

**PLAN DE MEJORAMIENTO A PARTIR DEL DIANÓSTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA**

**KATHERINE LIBREROS MEDINA
OLGA LUCIA SARMIENTO MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN HUMANA
SANTIAGO DE CALI - 2014**

**PLAN DE MEJORAMIENTO A PARTIR DEL DIANÓSTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA**

**KATHERINE LIBREROS MEDINA
OLGA LUCIA SARMIENTO MARTÍNEZ**

Trabajo de grado para obtener el título de Magister en Administración

**Asesor: MONICA GARCIA SOLARTE
Ingeniera industrial, Magister en Administración de Empresas - Universidad del
Valle, Máster of Management - Tulane University E.E.U.U**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN HUMANA
SANTIAGO DE CALI - 2014**

I. DEDICATORIA

A mi Papá, a mi Mamá y a César Augusto por su apoyo incondicional y por enseñarme con su ejemplo de vida que todo es posible, si vamos de la mano de Dios.

A mi Hermana porque tengo el compromiso de darle el mejor ejemplo y demostrarle que los sueños se pueden alcanzar.

A mi compañera de tesis por su paciencia, por sus enseñanzas y por abrirme las puertas de su hogar.

KATHERINE LIBREROS MEDINA

A mi esposo Ivan Ricardo, por su apoyo, comprensión y ayuda con los niños.

A mis pequeños hijos Ivan Felipe y Mariana, porque comprendieron que mamá los ama aunque no pueda estar todo el tiempo con ellos.

A mi compañera de tesis por su paciencia y por las discusiones que engrandecen nuestros conocimientos.

OLGA LUCIA SARMIENTO MARTINEZ

II. AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Los trabajadores de Copservir Ltda. Que amablemente participaron del estudio diligenciando con agilidad e interés los cuestionarios enviados.

El Presidente de Copservir Ltda. Sr. Andrés Hernández Böhmer, por apoyar el proyecto y permitir la destinación de recursos humanos y económicos para su desarrollo.

Nuestra directora de tesis: Ingeniera Mónica García Solarte, quien con su conocimiento, experiencia, compromiso y responsabilidad nos orientó y guió en este campo de la administración del Talento Humano.

Los estudiantes en práctica. Danny Alejandro Delgado Sánchez y Kelly Andrea Trujillo Llanos, que nos colaboraron con la digitación de los cuestionarios y el seguimiento a la recolección de los cuestionarios.

A nuestros compañeros y profesores de Maestría por sus aportes académicos y amistad.

III. INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
INDICE GENERAL.....	III
INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS.....	IV
RESUMEN.....	V
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
3. JUSTIFICACION.....	5
4. MARCO REFERENCIAL	7
4.1 MARCO TEORICO.....	7
4.1.1 Clima Organizacional	7
4.1.1.1 Antecedentes del Clima Organizacional	8
4.1.1.2 Enfoques del Clima Organizacional	12
4.1.1.3 Microclimas.....	13
4.1.1.4 Instrumentos de medición del Clima Organizacional	14
4.1.2 Motivación	19
4.1.2.1 Principales teorías de la motivación.....	20
4.1.3 Percepción	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	23
4.2.1 Clima Organizacional	23
4.2.2 Motivación	24
4.2.3 Percepción	25
4.2.4 Plan de Mejoramiento	25
4.2.5 Direccionamiento Estratégico	26

4.2.6	Estructura Organizacional.....	27
4.2.7	Cooperación	28
4.2.8	Liderazgo	29
4.2.9	Seguridad y Salud en el trabajo	30
4.2.10	Valores y Principios	30
4.2.11	Procesos y Procedimientos	31
4.2.12	Identidad Corporativa	33
4.2.13	Grupos Informales	33
4.2.14	Trabajo en equipo	34
4.2.15	Incertidumbre Laboral	35
4.3	MARCO CONTEXTUAL	36
4.4	MARCO LEGAL	38
5.	METODOLOGIA	40
5.1	TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACION	40
5.2	POBLACION Y MUESTRA	41
5.3	RECOLECCION DE LA INFORMACION	43
5.4	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	44
6.	RESULTADOS	47
6.1	DEFINICION DE LA HERRAMIENTA	47
6.1.1	Prueba Piloto	52
6.2	POBLACION QUE DILIGENCIO EL CUESTIONARIO	57
6.3	DIANÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
	EN COPSERVIR LTDA	61
6.3.1	Diagnóstico General	62
6.3.1.1	Análisis por Dimensión	68
6.3.1.1.1	Dimensión Estabilidad Laboral	68
6.3.1.1.2	Dimensión Sentido de Pertenencia	72
6.3.1.1.3	Dimensión Información	78
6.3.1.1.4	Dimensión Valores y Principios	84
6.3.1.1.5	Dimensión Trabajo en Equipo	88
6.3.1.1.6	Dimensión Desarrollo Personal y Profesional	93

