas en la Figura 25, indican con un 26% que en general, en la organización se acostumbra que el tiempo resuelva los conflictos, lo anterior, podría darse porque los empleados no saben cómo actuar correctamente en este tipo de asuntos, consecuencia de la poca importancia que la empresa le da al tema como factor que puede afectar la productividad y el desarrollo normal de las actividades de la empresa. Seguido, se encuentra un 21% que expresa que por lo regular, los conflictos se solucionan a medias, sin que los involucrados se sientan satisfechos, lo enunciado se puede presentar porque los medios o la forma en que buscan solucionar los conflictos no es la más adecuada, a raíz de no contar con un mecanismo para la solución de conflictos.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 59
Soluciones Propuestas Solución de Conflictos

	Solución de Conflictos
1.	La empresa debe tener más en cuenta las relaciones entre trabajadores incentivando al dialogo y a la resolución de conflictos.
2.	Buscar el punto del conflicto.
3.	Para mejorar hay que solucionar las cosas en el momento y no dejar pasar el tiempo como se hace en muchas situaciones.
4.	Escuchar más las opiniones del trabajador por parte de los jefes, para dar soluciones a los conflictos.
5.	Se debe fomentar el diálogo constructivo, para la solución de los conflictos de una forma pacífica.
6.	Que la empresa se interese más por el personal y las relaciones entre ellos y brinde el espacio para solución de conflictos de manera que se pueda trabajar de forma amena.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 60
Acciones de Mejora en Solución de Conflictos

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Realizar capacitaciones que brinden mecanismos para la solución efectiva de conflictos.	Director de sucursal	6 meses	*Talento humano *Tecnológicos * Económicos * Tiempo	Trabajadores capacitados en solución de conflictos.	Total trabajadores capacitados/ Total de trabajadores en la empresa.
Correctiva	Nombrar un colaborador por área como conciliador que facilite y fomente el proceso de solución de conflictos.	Director de sucursal Jefe de área	6 meses	*Talento humano *Tiempo	Facilitar procesos de resolución de conflictos.	Conciliador designado para resolución de conflictos.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.15 Expresión Informal Positiva

Pregunta: ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

Tabla 61
Datos Obtenidos de Expresión Informal Positiva

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,3	Adecuada	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Los datos adquiridos en la Tabla 61 muestran que esta medición obtuvo una calificación de 8,3 posicionándola en el rango como adecuada, con una moda de 10,0. Dentro del ambiente laboral existe buena comunicación y relación amistosa.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 62
Causas de la Dimensión Expresión Informal Positiva

Expresión Informal Positiva	Frecuencia	Porcentaje
A. No tenemos suficiente libertad de expresión	2	9%
B. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	3	13%
C. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos	3	13%
D. Rara vez se atiende nuestras sugerencias	6	26%
E. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la Organización	5	22%
F. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores	3	13%

G. Mi jefe inmediato no la permite	0	0%
H. Otras	1	4%
TOTAL	**23**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

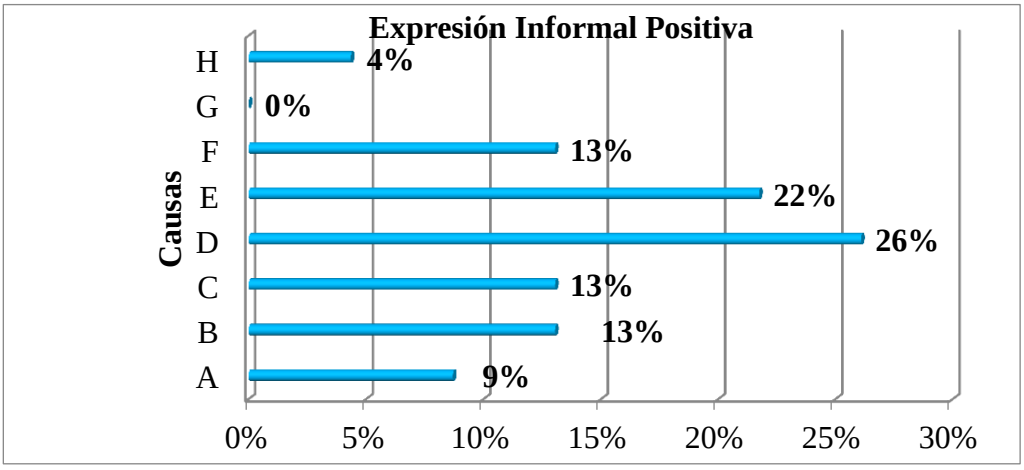

Figura 26. Causas de la Dimensión Expresión Informal Positiva.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Según la Figura 26 rara vez se atiende las sugerencias de los trabajadores con un 26%, lo anterior puede deberse a que no son valoradas las sugerencias del personal como importantes para el crecimiento de la empresa, esto a causa de que la organización en muchas ocasiones con sus acciones refleja que solo busca que el personal se limite a realizar su trabajo.

En general, en la organización no se estimula la expresión informal positiva con un 22%, debido a que en la empresa se da en buen grado esta dimensión, entonces se considera que no es necesario hacerlo y que puede llegar a ser contraproducente fomentarlo. Siendo lo anterior, parte de las causas más relevantes, la organización debe de mostrar mayor interés resaltando su importancia para un mejor clima laboral.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 63
Soluciones Propuestas Expresión Informal Positiva

	Expresión Informal Positiva
1.	Deberían de tener más en cuenta la opinión de los trabajadores para la mejora de la organización.
2.	Que la empresa fomente el dialogo y brinde los espacios necesarios para la interacción entre compañeros.
3.	Realizar actividades de integración.
4.	Se debe establecer otros mecanismos además de los formales para expresar nuestras dudas, inquietudes.
5.	La empresa debe fomentar y brindar los mecanismos y canales necesarios para que los empleados puedan expresar sus ideas y pensamientos. También brindar pausas activas de 5 minutos para dar lugar a la integración.
6.	La organización debe prestar más atención en el bienestar de los trabajadores.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 64
Acciones de Mejora en Expresión Informal Positiva

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Establecer pausas activas al interior de la empresa.	Director de sucursal. Jefe de área	12 meses	*Tiempo *Talento humano	Implementar programa de pausas activas efectivamente.	Pausas activas realizadas/ Pausas activas establecidas
Correctiva	Establecer espacios fuera de lo laboral para la integración del personal.	Director de sucursal. Talento humano	12 meses	*Económicos *Tiempo	Participación de todo el personal en los espacios de integración.	Personal partícipe en las integraciones/ Total de trabajadores en la empresa

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.16 Estabilidad Laboral

Pregunta: ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Tabla 65
Datos Obtenidos de Estabilidad Laboral

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
7,6	Satisfactoria	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Tabla 65 este factor obtuvo una calificación de 7,6 ubicándose como satisfactorio, con una moda de 10,0. Esto indica que algunos trabajadores no se sienten seguros en cuanto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa.

Causas de la dimensión:

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 66
Causas de la Dimensión Estabilidad Laboral

Estabilidad Laboral	Frecuencia	Porcentaje
A. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad	2	8%
B. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	13	52%
C. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido	1	4%
D. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal	2	8%
E. Otras	7	28%

Estabilidad Laboral	Frecuencia	Porcentaje
TOTAL	**25**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- La empresa no le interesa la estabilidad del trabajo como tal.
- La restructuración que está haciendo actualmente la compañía, ha creado mucha inestabilidad laboral.
- Hay estabilidad laboral dependiendo del desempeño de cada trabajador.
- Se genera intranquilidad por despidos de otros compañeros.
- El ambiente laboral ocasiona o lleva a que muchas renuncien.

Análisis de Causas

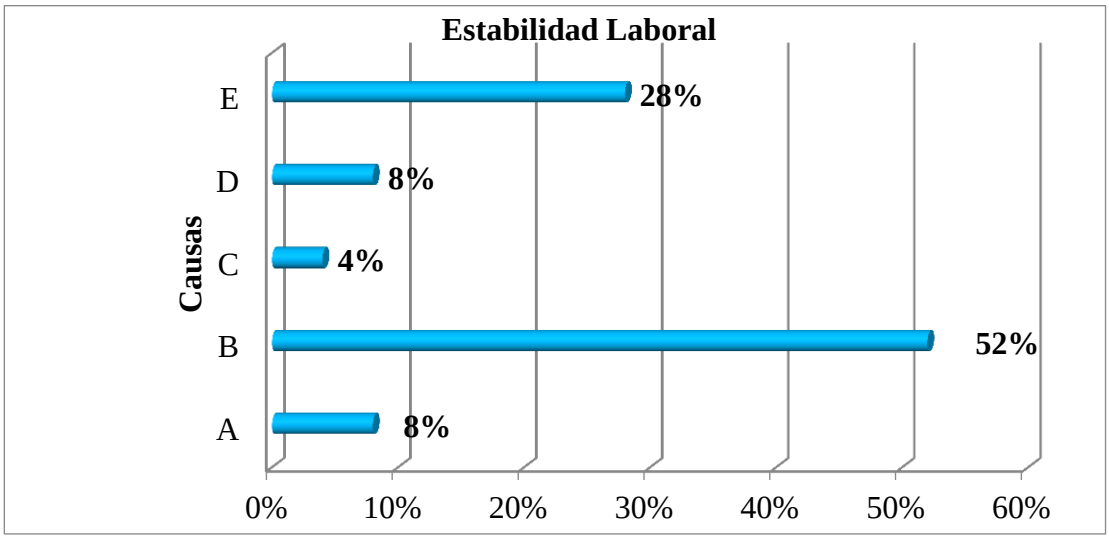

Figura 27. Causas de la Dimensión Estabilidad Laboral.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Según la Figura 27 la causa de mayor fuerza con un 52%, hace referencia a la existencia de despidos injustificados y arbitrarios, y un 28% indica que la restructuración que está haciendo actualmente la compañía, ha creado inestabilidad laboral lo que causa inseguridad e incertidumbre por parte del personal porque no se informa o comunica las razones de algunas decisiones que generan esta inseguridad. Según la información recolectada, muchas de las personas no sienten estabilidad laboral, debido a que muchos de los despidos presentados no tienen una razón de peso, además de no tener en cuenta el buen desempeño del trabajador ni sus años dedicados a la empresa, esto porque hay deficiencias en el planteamiento de las medidas disciplinarias adoptadas por la empresa de acuerdo a cada situación.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 67
Soluciones Propuestas Estabilidad Laboral

	Estabilidad Laboral
1.	Que la empresa tenga en cuenta el desempeño del trabajador y su humanidad a la hora de determinar un despido.
2.	Analizar el porqué del despido injustificado, el no caer bien, no es motivo de despido.
3.	Realizar un mayor seguimiento al rendimiento de los trabajadores y los errores que se cometen y revisar porqué se generan antes de la terminación de contrato.
4.	Como funcionaria de la empresa debemos trabajar con sentido de pertenencia para no tener inconvenientes.
5.	Proteger un poco más al empleado ante situaciones de esta índole.
6.	Que brindaran las mejores garantías y protección para el trabajador, que los despidos no sean tan arbitrarios.
7.	Brindar la estabilidad laboral, crear un mejor trato con los trabajadores por parte de los jefes.