6.3.1.1.7	Dimensión Relaciones Interpersonales	99
6.3.1.1.8	Dimensión Procesos y Procedimientos	104
6.3.1.1.9	Dimensión de Grupos Informales	111
6.3.1.1.10	Dimensión Solución de Conflictos	116
6.3.1.1.11	Dimensión Socialización	120
6.3.1.1.12	Dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo	125
6.3.1.1.13	Dimensión Inducción	131
6.3.1.1.14	Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato	136
6.3.1.1.15	Dimensión Motivación	142
6.3.1.1.16	Dimensión Cooperación	148
6.3.1.1.17	Dimensión Balance Vida – Trabajo	152
6.3.1.1.18	Dimensión Reconocimiento	157
6.3.1.1.19	Dimensión Comunicación Participativa	166
6.3.1.1.20	Dimensión Infraestructura	168
6.3.1.1.21	Dimensión Liderazgo Directivo	175
6.3.1.1.22	Dimensión Compensación	181
6.3.1.1.23	Dimensión Selección de Personal	187
6.3.1.1.24	Dimensión Estructura Organizacional	194
6.3.1.1.25	Dimensión Direccionamiento Estratégico	200
6.3.2	Diagnóstico de los Microclimas Organizacionales de Copservir Ltda.	206
6.4	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	212
7.	CONCLUSIONES	236
8.	REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	239
9.	ANEXOS.....	248

IV. INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

CUADROS

CUADRO 1. Análisis cronológico - Autores sobre el concepto de clima organizacional	9
CUADRO 2. Métodos para la medición del clima organizacional	14
CUADRO 3. Fórmula para cálculo del tamaño de la muestra	41
CUADRO 4. Población y muestra	42
CUADRO 5. Análisis dimensiones, adaptación a Copservir Ltda.	48
CUADRO 6. Inclusión de causas al cuestionario final	54
CUADRO 7. Ordenamiento de dimensiones	55
CUADRO 8. Cumplimiento de la muestra por microclima	57
CUADRO 9. Distribución de cuestionarios diligenciados por microclima	57
CUADRO 10. Distribución de la muestra por ciudad	58
CUADRO 11. Distribución de la muestra por género	60
CUADRO 12. Distribución de la muestra por rango de edad	60
CUADRO 13. Distribución de la muestra por nivel jerárquico	60
CUADRO 14. Distribución de la muestra por antigüedad	61
CUADRO 15. Rangos de calificación cuantitativa y cualitativa	62
CUADRO 16. Diagnóstico del clima organizacional por dimensión	62
CUADRO 17. Calificación cuantitativa de cada dimensión	66
CUADRO 18. Comportamiento de la dimensión estabilidad laboral	69
CUADRO 19. Análisis de causas dimensión estabilidad laboral	70
CUADRO 20. Otras causas dimensión estabilidad laboral	72
CUADRO 21. Comportamiento de la dimensión sentido de pertenencia	74
CUADRO 22. Análisis de causas dimensión sentido de pertenencia	75
CUADRO 23. Otras causas dimensión sentido de pertenencia	77
CUADRO 24. Soluciones propuestas para la dimensión sentido de pertenencia	77
CUADRO 25. Comportamiento de la dimensión información	79