Estabilidad Laboral
8. Analizar los problemas antes de tomar decisiones de despidos y que se comuniquen.
9. Reforzar y enfocarse en la retención del personal.
10. Mejorar la imagen ante este sentido dado que hechos que se han presentado nos preocupa y nos asusta en cuanto a nuestra estabilidad en la empresa.
11. Que las razones de despidos sean justas, y que no estemos con esa zozobra.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 68
Acciones de Mejora en Estabilidad Laboral

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Establecer un programa de seguimiento al desempeño que implemente medidas progresivas sobre dificultades en el desarrollo de las labores.	Director de sucursal. Talento humano.	12 meses	*Tiempo *Talento humano	Seguimiento periodico.	Informes de seguimiento mensual.
Correctiva	Informar regularmente de las decisiones que pueden implicar una reducción de personal, así como también de las razones que pueden implicar diferentes niveles de sanción hasta llegar al despido.	Director de sucursal.	12meses	*Tiempo	Comunicación de todas las decisiones frente al tema.	Total de decisiones comunicadas frente al tema/ Total de decisiones tomadas frente al tema.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.17 Valoración

Supuesto: ¿A las personas que se distinguen en la Organización por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Tabla 69
Datos Obtenidos de Valoración.

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
4,0	Inadecuada	0,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 69 expresa que la valoración es el factor con la calificación más baja con una puntuación de 4,0 ubicada en el nivel de inadecuada, no registra moda pues debido a la diversidad de datos no hay uno que se repita. Lo anterior indica que existen muchas deficiencias y ausencia de este factor tan importante dentro de la empresa.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 70
Causas de la Dimensión Valoración

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
A. No es costumbre valorar a las personas en la Organización	18	47%
B. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto	6	16%
C. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mide la valoración de quienes lo merecen	0	0%

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
D. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos	1	3%
E. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	3	8%
F. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse	7	18%
G. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente	1	3%
H. Otras	2	5%
TOTAL	**38**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- No hay interés por parte de la organización.
- Ningún modo a la empresa le da lo mismo si es un buen trabajador.

Análisis de Causas

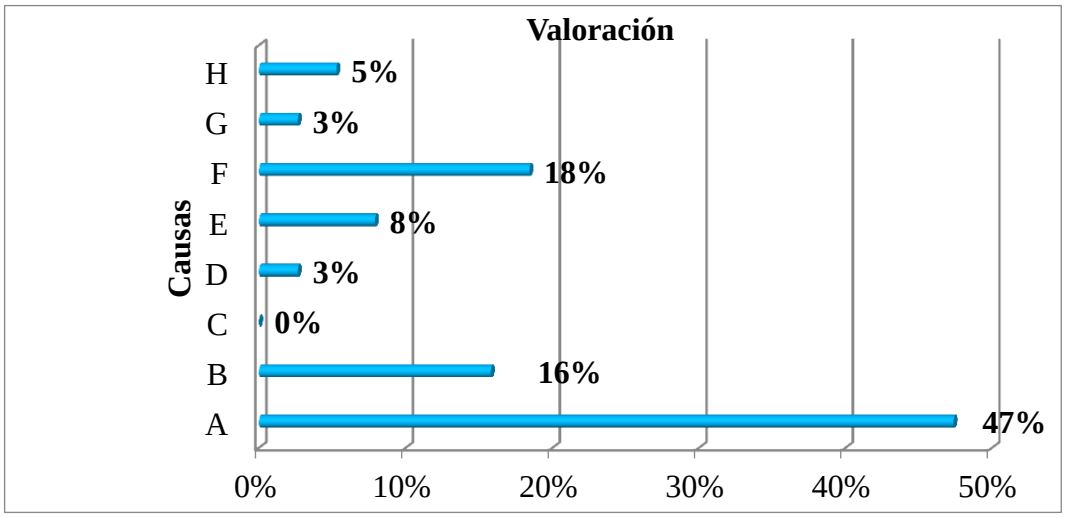

Figura 28. Causas de la Dimensión Valoración.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

En la Figura 28 las causas de mayor peso, indica que en la organización no es costumbre valorar a las personas que la integran con un 47%, Porque la sucursal no siente la responsabilidad ni la obligación de realizarlos, a razón de que no se tiene un diseño formal de incentivos y reconocimiento. Tampoco se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse con un 18% y por último, señala que algunos jefes en ocasiones lo hacen, pero les falta mayor sensibilidad al respecto con un 16%, Estas dos últimas causas se dan porque no hay objetividad por parte del jefe de área cuando realiza algún tipo de reconocimiento, debido a que lo realiza de manera espontánea, es decir por iniciativa propia pues no hay un conducto regular para ejecutarlo. Por lo tanto es importante que la compañía tome cartas en el asunto y establezca programas formales y estructurados que reconozca y valore al personal.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 71
Soluciones Propuestas Valoración

	Valoración
1.	Incentivar al trabajador por su desempeño con bonos, placas, reconocimiento público entre otros mecanismos, y brindar mayor bienestar.
2.	Deberían de valorar el trabajo que con esfuerzo se realiza día a día y no sólo mirar lo negativo.
3.	Verificar con los jefes de área el desempeño de los trabajadores y premiar a los mejores.
4.	Buscar una estrategia para valorar y preocuparse por los logros de los trabajadores en sus puntos de trabajo.
5.	Tener en cuenta el valor y sacrificio de algunos funcionarios, esto hace que el trabajador se sienta conforme.
6.	Tener en cuenta el valor agregado de cada uno de los empleados.

Valoración
7. Que haya motivación para los trabajadores para que se sientan importantes para la empresa, que estos factores se den al 100%.
8. Que se vuelvan a razones anteriores, donde se hacían con más frecuencia y a todo el personal.
9. Que estos aspectos se vean más reflejados con el desarrollo de actividades y estímulos que conduzcan a estar más motivados.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Plan de Mejora

Tabla 72
Acciones de Mejora en Valoración

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Diseñar un programa de incentivos y reconocimiento.	Director de sucursal. Talento humano.	4 meses	*Tiempo *Talento humano *Tecnológicos	Alpopular Buenaventura cuente con un programa de incentivos y reconocimiento.	Documento diseñado
Correctiva	Implementar el programa de incentivos y reconocimiento.	Director de sucursal. Talento humano	12 meses	*Económicos *Talento humano *Evaluación de desempeño	Aplicación de todos los incentivos establecidos en el programa. Aplicación total y correcta del programa de incentivos	Incentivos implementados/Incentivos establecidos por el programa Etapas implementadas/ Etapas del programa.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.18 Salario

Pregunta: ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

Tabla 73
Datos Obtenidos de Salario

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
4,8	Deficiente	5,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 73 indica que esta variable es una de las calificaciones más bajas de la medición con un 4,8, se encuentra ubicada en el rango de deficiente, con una moda de 5,0; muchos de los trabajadores de acuerdo a los datos recolectados, se sienten inconformes con su salario, pues creen que no es acorde con las responsabilidades y el cargo que desempeñan, además, muchas personas a pesar de realizar el mismo cargo no ganan igual.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 74
Causas de la Dimensión Salario

Salario	Frecuencia	Porcentaje
A. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	19	37%
B. El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	5	10%
C. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	14	27%
D. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	6	12%
E. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan	4	8%
F. La situación económica de la organización no lo permite	1	2%

Salario	Frecuencia	Porcentaje
G. Otras	4	4%
TOTAL	**51**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- Las actividades que realiza un coordinador, las funciones que desempeña son mal remuneradas.
- El salario no es acorde a la responsabilidad.