CUADRO 26.	Análisis de causas dimensión información	81
CUADRO 27.	Soluciones propuestas para la dimensión información	82
CUADRO 28.	Comportamiento de la dimensión valores y principios	85
CUADRO 29.	Análisis de causas dimensión valores y principios	86
CUADRO 30.	Otras causas dimensión valores y principios	87
CUADRO 31.	Soluciones propuestas para la dimensión valores y principios	87
CUADRO 32.	Comportamiento de la dimensión trabajo en equipo	89
CUADRO 33.	Análisis de causas dimensión trabajo en equipo	90
CUADRO 34.	Soluciones propuestas para la dimensión trabajo en equipo	92
CUADRO 35.	Comportamiento de la dimensión desarrollo personal y profesional....	94
CUADRO 36.	Análisis de causas dimensión desarrollo personal y profesional	95
CUADRO 37.	Otras causas dimensión desarrollo personal y profesional	96
CUADRO 38.	Soluciones propuestas para la dimensión desarrollo personal y profesional	97
CUADRO 39.	Comportamiento de la dimensión relaciones interpersonales	100
CUADRO 40.	Análisis de causas dimensión relaciones interpersonales.....	101
CUADRO 41.	Soluciones propuestas para la dimensión relaciones interpersonales	103
CUADRO 42.	Comportamiento de la dimensión procesos y procedimientos.....	105
CUADRO 43.	Análisis de causas dimensión procesos y procedimientos	108
CUADRO 44.	Otras causas dimensión procesos y procedimientos	109
CUADRO 45.	Soluciones propuestas para la dimensión procesos y procedimientos	109
CUADRO 46.	Comportamiento de la dimensión grupos informales	111
CUADRO 47.	Análisis de causas dimensión grupos informales	113
CUADRO 48.	Otras causas dimensión grupos informales	114
CUADRO 49.	Soluciones propuestas para la dimensión grupos informales	114
CUADRO 50.	Comportamiento de la dimensión solución de conflictos	117
CUADRO 51.	Análisis de causas dimensión solución de conflictos	118
CUADRO 52.	Otras causas dimensión solución de conflictos	119
CUADRO 53.	Comportamiento de la dimensión socialización	121

CUADRO 54. Análisis de causas dimensión socialización	123
CUADRO 55. Soluciones propuestas para la dimensión socialización	124
CUADRO 56. Comportamiento de la dimensión seguridad y salud en el trabajo.....	126
CUADRO 57. Análisis de causas dimensión seguridad y salud en el trabajo.....	128
CUADRO 58. Otras causas dimensión seguridad y salud en el trabajo	128
CUADRO 59. Soluciones propuestas para la dimensión seguridad y salud en el trabajo	129
CUADRO 60. Comportamiento de la dimensión inducción	132
CUADRO 61. Análisis de causas dimensión inducción	133
CUADRO 62. Otras causas dimensión inducción	134
CUADRO 63. Soluciones propuestas para la dimensión inducción	135
CUADRO 64. Comportamiento de la dimensión liderazgo en el jefe inmediato	137
CUADRO 65. Análisis de causas dimensión liderazgo en el jefe inmediato.....	139
CUADRO 66. Soluciones propuestas para la dimensión liderazgo en el jefe inmediato	140
CUADRO 67. Comportamiento de la dimensión motivación	143
CUADRO 68. Análisis de causas dimensión motivación	145
CUADRO 69. Otras causas dimensión motivación	145
CUADRO 70. Soluciones propuestas para la dimensión motivación	146
CUADRO 71. Comportamiento de la dimensión cooperación	149
CUADRO 72. Análisis de causas dimensión cooperación	150
CUADRO 73. Soluciones propuestas para la dimensión cooperación	151
CUADRO 74. Comportamiento de la dimensión balance vida – trabajo.....	153
CUADRO 75. Análisis de causas dimensión balance vida – trabajo.....	155
CUADRO 76. Otras causas dimensión balance vida – trabajo.....	155
CUADRO 77. Soluciones propuestas para la dimensión balance vida – trabajo.....	156
CUADRO 78. Comportamiento de la dimensión reconocimiento.....	158
CUADRO 79. Análisis de causas dimensión reconocimiento	160
CUADRO 80. Otras causas dimensión reconocimiento	161
CUADRO 81. Soluciones propuestas para la dimensión reconocimiento	161
CUADRO 82. Comportamiento de la dimensión comunicación participativa	164