Análisis de Causas

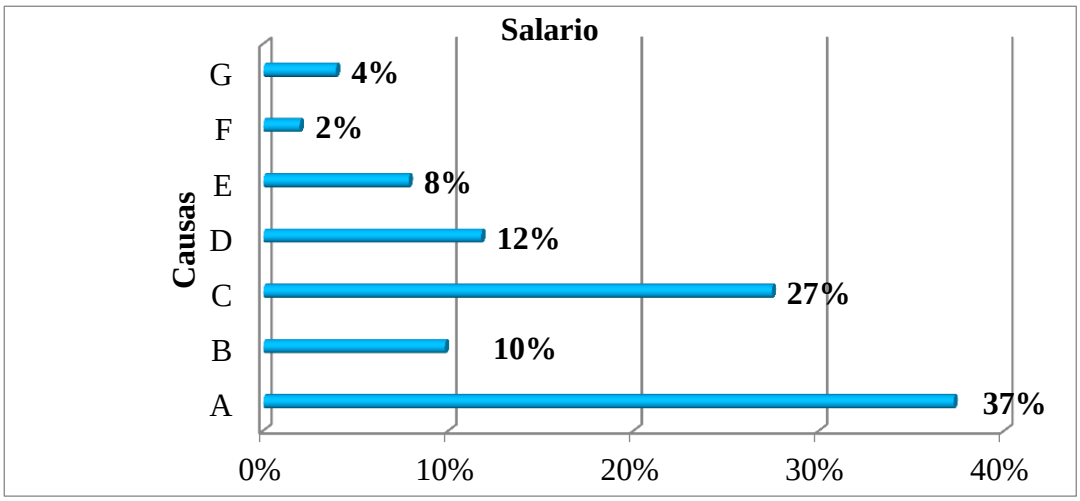

Figura 29. Causas de la Dimensión Salario.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

En esta variable según la figura 29, el 37% de los encuestados señalan que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo a causa de una deficiente valoración de puestos, producto de una mala política retributiva; un 27% afirma que frente al mercado laboral, su salario es bajo y un 12% expresa que el incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida, esto a causa de la ausencia o una mala encuesta de mercado laboral. Por tanto es necesario que se haga un estudio detallado sobre los sistemas de remuneración de la empresa y

con base en que, estos son establecidos, de manera que se pueda analizar si hay alguna alternativa para mejorarlo.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 75
Soluciones Propuestas Salario

	Salario
1.	Que la empresa debería fijar el salario de acuerdo a las responsabilidades y exigencias del cargo siendo más justo y subir el sueldo.
2.	Deberían de nivelar los salarios, ya que empleados con el mismo cargo, ganan diferente.
3.	Si se valorar el trabajo automáticamente deberían considerar el salario ideal para cada puesto de trabajo. Porque aquí se realizan muchos sacrificios por llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.
4.	Tener en cuenta el desempeño del trabajador y sus resultados para que mejoren los salarios.
5.	Se debe realizar la evaluación de acuerdo al mercado laboral, e imponer un salario.
6.	Tener en cuenta las necesidades básicas de los empleados.
7.	Que se mejore el salario, además de hacer un análisis de los cargos y actividades para mejorar esta variable.
8.	Se desempeñan muchas funciones las cuales no son compensadas con el pago que se recibe. Sería bueno que se estableciera una forma de nivelar el salario de acuerdo a las actividades que se realizan.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 76
Acciones de Mejora en Salario

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Revisar y evaluar la actual política retributiva de Alpopular S.A Buenaventura	Director sucursal. Talento humano	3 meses	*Tiempo *Talento humano *Tecnológicos	Revisión de las directrices y principios de la política retributiva.	Directrices y principios revisados/ Total de directrices y principios de la política retributiva.
Correctiva	Diseñar una nueva política retributiva que este en función de la descripción de puestos y la comparación en el mercado.	Director de sucursal Talento humano	4 meses	*Tiempo *Talento humano *Tecnológicos *Económicos	Alpopular S.A Buenaventura cuente con una nueva política retributiva.	Estado actual del Diseño/ Estado inicial del diseño.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.19 Agilidad

Pregunta: ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. que se tienen en la Organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

Tabla 77
Datos Obtenidos de Agilidad

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
7,5	Satisfactoria	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos obtenidos en la Tabla 77 este aspecto alcanzó una calificación de 7,5 posicionándola en el rango de satisfactoria, con una moda de 10,0; Esto indica que existen muchas falencias en cuanto a normas y procedimientos, a veces innecesarios que impiden mayor agilidad en los procesos, haciéndolos lentos e ineficientes.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 78
Causas de la Dimensión Agilidad

Agilidad	Frecuencia	Porcentaje
A. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos	0	0%
B. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	6	21%
C. La desconfianza en las personas ha llevado a la Organización, a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	6	21%
D. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y visión de la Organización	5	17%
E. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles	5	17%
F. Otras	7	24%
TOTAL	**29**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- Los procesos estipulados por la organización hace que el trabajo sea lento
- Hay cambios imprevistos que no se comunican oportunamente.
- Hay procesos que requieren de más equipos para realizarse con mayor agilidad.

Análisis de Causas

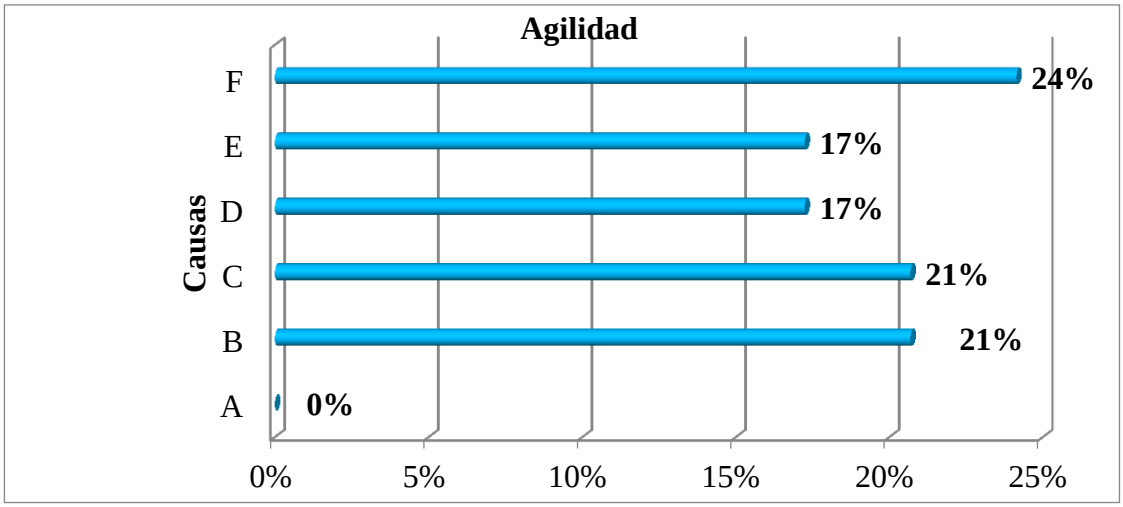

Figura 30. Causas de la Dimensión Agilidad.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Las causas más relevantes aluden a que los procesos estipulados por la organización hacen que el trabajo sea más lento, además, esos procesos requieren de más equipos con los cuales no se cuenta para ser realizados con mayor agilidad, adicionalmente en la empresa suelen darse muchos cambios que no son comunicados a tiempo y que entorpece el buen y rápido desarrollo de las actividades con un 24%, esto debido a que la organización se enfoca demasiado en tener todo controlado y en orden a la hora de establecer los procesos, que en buscar la manera más eficiente y efectiva de realizarlos.

Otras causas importantes es que no hay interés por que las cosas se hagan con más agilidad con un 21% y con otro 21% la desconfianza en las personas a llevado a la organización, a llenarse de normas, procedimientos, controles entre otros. Estas causas se dan a razón de que al ser Alpopular una filial del Banco Popular y ser controla por el grupo Aval, manejan casi el mismo nivel de control y protocolos, llegando a ser excesivas. En este factor la organización debe evaluar la pertinencia de algunas normas y verificar si los procedimientos establecidos para

ejecutar los procesos dentro de la empresa son los más adecuados, es decir, si orientan a una mayor eficiencia y agilidad.

.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 79
Soluciones Propuestas Agilidad

	Agilidad
1.	Disminuir algunas normas y controles de menor importancia que dificulta una mayor agilidad en las tareas.
2.	Que se evalúen bien los procesos que se desarrollan, para que haya más agilidad. Que haya una mejora en procesos para mejorar la agilidad.
3.	Que se tengan en cuenta las opiniones de los colaboradores con respecto a los procedimientos y realización de las actividades.
4.	Se deben cumplir las normas básicas sin exagerar en procedimientos innecesarios que retrasan la operación y aumentan el trabajo.
5.	Que haya delegación de autoridad para que el trabajador pueda desarrollar actividades fuera de la normatividad pero que ayuda a cumplir con las actividades propuestas de manera rápida.
6.	La empresa debe disminuir la cantidad de protocolos innecesarios que solo retardan los procesos y dejar las herramientas necesarias en cada área para agilizar en los procesos.
7.	Se debería dar un poco más de autonomía en decisiones de menor importancia para agilizar los procesos.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 80
Acciones de Mejora en Agilidad

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Realizar una evaluación a las normas, procedimientos, protocolos y eliminar las que son innecesarias e impiden la agilización en los procesos.	Director de sucursal	3 meses	*Talento humano *Económicos *Tiempo *Tecnológicos	Reducción de normas y protocolos innecesarios.	Protocolos evaluados/ Total de protocolos y procedimientos

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.20 Evaluación del Desempeño

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

Tabla 81
Datos Obtenidos de Evaluación del Desempeño

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,1	Adecuada	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Los datos recolectados sobre esta variable según la Tabla 81, arrojaron una calificación de 8,1 clasificándola en el rango de adecuada, con una moda de 10,0. Los resultados muestran que en la empresa se lleva una buena y constante evaluación de desempeño pero aún tiene algunos aspectos por mejorar.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 82
Causas de la Dimensión Evaluación del Desempeño

Evaluación de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje
A. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	1	5%
B. Falta objetividad en la evaluación	4	18%
C. La evaluación no se hace en el momento oportuno	2	9%
D. La evaluación no es imparcial	1	5%
E. Más que constructiva, la evaluación es represiva	2	9%
F. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	2	9%
G. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	7	32%
H. Otras	3	14%
TOTAL	**22**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- Lo hacen solo por cumplir con el requisito mas no se tiene en cuenta.

Análisis de Causas

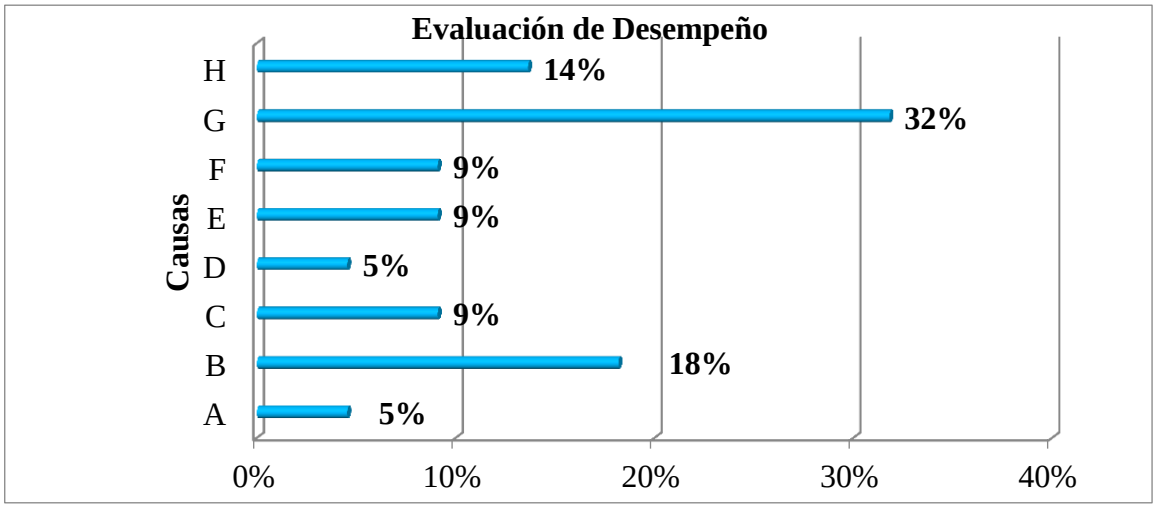

Figura 31. Causas de la Dimensión Evaluación de Desempeño.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Las causas más relevantes en la Figura 31 que impiden que esta variable sea plenamente gratificante con un 32% hace referencia a que los sistemas de evaluación no son lo suficientemente buenos, seguido por la falta de objetividad con un 18%, estas dos cuestiones debido a errores del evaluador, causado según la percepción de algunos colaboradores porque la empresa no delega personal capacitado para llevar a cabo la evaluación. Y con un 14% se afirma que la evaluación de desempeño lo realiza la empresa solo por cumplir un requisito, esto a causa de una mala retroalimentación.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 83
Soluciones Propuestas Evaluación del Desempeño

Evaluación de Desempeño
1. Que se haga más seguido y que se tenga en cuenta para mejorar las deficiencias de los trabajadores pero también para reconocer el buen desempeño de los trabajadores.
2. Evaluar más la práctica y menos la teoría.
3. Se debe realizar una evaluación más personalizada del desempeño.
4. Que se informe sobre los resultados a los trabajadores.
5. Que haya un mayor entendimiento para los operarios sobre estos aspectos, y que se realicen en momentos y espacios adecuados.
6. Los sistemas de evaluación deberían ayudar a fortalecer tan bien las habilidades de las personas y a reconocerlas también
7. Las jornadas de evaluación deben estar bien diseñadas.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 84
Acciones de Mejora en Evaluación del Desempeño

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Crear un programa de capacitación para el personal que ejecuta evaluación de desempeño.	Talento humano	3 meses	*Económicos *Tiempo *Talento humano	Evaluadores de desempeño correctamente capacitados	Numero de evaluadores capacitados/Número total de evaluadores.

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Realizar socializaciones donde se retroalimente sobre los resultados del desempeño de la persona, ya sea positivo o negativo.	Director de sucursal	6 meses	*Tiempo *Tecnológicos	Retroalimentación efectiva por cada evaluación de desempeño.	Retroalimentaciones realizadas/Evaluaciones de desempeño realizadas.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.21 Feedback

Pregunta: ¿Tiene usted en la Organización, la posibilidad de dar y recibir feedback con alguna frecuencia?

Tabla 85
Datos Obtenidos de Feedback

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
5,9	Deficiente	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados en la Tabla 85, esta variable obtuvo una calificación de 5,9 clasificándola en el nivel de deficiente, con una moda de 10,0. Esto debido a que en la empresa no se fomenta ni se lleva a cabo procesos de retroalimentación que ayuden a mejorar las relaciones, así como tampoco es llevado a cabo de manera informal y adecuada por parte del personal.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 86
Causas de la Dimensión Feedback

Feedback	Frecuencia	Porcentaje
A. Muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	5	12%
B. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo	8	20%
C. Se desconoce, en general, la importancia del feedback	8	20%
D. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva	0	0%
E. Mi jefe en particular, no promueve esa práctica	8	20%
F. Sólo lo hacemos de vez en cuando	7	17%
G. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales	4	10%
H. Otras	1	2%
TOTAL	**41**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- La retroalimentación se hace, sin embargo existen personas que piensan que adquirir conocimientos les aumenta la carga laboral.

Análisis de Causas

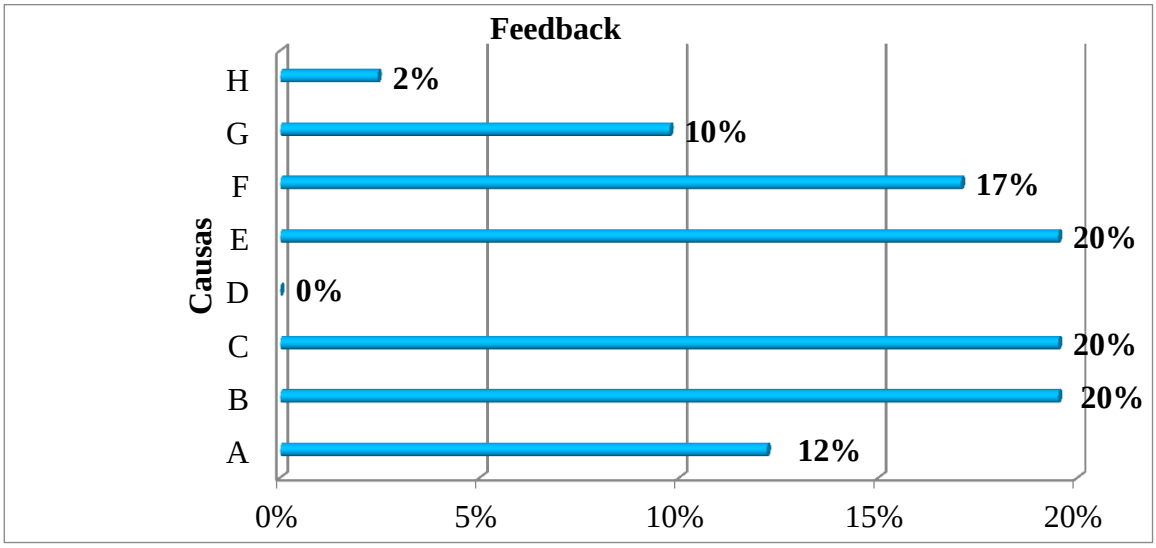

Figura 32. Causas de la Dimensión Feedback.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Como principales causas en la Figura 32, con un 20% los encuestados manifiesta que no reciben la capacitación adecuada para llevar a cabo el Feedback, seguido de otro 20% que indica que desconocen, en general la importancia del feedback, y un 20% Señala que su jefe en particular no promueve esta práctica. Estas causas, la cual una llevan a la otra, es debido a que en la empresa no hay un programa formal que permita que se lleve a cabo este aspecto. La empresa debe enfocar esfuerzos para mejorar las relaciones interpersonales mediante estas prácticas, debido a que si hay buenas relaciones entre los trabajadores, el ambiente laboral mejorará y por ende también la productividad.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 87
Soluciones Propuestas Feedback

	Feedback
1.	Que la empresa empiece a implementar el Feedback pues no se realiza.
2.	El personal debe tener deseos de superación y crecimiento.
3.	Realizar reuniones de retroalimentación sobre los procesos que se están llevando a cabo.
4.	Tener más espacio para la convivencia entre el personal.
5.	Se debe manejar una capacitación en el tema para poderlo realizar correctamente.
6.	Se debe fomentar esta modalidad en el la empresa por periodos y en un espacio propicio pues serviría mucho para mejorar las relaciones interpersonales.
7.	Sería bueno que esta práctica se integre en el desarrollo de las actividades de la organización, ya sean para aspectos negativos como para positivos.
8.	La empresa debería brindar espacios y contar con una persona experta en estos temas que nos ayudara a realizar ese tipo de retroalimentación.
9.	Esta práctica sería buena para mejorar nuestros servicios.
10.	Sería bueno implementar este aspecto entre nuestro grupo de trabajo y el jefe.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 88
Acciones de Mejora en Feedback

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Incluir en el plan de capacitación espacios para la retroalimentación	Director sucursal. Talento humano.	3 meses	*Tecnológicos *Tiempo	Fortalecer espacios de retroalimentación entre áreas y colaboradores de la organización	Número de personal capacitado/ Número total de empleados.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.22 Selección de Personal

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

Tabla 89
Datos Obtenidos de Selección de Personal

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
7,7	Satisfactoria	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Según la Tabla 89 esta dimensión obtuvo una calificación de 7,7 clasificándola en el rango de satisfactoria con una moda de 10,0. A pesar de que en la organización se lleva a cabo una buena selección de personal en la parte técnica, no tiene muy en cuenta la calidad humana como factor significativo a la hora de vincular personal.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 90
Causas de la Dimensión Selección de Personal

Selección de Personal	Frecuencia	Porcentaje
A. La Organización, no se preocupa por vincular a los mejores	2	8%
B. En la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	7	27%
C. La calidad humana parece no importar mucho en la Organización	11	42%
D. Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	2	8%
E. Otras	4	15%
TOTAL	**26**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- Los controles realizados en la selección realmente no mide la calidad humana de las personas.
- Si se tiene en cuenta la calidad humana y el conocimiento.
- Nos encontramos con personal que en la entrevista y pruebas demuestran una cosa y en la práctica otra.