CUADRO 83.	Análisis de causas dimensión comunicación participativa	165
CUADRO 84.	Soluciones propuestas para la dimensión comunicación participativa	166
CUADRO 85.	Comportamiento de la dimensión infraestructura	170
CUADRO 86.	Análisis de causas dimensión infraestructura	171
CUADRO 87.	Otras causas dimensión infraestructura ..	172
CUADRO 88.	Soluciones propuestas para la dimensión infraestructura	173
CUADRO 89.	Comportamiento de la dimensión liderazgo directivo	176
CUADRO 90.	Análisis de causas dimensión liderazgo Directivo	177
CUADRO 91.	Otras causas dimensión liderazgo directivo	178
CUADRO 92.	Soluciones propuestas para la dimensión liderazgo directivo	179
CUADRO 93.	Comportamiento de la dimensión compensación	182
CUADRO 94.	Análisis de causas dimensión compensación	183
CUADRO 95.	Otras causas dimensión compensación	184
CUADRO 96.	Soluciones propuestas para la dimensión compensación	185
CUADRO 97.	Comportamiento de la dimensión selección de personal	188
CUADRO 98.	Análisis de causas dimensión selección de personal	189
CUADRO 99.	Otras causas dimensión selección de personal	190
CUADRO 100.	Soluciones propuestas para la dimensión selección de personal.....	191
CUADRO 101.	Competencias organizacionales	193
CUADRO 102.	Comportamiento de la dimensión estructura organizacional	195
CUADRO 103.	Análisis de causas dimensión estructura organizacional	197
CUADRO 104.	Otras causas dimensión estructura organizacional	198
CUADRO 105.	Soluciones propuestas para la dimensión estructura organizacional	198
CUADRO 106.	Comportamiento de la dimensión direccionamiento estratégico	201
CUADRO 107.	Análisis de causas dimensión direccionamiento estratégico	203
CUADRO 108.	Otras causas dimensión direccionamiento estratégico	204
CUADRO 109.	Soluciones propuestas para la dimensión direccionamiento estratégico	204
CUADRO 110.	Diagnóstico comparativo de los microclimas de Copsevir Ltda.	207
CUADRO 111.	Plan de mejoramiento dimensión direccionamiento estratégico	214

CUADRO 112. Plan de mejoramiento dimensión estructura organizacional.....	215
CUADRO 113. Plan de mejoramiento dimensión selección de personal.....	216
CUADRO 114. Plan de mejoramiento dimensión compensación	217
CUADRO 115. Plan de mejoramiento dimensión liderazgo directivo	218
CUADRO 116. Plan de mejoramiento dimensión infraestructura	219
CUADRO 117. Plan de mejoramiento dimensión comunicación participativa	220
CUADRO 118. Plan de mejoramiento dimensión reconocimiento.....	221
CUADRO 119. Plan de mejoramiento dimensión balance vida – trabajo	222
CUADRO 120. Plan de mejoramiento dimensión cooperación	223
CUADRO 121. Plan de mejoramiento dimensión motivación	224
CUADRO 122. Plan de mejoramiento dimensión liderazgo en el jefe inmediato.....	225
CUADRO 123. Plan de mejoramiento dimensión inducción	225
CUADRO 124. Plan de mejoramiento dimensión seguridad y salud en el trabajo.....	226
CUADRO 125. Plan de mejoramiento dimensión socialización	227
CUADRO 126. Plan de mejoramiento dimensión solución de conflictos	228
CUADRO 127. Plan de mejoramiento dimensión grupos informales	229
CUADRO 128. Plan de mejoramiento dimensión procesos y procedimientos	230
CUADRO 129. Plan de mejoramiento dimensión relaciones interpersonales	231
CUADRO 130. Plan de mejoramiento dimensión desarrollo personal y profesional	231
CUADRO 131. Plan de mejoramiento dimensión trabajo en equipo	232
CUADRO 132. Plan de mejoramiento dimensión valores y principios.....	233
CUADRO 133. Plan de mejoramiento dimensión información	234
CUADRO 134. Plan de mejoramiento dimensión sentido de pertenencia	235
CUADRO 135. Plan de mejoramiento dimensión estabilidad laboral	235

GRAFICOS

GRAFICO 1. Esquema Marco Teórico	7
GRAFICO 2. Ubicación en el continuo de la escala de cero a diez del Clima Organizacional	64
GRAFICO 3. Diagrama del Clima Organizacional de Copservir por dimensión	65
GRAFICO 4. Análisis porcentual de la dimensión Estabilidad Laboral	70
GRAFICO 5. Análisis porcentual de la dimensión Sentido de Pertenencia	74
GRAFICO 6. Análisis porcentual de la dimensión Información	80
GRAFICO 7. Análisis porcentual de la dimensión Valores y Principios	85
GRAFICO 8. Análisis porcentual de la dimensión Trabajo en Equipo	90
GRAFICO 9. Análisis porcentual de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional	94
GRAFICO 10. Análisis porcentual de la dimensión Relaciones Interpersonales.....	101
GRAFICO 11. Análisis porcentual de la dimensión Procesos y Procedimientos.....	106
GRAFICO 12. Análisis porcentual de la dimensión Grupos Informales	112
GRAFICO 13. Análisis porcentual de la dimensión Solución de Conflictos	117
GRAFICO 14. Análisis porcentual de la dimensión Socialización	122
GRAFICO 15. Análisis porcentual de la dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo	127
GRAFICO 16. Análisis porcentual de la dimensión Inducción	132
GRAFICO 17. Análisis porcentual de la dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato	138
GRAFICO 18. Análisis porcentual de la dimensión Motivación.....	144
GRAFICO 19. Análisis porcentual de la dimensión Cooperación	149
GRAFICO 20. Análisis porcentual de la dimensión Balance Vida – Trabajo.....	154
GRAFICO 21. Análisis porcentual de la dimensión Reconocimiento.....	159
GRAFICO 22. Análisis porcentual de la dimensión Comunicación Participativa.....	164
GRAFICO 23. Análisis porcentual de la dimensión Infraestructura	170
GRAFICO 24. Análisis porcentual de la dimensión Liderazgo Directivo	177
GRAFICO 25. Análisis porcentual de la dimensión Compensación	182