Análisis de Causas

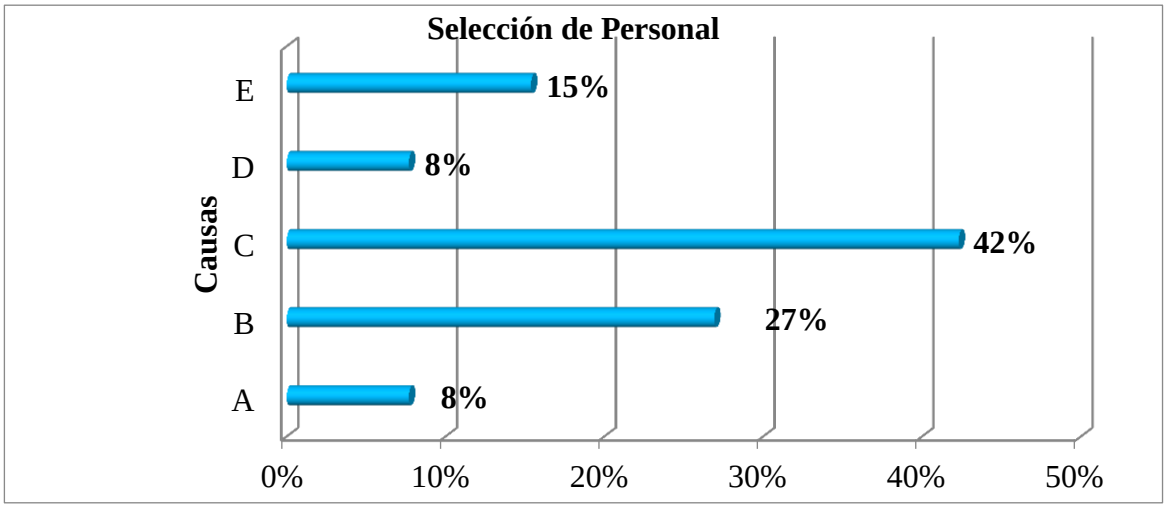

Figura 33. Causas de la Dimensión Selección de Personal.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Según la Figura 33, una de las principales causas de que esta variable no alcance su estado ideal, con un 42% es que la calidad humana parece no importar mucho en la organización, a causa de que esta encuentra irrelevante el impacto que tiene sobre la productividad, lo cual se da según la percepción de los empleados porque se centran solo en el puesto y en los procesos de manera individual, sin tener la noción verdadera de que cada puesto y cada proceso es realizado por una persona, y que esa persona está en constante interacción con otras personas de la

organización que desarrollan otros procesos diferentes pero que se encuentran relacionados. Y con un 27% se afirma que en la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar, esto a causa de que la empresa solo se centra en tener personal capaz de realizar las actividades del puesto, debido a que creen que solo es necesario lo técnico para un buen desempeño y aumento de la productividad del personal.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 91
Soluciones Propuestas Selección de Personal

	Selección de Personal
1.	Que en la selección de personal se tenga en cuenta la capacidad de interacción del trabajador así como su personalidad.
2.	No seleccionar al personal a la ligera, solo por la necesidad de poner alguien en el puesto.
3.	Deberían ser más rigurosos en contratar personal con una calidad humana admirable.
4.	La parte humana entra a un segundo plano para las empresas, se debe incentivar y buscar mecanismos de contratación en los que se incluya más afondo este factor.
5.	En la selección de personal la empresa debe enfocarse mucho en la facilidad de relacionarse de las personas y que este aspecto tenga relevancia en la decisión de la contratación.
6.	Darle la oportunidad a personas que no tengan experiencia y apenas haya terminado estudios profesionales.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 92
Acciones de Mejora en Selección del Personal

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Incorporar en el programa de selección de personal, la selección por competencias.	Recursos humanos	3 meses	*Tecnológicos *Tiempo *Económicos *Talento humano	Total de nuevo personal entrevistado y evaluado con relación a las competencias.	Total nuevos trabajadores entrevistados y evaluados en el tema/Total de nuevos trabajadores
Correctiva	Incorporar en la selección de personal las relaciones interpersonales y la cooperación como factor importante.	Recursos humanos	3 meses	*Tecnológicos *Tiempo *Talento humano	Total de nuevo personal entrevistado y evaluado con relación a las relaciones interpersonales y cooperación.	Total nuevos trabajadores entrevistados y evaluados en el tema/Total de nuevos trabajadores

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.23 Inducción

Pregunta: ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor?

Tabla 93
Datos Obtenidos de Inducción

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
7,2	Satisfactoria	7,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

La variable inducción según la Tabla 93 obtuvo una calificación de 7,2 ubicándose en el nivel de satisfactorio, con una moda de 7,0. Lo anterior indica que a pesar de que la organización lleva a cabo la inducción, esta no cuenta con un diseño bien estructurado y formal que oriente al conocimiento de la organización, adicionalmente no cuenta con una persona especializada y encargada exclusivamente en el tema.

Causas de la dimensión:

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 94
Causas de la Dimensión Inducción

Buen Servicio	Frecuencia	Porcentaje
A. No hay un sistema bien diseñado para la inducción	8	22%
B. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente	9	24%
C. Más que ubicar a las persona, de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente	9	24%
D. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear	2	5%
E. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la Organización	9	24%
F. Otras	0	0%
TOTAL	**37**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Causas

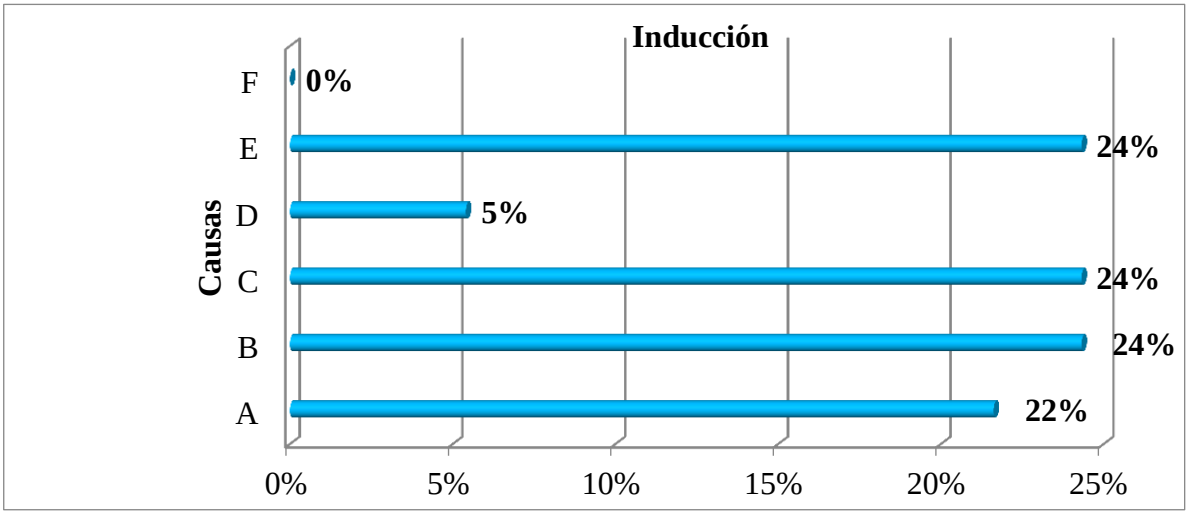

Figura 34. Causas de la Dimensión Inducción.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Las causas más relevantes expuestas por los encuestados en la Figura 34, indican que solo algunos jefes se preocupan porque el nuevo personal tenga una excelente inducción con un 24%, esto debido a que como en la mayoría de los casos son los jefes de área los encargados de realizar la inducción, estos no sienten el compromiso de hacerlo pues piensan que no hace parte de sus funciones por lo que le delega a algún empleado la responsabilidad de hacerlo, y esto sucede porque por parte de la dirección no hay un seguimiento del proceso de inducción, debido a la falta de un programa bien diseñado de inducción.

Adicionalmente la organización solo busca que el nuevo personal empiece a producir rápidamente, mas no por ubicarlo de la mejor manera con un 24% y por último, con un 24%, la inducción se dirige más hacia las funciones del cargo a desempeñar que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización, las dos causas anteriores se presentan debido a que el esquema de inducción de la empresa ve al trabajador como un ser aislado y no como una parte importante de un sistema que se conecta, relaciona e interactúa con otras partes

de ese sistema, y más aún, que esa parte importante es un ser humano que es social por naturaleza. Por tanto dificulta que el personal se vincule fácil y satisfactoriamente a su ambiente laboral.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 95
Soluciones Propuestas Inducción

	Inducción
1.	Que haya una persona especifica encargada de realizar la inducción al trabajador y lo ayude a integrarse con el personal.
2.	Desarrollar una inducción más profunda y controlada.
3.	Realizar una inducción que fomente y ayude a conocer más de la organización.
4.	Deberían realizar un mejor diseño de inducción, que se vea el interés y el acompañamiento del que realiza la inducción para alcanzar la situación ideal.
5.	Hacer capacitaciones más frecuentes con los temas de los procedimientos de la empresa.
6.	Se debe mostrar más interés por parte de los jefes porque los empleados que ingresen tengan una buena inducción.
7.	Debería de hacerse la inducción antes de que el trabajador ingrese a laborar.
8.	Que al personal nuevo se le explique la importancia de su labor para los demás compañeros o áreas.
9.	La empresa tiene que brindar los mecanismos y facilidades en la inducción para que el personal nuevo se vincule y se ambiente adecuadamente con sus compañeros de trabajo.
10.	Se tienen que especificar más las labores que se desempeñan en el puesto que se va a ocupar.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 96

Acciones de Mejora de Inducción

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Rediseñar el programa de inducción, especialmente en lo referente a la inducción de tipo específica.	-Recursos humanos	3 meses	*Económicos *Tecnológicos *Talento humano *Tiempo	Programa de inducción modificado y con ampliación en la parte específica.	Estado actual del rediseño/Estado inicial del rediseño.
Correctiva	Nombrar al personal encargado de realizar la inducción y capacitarlas correcta y constantemente.	Director de sucursal Talento humano	12 meses	*Económicos *Talento humano *Tiempo *Tecnológicos	Personal de inducción calificado y entrenado.	Personal para inducción designado.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

6.7.24 Imagen de la Organización

Pregunta: ¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?

Tabla 97

Datos Obtenidos de Imagen de la Organización

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
8,7	Adecuada	10,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos recolectados y evidenciados en la Tabla 97, esta dimensión obtuvo una calificación de 8,7 clasificándola en el nivel de adecuada, con una moda de 10,0. Las personas que integran la organización sienten respeto por ella y reconocen su importante labor para el comercio, pero reconocen en ella falencias que hace que su imagen no sea perfecta.

Causas de la dimensión:

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 98
Causas de la Dimensión Imagen de la Organización

Imagen de la Organización	Frecuencia	Porcentaje
A. Lo único que a la Organización, le interesa parecen ser las utilidades	8	44%
B. No hay preocupación por mejorar de manera constante	0	0%
C. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones	3	17%
D. El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	2	11%
E. Creo que la Organización, no sabe exactamente para donde va	0	0%
F. Los Servicios de la Organización no son útiles a la sociedad	0	0%
G. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias	4	22%
H. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	0	0%
I. La Organización, no se preocupa por la conservación del ecosistema	0	0%
J. Otras	1	6%
TOTAL	**18**	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otras:

- La empresa ha perdido prestigio a nivel general, los mismos funcionarios que ya no laboran en ella se han encargado de hablar mal y ha dejado de ser la empresa sólida que era antes.

Análisis de Causas

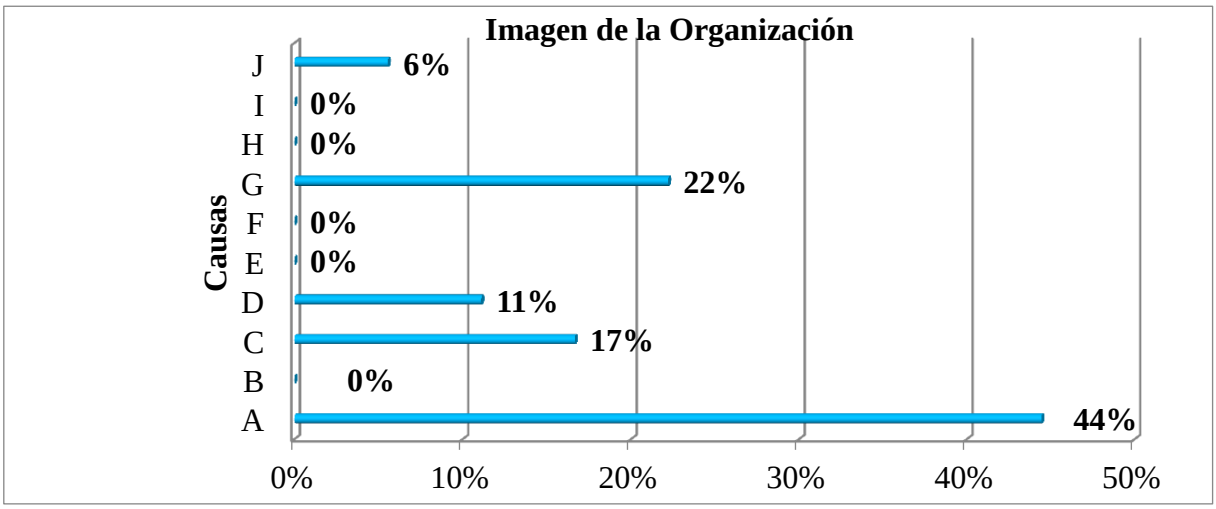

Figura 35. Causas de la Dimensión Imagen de la Organización.

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a encuestas realizadas, 2018.

Las causas, evidenciadas en la Figura 35, por las cuales esta dimensión no logra el estado ideal de acuerdo a lo expuesto por los encuestados con un 44%, es que la organización solo se preocupa por generar utilidades, esto a causa de que el personal no se ha identificado con los objetivos de la empresa porque la empresa no busca mecanismos que ayuden a integrar al personal con su misión y objetivos. Seguido, se encuentra un 22% que expresa que la calidad de los productos y servicio a los clientes, es deficiente a causa de falencias en los procesos, provocado por la falta de personal y de la cantidad de materiales necesarios para realizarlos.

Un 17% señala que son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones, porque la empresa no ataca los problema con suficiente rapidez y de raíz, a causa de los excesivos conductos regulares que se deben llevar a cabo para poder actuar, producto de la centralización de decisiones en la máxima autoridad de la sucursal y que en muchos casos llega hasta la regional.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 99
Soluciones Propuestas Imagen de la Organización

	Imagen de la Organización
1.	La organización debería de interesarse por la imagen que hay de ellos en sus trabajadores ya que la empresa sale adelante por el talento humano con el que cuentan.
2.	La empresa debe capacitar e impulsar a los trabajares para el buen servicio a los clientes.
3.	Mejorar la imagen sobre la estabilidad laboral de la organización, desde un ámbito externo.
4.	La falta de personal provoca un mal servicio al cliente.
5.	Los servicios de la organización son excelentes, pero se debería mejorar en la parte humana de la administración de la sede, es decir, ser más humilde.
6.	Mejorar el trato hacia el personal y los clientes.
7.	La organización debe tener en cuenta más los pensamientos y necesidades de los trabajadores y sus clientes.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Acciones de Mejora

Tabla 100
Acciones de Mejora en Imagen de la Organización

Tipo de Acción	Acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador
Correctiva	Socializar con los empleados las nuevas estrategias o planes a desarrollar por la empresa.	Director de sucursal	12 meses	*Tecnológicos *Tiempo	Socialización de planes y estrategias	Numero de socializaciones realizadas/ Numero de planes y estrategias desarrollados

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

El clima organizacional juega un papel fundamental para la sostenibilidad, productividad y competitividad de una empresa, por ello, toda organización consciente de todos sus beneficios así como también de todos los perjuicios que puede traer un mal manejo de esta, debe garantizar y velar siempre por mantener un clima organizacional plenamente gratificante.

La identificación de las variables objeto de investigación por los autores, permitió obtener el estado del clima organizacional de la empresa Alpopular S.A Buenaventura para su debido análisis y diagnóstico, el cual es el objetivo general del presente trabajo. El modelo de encuesta de los 24 factores propuesto por Hernán Álvarez fue una herramienta fundamental para la identificación de estas variables, por tanto, permitió conocer de una manera más amplia las percepciones de los trabajadores arrojando resultados y datos muy importantes para el correcto desarrollo del trabajo.

La empresa Alpopular S.A. Buenaventura de acuerdo a la encuesta realizada bajo el modelo de Hernán Álvarez, se pudo concluir que cuenta con un clima organizacional satisfactorio en donde se pudo evidenciar muchas fortalezas pero también algunas falencias sujetas a mejora que no permiten un clima organizacional plenamente gratificante tales como la valoración, el salario, el desarrollo del personal, relación simbiótica y el feedback.

La existencia y el papel que juega el área de talento humano es importancia para mantener un buen clima y para velar por que se respeten los derechos de los trabajadores así como también para que estos cumplan con sus obligaciones. En este contexto, actualmente la empresa no cuenta con un área de talento humano en la sede Buenaventura y la que se encuentra en la central de

Bogotá no hace mucha presencia, lo cual es una de las causas principales que impide un clima organizacional plenamente gratificante.

Para el personal es muy importante sentirse importante y valorado por la empresa, que se le reconozca por su buen desempeño no solo por medio del pago normal de su salario, de manera que pueda aumentar su motivación y satisfacción. En este aspecto Alpopular S.A Buenaventura presenta una de sus mayores falencias al no contar con ningún mecanismo de incentivos que reconozca el esfuerzo y motive al trabajador a un mayor nivel productivo.

Un salario adecuado y justo que esté acorde a las responsabilidades y características del cargo es un factor que debe garantizar toda empresa para el bienestar y satisfacción del talento humano, pero esto no se ve reflejado en la empresa objeto de estudio, a razón de que se presenta insatisfacción por parte de los colaboradores, donde se evidencia que personal que desempeña el mismo cargo gana más que otros, lo que deja expuesto falencias en el esquema de remuneración. Adicionalmente se percibe que el salario de los trabajadores es menor a comparación del mercado laboral de operadores logísticos, lo cual es un factor crítico y que debe ser tratado por la empresa.

El desarrollo personal puede convertirse en una estrategia para mejorar no solo la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, sino que también ayuda a fortalecer el capital intelectual de la empresa. Dicho lo anterior, se pudo evidenciar que la empresa no estimula la formación personal y profesional de los trabajadores debido a que son muy escasas las oportunidades que brindan, como por ejemplo cursos, capacitaciones o flexibilidad en los permisos para que el colaborador estudie, lo cual causa desmotivación y desconcierto en los trabajadores.

La variable Feedback, es una herramienta que puede ayudar en gran medida a las organizaciones para mejorar la calidad del ambiente laboral, por tanto, en la empresa Alpopular

S.A se ve fracturado en cierta medida el clima, debido a que no se implementan técnicas de Feedback y los colaboradores desconocen cómo llevarlas a cabo. Los autores identificaron que esta situación permite que los colaboradores piensen y sientan que a la empresa no le interesa su bienestar y satisfacción.

Una buena relación entre jefes y empleados es una herramienta que ayuda a fortalecer muchos aspectos como la comunicación, motivación, liderazgo y el trabajo en equipo, todo esto junto facilita la consecución de logros y objetivos. Por esta razón el gerente debe de ser el mayor interesado en crear una buena relación con sus colaboradores, propiciando una comunicación y liderazgo eficaz, pero no es lo que se está evidenciado en la organización debido a que el director de sucursal no cuenta con una buena comunicación con el personal, debido a la falta de una mayor cordialidad y acercamiento a los trabajadores, lo cual propicia un ambiente laboral desfavorable.

Se pudo evidenciar que en general los trabajadores de la empresa se encuentran satisfechos con el cargo y las actividades que desempeñan dentro de la empresa lo cual es un punto muy positivo, a razón de que el trabajador suele ser más productivo. También se evidenció que Alpopular S.A Buenaventura cuenta con un buen comportamiento sistemático, interactuando positivamente y en pro de los objetivos de la organización, aspecto que es muy importante y ayuda a tener un buen clima laboral.

En la empresa objeto de estudio, a pesar de que no se reflejan estrategias o técnicas formalmente establecidas para la solución de conflictos, cuenta con métodos informales realizados por el personal que resultan en ocasiones eficaces y que ha permitido que esta variable sea adecuada.

Las posibles mejoras identificadas en las variables y expresadas en las acciones de mejora para cada aspecto están en la búsqueda de servir como guía esencial para que la empresa proceda actuar en pro del fortalecimiento del clima organizacional y de este modo facilitar el proceso a los entes encargados. Las acciones correctivas en este trabajo son soluciones que buscan atacar y corregir los puntos críticos o detalles negativos que impiden un clima organizacional plenamente gratificante, así como también actuar sobre aquellas variables que se encuentran en un estado adecuado pero pueden ser objeto de mejora.

Recomendaciones

Debido a la falta de un área de talento humano en Alpopular S.A. Buenaventura y las consecuencias de la ausencia de esta, se hace necesario que la central en Bogotá tome cartas en el asunto y considere la posibilidad de establecer esta área en la sede o por lo menos contratar y designar personal responsable de la gestión del talento humano de la sede Buenaventura, para así poder actuar con mayor eficiencia ante las falencias y necesidades que tiene la empresa en ese tema y poder propiciar y velar por un mejor clima organizacional.

Es necesario implementar un sistema de incentivos y recompensa que este bien diseñado de manera que lleve a la motivación, satisfacción y productividad de los colaboradores y no al conflicto y rivalidades entre compañeros de trabajo. La empresa debe buscar siempre cuidar y conservar su talento humano y que todo el personal pueda percibirlo, una manera de hacerlo es a través de los diversos incentivos económicos y no económicos, incentivos por desempeño individual y por logros grupales, entre otros. La empresa debe de ver los sistemas de incentivos como una estrategia que beneficia a ambas partes.

Es preciso que Alpopular S.A Buenaventura empiece a revisar y analizar su actual política retributiva, de modo que pueda identificar sus mayores falencias y en lo posible diseñar una nueva política retributiva que este en concordancia con los requerimientos del cargo y en el que se realice previamente un estudio comparativo del mercado laboral.

La empresa debe comenzar a realizar esfuerzo para mejorar su capital intelectual, brindando oportunidades a su talento humano para que pueda formarse y crecer profesionalmente mediante la flexibilidad de espacios para educación e incentivos económicos para dichos fines.

Se recomienda que la empresa empiece a incorporar las técnicas del feedback de manera progresiva, empezando con incluir en las capacitaciones espacios para la retroalimentación y que

estas sean tratadas y tomadas en cuenta de modo que el personal perciba el interés por parte de la organización por brindar un ambiente de trabajo propicio.

Es importante que la empresa por el bien y en busca de un mejor clima organizacional, empiece a mejorar sus relaciones entre jefes y empleados, para ello se recomienda que haya un mejor trato y cordialidad con los trabajadores así como un mayor acercamiento, especialmente en el área operativa donde se presenta una mayor falla de estas relaciones.

Para seguir fortaleciendo y en busca de garantizar un trabajo gratificante en la empresa se debe realizar evaluaciones periódicas de expectativas, habilidades, conocimientos, intereses y niveles de satisfacción de los colaboradores. También se recomienda realizar reuniones periódicas donde los empleados tengan la oportunidad de exponer sus necesidades ante los gerentes y empresarios de manera que se puedan llegar a consensos que beneficien a ambas partes.

Brindar las herramientas necesarias para la solución de conflictos mediante capacitaciones y charlas de modo que todos los colaboradores estén aptos y sepan manejar este tipo de situaciones, además de crear delegados por área que faciliten, orienten y velen por la correcta solución de conflictos.

Finalmente, se recomienda tener en cuenta las acciones de mejora sugeridas en el análisis realizado por cada dimensión, para así lograr un clima organizacional plenamente gratificante.

Lista de Referencias

Álvarez, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.

Chávez, O. (2014). *Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Agencia de Aduana Transcontinental S.A Lima-Perú, 2013.* Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.

Chiavenato, I, & Villamizar, G, & García, R, & Peña, O. (2000). *Administración de recursos humanos*. *5 ed*... Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, T. (2014). *Estudio sobre los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa "Siacomex Ltda." Buenaventura 2013.* Universidad del Valle Sede Pacífico, Buenaventura, Colombia.

Jaramillo, L., & López, L. (2013). *Análisis del clima organizacional en la agencia de aduana Aduanimex S.A. Nivel 1 Sede Buenaventura, tomando como referencia las percepciones de sus colaboradores*. Universidad del Valle Sede Pacífico, Buenaventura, Colombia.

Jones, GRJ. ; George, JMG. ; Bárcenas Salas, MBS. ; Olguín Ramírez, MMOR. ; Carril Villarreal, MP. (2014). *Administración contemporánea*. 8 ed. (McGraw-Hill Educación). México: McGraw-Hill Interamericana.

Méndez, C. E. (1995). *METODOLOGIA: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.* 2 ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Méndez, C.E. (2002). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. 3 ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Méndez, C.E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.

Méndez, C.E. (2017). *METODOLOGÍA: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. 4 ed. Colombia: Limusa.

Moreno, K. (2015). *Análisis de los factores que intervienen en el clima organizacional de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. (SPRBUN).*Universidad del Valle Sede Pacífico, Buenaventura, Colombia.

Parra, C. (2013). *Diagnóstico del Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Bogotá*. Universidad San Buenaventura, Bogotá, Colombia.

Quevedo, A. (2003). *Estudio del Clima Organizacional basado en el modelo de funcionamiento de Organizaciones: Octógono*. Universidad de Piura, Perú.

Zambrano, M & Martínez, A. (2013). *Propuesta de Programa de Formación Profesional Basado en la Teoría del Clima Organizacional de Likert*. Universidad de los Andes, Colombia.

Referencias Electrónicas

Alpopular (2018). Alpopular: Nuestra Compañía. Banco Popular. Recuperado de: https://www.alpopular.com.co/wps/themes/html/alpopular/index.html

Calderón, S.J (2008, 21 de Agosto). ¿Qué es cadena de abastecimiento (SC)?. LogistWeb. Recuperado de: https://logistweb.wordpress.com/2008/08/21/que-es-cadena-de-abastecimiento-scm/

Cámara de Comercio de Buenaventura. (2012, 2 de Diciembre). Historia de Buenaventura. Recuperado de: http://www.ccbun.org/articulos/historia-de-buenaventura

Cámara de Comercio de Cali. (s/f). ABC de los Operadores Logísticos. Recuperado de: http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/abc-de-los-operadores-logisticos/a

Cámara de Comercio de Cali. (2017). Informes Económicos. (85). Recuperado de: http://www.ccc.org.co/file/2017/02/IE-N85-Balance-2016-y-Perspectivas-2017.pdf

Comisión de Competitividad del Valle del Cauca. (2016). Reporte de Competitividad Logística. Recuperado de: http://www.ccc.org.co/file/2016/08/CRC-Reporte-de-Competitividad-Logistica-.pdf

Chávez, G.C (s/f).*Unimar: Logística Integral Para Exportaciones*. Lima: Promperú. Recuperado de:http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=765C8FA8-C156-4F9D-B20A-3D918C0B9272.PDF

Dinero. (2013). ¡En Colombia sí que hay buen Clima… Laboral! .Revista Dinero. Recuperado de: http://www.dinero.com/empresas/articulo/en-colombia-si-buen-clima-laboral/175443

Dueñas, F.C (2014, 8 de Abril). Cultura Organizacional: Clave Para el Éxito de la Compañía. Acsendo Blog. Recuperado de: http://blog.acsendo.com/cultura-organizacional-clave-en-el-exito-de-la-compania/#

Ecoastrologia (2016, 16 de Diciembre). ¿Qué es el comportamiento? Y ¿Qué es la conducta? Recuperado de: https://ecoastrologia.wordpress.com/2016/12/16/que-es-el-comportamiento-que-es-la-conducta/

El País. (2018, 12 de Febrero. ECONOMÍA: Buenaventura podría tener cuatro nuevos puertos. Recuperado de: http://www.elpais.com.co/economia/buenaventura-podria-tener-cuatro-nuevos-puertos.html

Enciclopedia de Tareas (2012). ¿Qué son las relaciones interpersonales? Recuperado de http://www.enciclopediadetareas.net/2012/05/que-son-las-relaciones-interpersonales.html

Escarraga (2014, 20 de Agosto). Percepción. Club Ensayos. Recuperado de: https://www.clubensayos.com/Ciencia/Persepcion/1930260.html9

Flórez, R. (2007). Tendencias, proyección, oportunidades, fortalezas, amenazas, debilidades de la tercerización en Colombia. LOGyCA. Recuperado de: https://es.scribd.com/doc/28125999/Tercerizacion-en-Colombia

Logistics Capacity Assessments (2016).Colombia Puerto de Buenaventura. Recuperado de: http://dlca.logcluster.org/display/public/DLCA/2.1.1+Colombia+Puerto+de+Buenaventura;jsessionid=1F981D3177968CF310FF9668E7112C55

Organización Mundial del Comercio. (2017). Archivo de Noticias sobre las Estadísticas del Comercio Internacional. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/news_s/archive_s/stat_arc_s.htm

Segredo, A.M. (2012). Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización. SCIELO Salud Pública. Cuba. Recuperado de: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662013000200017

Superintendencia de Sociedades (2015, 26 de Agosto). Sistema de Gestión Integrado. Recuperado de:https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Planeacion/SistemaIntegradode%20Gestion/Documentos%20Calidad/DOCUMENTOS/GC-PR-002%20ACCIONES%20CTVAS.pdf

Think & Sell (s/f). Sistema de Gestion. Think & Sell. Recuperado de: http://thinkandsell.com/servicios/consultoria/...y-sistemas/sistemas-de-gestion-normalizados/

Universidad Nacional de Colombia (s/f). Desarrollo Organizacional. Unal. Recuperado de: http://unal.edu.co/fileadmin/user_upload/U-PR-15.001.005_Procedimiento_Acciones_Correctivas_Preventivas_y_Oportunidades_de_Mejora.pdf

Anexos

Anexo A. Modelo de Encuesta de Hernán Álvarez Londoño.

El presente instrumento permitirá recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional (diagnóstico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

El formulario consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o ambiente organizacional.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible, en los siguientes tres pasos.

1. La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.
2. En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cual o cuales son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.
3. Finalmente en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

Nota: recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

DIMENSION											CAUSAS
Evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo; marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión.											Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, Indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:
1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL ¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión y visión de Alpopular S.A Buenaventura?											a) No hay misión y visión claramente definidas. b) Nunca, ni aún en el período de inducción Me han informado al respecto. c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican e) Me han informado al respecto, pero la verdad no he prestado la atención suficiente. f) No me interesa conocerlos. g) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No los conozco										Los conozco profundamente	
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ¿La estructura, organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y visión?											a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de Alpopular S.A Buenaventura. c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.) f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones. g) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo permite										Lo permite excelentemente	

3. PARTICIPACIÓN ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informase en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?											a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo. En algunas ocasiones. e) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No la tengo										La tengo siempre	
4. INSTALACIONES ¿Se siente usted a gasto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?											a) Las instalaciones son en general antiestéticas. b) Las instalaciones no son seguras. c) Las instalaciones no son funcionales d) Hace demasiado frío e) Hace demasiado calor f) La iluminación es deficiente g) Hay demasiado ruido h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear. i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria j) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No estoy a gusto										Estoy muy a gusto	
5. COMPORTAMIENTO SISTEMICO (El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrase de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de Alpopular S.A Buenaventura) ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera la misión y visión de la Organización, antes que sus intereses personales?											a) No se conocen la misión y visión. b) En general, las personas no se identifican con la misión y visión de Alpopular S.A Buenaventura por lo tanto no les preocupan. c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí. Olvidándose del todo organizacional. e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de Alpopular S.A Buenaventura. Falta de motivación y o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar. f) La estructura organizacional no facilita la integración. g) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hacen										Lo hacen siempre	

6. RELACIÓN SIMBIÓTICA (La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común) ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?											a) Los directivos solo velan por sus intereses. b) Los empleados y trabajadores solo velan por sus intereses. c) Hay desconfianza entre las partes d) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores. e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración v solidaridad entre las partes. f) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo creo										Lo creo plenamente	
7. LIDERAZGO ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, Creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?											a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario, tiende a desmotivarnos e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo. h) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo es										Lo es plenamente	
8. CONSENSO ¿Se construyen decisiones entre todas las partes, donde las personas presentan su punto de vista, se escucha, se analiza, en búsqueda de un acuerdo, limando asperezas, logrando una síntesis con la cual todos se identifican ?											a) Quienes presiden los grupos o comités, son por lo general muy impositivos. b) Las decisiones importantes por lo general, ya están tomadas antes de darse las reuniones c) Hay subgrupos o camarillas que por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones d) En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia e) En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones f) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo. g) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hacen										Lo hacen siempre	

9. TRABAJO GRATIFICANTE ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafió interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?											a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo. Pero tengo limitaciones para crear, aportar y en general, para expresarme. d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el Trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización. g) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo estoy										Lo estoy plenamente	
10. DESARROLLO PERSONAL ¿Alpopular S.A Buenaventura estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?											a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos. b) Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo d) Alpopular S.A Buenaventura carece de los recursos necesarios para ello e) A Alpopular S.A Buenaventura tal mejoramiento no parece preocuparle f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. g) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hace										Lo hace siempre	
11. ELEMENTOS DE TRABAJO ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?											a) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos. b) La mayoría de los elementos son excelentes c) No hay preocupación en Alpopular S.A Buenaventura por conseguir los mejores y más modernos elementos. d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas. e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos. f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo permiten										Lo permiten siempre	realiza acorde con las necesidades. g) La situación económica de Alpopular S.A Buenaventura no permite la adquisición de nuevos elementes h) Otras causas ¿Cuáles?
12. RELACIONES INTERPERSONALES ¿Las relaciones interpersonales que se dan en Alpopular S.A Buenaventura son realmente las mejores?											a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas. d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato. e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. f) Falta más libertad de expresión. g) Las barreras sociales no lo permiten. h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear. j) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo son										Lo son plenamente	
13. BUEN SERVICIO ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted necesita y oportunos?											a) Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear. c) La calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunos lunares. d) Algunas personas y/ó áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones f) hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos g) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo son										Lo son plenamente	
14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?											a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva b) No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad d) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	interés individual o sectorial. e) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. f) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto. g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. h) Otras causas ¿Cuáles?
No se solucionan satisfactoriamente										Se solucionan satisfactoriamente	
15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA (La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizara de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la Organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quieres compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales. El acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y visión de la Organización). ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?											a) No tenemos suficiente libertad de expresión. b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos. c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos. d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias. e) En general, no se fomenta la expresión informal positiva en Alpopular S.A Buenaventura. f) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores. g) Mi jefe inmediato no la permite. h) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No las tengo										Las tengo plenamente	
16. ESTABILIDAD LABORAL ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?											a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido. d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal e) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hace										Lo hace plenamente	

17. VALORACIÓN ¿A las personas que se distinguen en Alpopular S.A Buenaventura por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?											a) No es costumbre valorar a las personas en Alpopular S.A Buenaventura. b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto. c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mide la valoración de quienes lo merecen. d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos. e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras. f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse. g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente. h) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No se les valora										Se les valora plenamente	
18. SALARIO ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?											a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan f) La situación económica de la organización no lo permite g) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo creo										Lo creo plenamente	
19. AGILIDAD ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. que se tienen en Alpopular S.A Buenaventura, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?											a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos. b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad c) La desconfianza en las personas ha llevado a Alpopular S.A Buenaventura a llenarse de normas, procedimientos, controles. etc. d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y visión de Alpopular S.A Buenaventura. e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. f) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo creo										Lo creo plenamente	

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?											a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada. b) Falta objetividad en la evaluación. c) La evaluación no se hace en el momento oportuno. d) La evaluación no es imparcial. e) Más que constructiva, la evaluación es represiva. f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas. g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente. h) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo son										Lo son plenamente	
21. FEEDBACK (Retroalimentación) (El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojala con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona recibe el feedback. Al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente procurará mantenerlo o mejorarlo aún más: pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamiento más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que las los demás mejoren y a que mejoren, también, las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos) ¿Tiene usted en Alpopular S.A Buenaventura la posibilidad de dar y recibir feedback con alguna frecuencia?											a) Muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación. b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo. c) Se desconoce, en general, la importancia del feedback. d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva. e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica. f) Sólo lo hacemos de vez en cuando. g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales... h) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No la tengo										La tengo siempre	
22. SELECCIÓN DE PERSONAL ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?											a) En Alpopular S.A Buenaventura no se preocupa por vincular a los mejores b) En la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar, c) La calidad humana parece no importar mucho en Alpopular S.A Buenaventura. d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	e) Otras causas ¿Cuáles?
No lo creo										Lo creo plenamente	
23. INDUCCIÓN ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor?											a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción b) Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente c) Mas que ubicar a las persona, de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente. d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear. e) La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de Alpopular S.A Buenaventura. f) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo creo										Lo creo plenamente	
24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN ¿Cómo percibe usted la imagen de Alpopular S.A Buenaventura?											a) Lo único que a Alpopular S.A Buenaventura, le interesa parecen ser las utilidades. b) No hay preocupación por mejorar de manera constante. c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones. d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear. e) Creo que Alpopular S.A Buenaventura, no sabe exactamente para donde va. f) Los Servicios de Alpopular S.A Buenaventura no son útiles a la sociedad. g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias. h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen. i) La Organización, no se preocupa por la conservación del ecosistema. j) Otras causas ¿Cuáles?
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mala										Excelente	

Anexo B. Autorización de Realización de Trabajo de Grado en Alpopular S.A Buenaventura.

alpopular
Logística Especializada

Buenaventura, 01 de marzo de 2018

Señores
UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE PACIFICO
Buenaventura, Valle del Cauca

ASUNTO: Autorización Ingreso

Cordial saludo,

Por medio del presente, nos permitimos informarles que Alpopular S.A. autoriza a los estudiantes María Alejandra Valencia Correa identificada con cedula de ciudadanía Nro. 1.111.803.683 y Jhoan Fernando Gutiérrez Álzate identificado con cedula de ciudanía Nro. 1.006.209.637del pregrado de Administración de Empresas, para realizar unas mediciones con base en el Proyecto de Grado presentado ante su prestigiosa Universidad por los estudiantes mencionados.

Atentamente,

JAIME LUIS SUAREZ
Director Sucursal Buenaventura

www.alpopular.com.co

OHSAS 18001 icontec OS-CER225847
ISO 9001 icontec SC 740-1
IQNet
BASC Business Alliance for Secure Commerce Nº COLBOG00011-1