GRAFICO 26. Análisis porcentual de la dimensión Selección de Personal	189
GRAFICO 27. Análisis porcentual de la dimensión Estructura Organizacional	196
GRAFICO 28. Análisis porcentual de la dimensión Direccionamiento	
Estratégico	202
GRAFICO 29. Análisis comparativo por dimensión por microclima	209

V. RESUMEN

Esta investigación busca conocer el estado actual del Clima Organizacional en el contexto de una cooperativa intervenida por organismos del Estado (Caso Copservir – Drogas La Rebaja), donde sus asociados son los mismos empleados, quienes trabajan con la expectativa del proceso jurídico, que determinará la propiedad de los establecimientos de comercio que administran. Se utilizó la herramienta de diagnóstico “Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante”, que permite conocer la percepción de los trabajadores y sus opiniones respecto de las causas que debilitan el Clima Organizacional y las posibles soluciones para mejorarlo. A partir de ese diagnóstico se presenta un plan de mejoramiento del Clima Organizacional que le permita a ésta cooperativa sostenerse y mantener el trabajo de las más de 4900 familias que de ella dependen, independientemente del resultado del proceso jurídico de extinción.

Palabras claves:

Clima Organizacional, Motivación, Proceso de extinción, Plan de Mejoramiento, Copservir Ltda.

1. INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES

La Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir Ltda., creada desde el año 1995 por los trabajadores de la empresa Drogas La Rebaja S.A., adquirió en el año 1996, 320 establecimientos de comercio donde funcionaban las droguerías Drogas la Rebaja. En el año 2013 Copservir Ltda. contaba con 817 puntos de venta en 180 municipios del país y cuatro centros de distribución donde también operaban algunas áreas administrativas. Según la Revista Dinero¹ y el periódico La República², la cadena de droguerías ocupó el primer lugar en tamaño y tuvo las mayores ventas a nivel nacional; se ubicó dentro de las cinco primeras cooperativas de Colombia y en el puesto número 22 en el ranking de generación de empleo; así mismo, hizo parte del grupo de las 100 empresas más importantes de Colombia por su volumen de ventas.

Copservir Ltda., en sus 20 años (1.995 – 2015) ha sobrellevado diferentes situaciones que han marcado su existencia y han generado incertidumbre y crisis, tres de los hechos más importantes y críticos que ha vivido la organización son: la inclusión de la empresa en la Lista Clinton en el año 1997 y dos intervenciones estatales de las cuales es objeto en la actualidad; la primera intervención por parte de la Dirección Nacional de Estupefacientes iniciada el 13 de Septiembre de 2004 con fines de depósito provisional como consecuencia de la apertura del proceso jurídico de extinción del derecho de dominio, radicado No. 1969 en donde la Fiscalía General de la Nación argumenta como causa para la extinción del dominio, la mezcla de bienes lícitos con bienes de ilícita procedencia y la apariencia de legalidad que considera se le dieron a los establecimientos de comercio de Drogas La Rebaja; la segunda intervención con el fin

¹ Edición 423 de Junio de 2013, páginas 26 a 29

² Edición del 6 de Septiembre de 2013, página 4

de administrar la Cooperativa está siendo ejercida bajo la resolución No. 315 del 8 de Mayo de 2005 por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria, por la cual fueron separados de la administración de Copservir Ltda los órganos sociales de administración y control (el consejo de administración, la gerencia general y la revisoría fiscal). Intervenciones que continúan hasta tanto se defina el proceso de extinción del derecho de dominio por parte de un juez de la república.

En Copservir Ltda. no se ha llevado a cabo un diagnóstico formal, ni medición del clima organizacional durante los años en que ha estado intervenida, ni se conocen estudios anteriores a dicha intervención; cuando se detectan situaciones que afectan la convivencia y buen clima laboral, interviene el área de bienestar, la cual aplica una metodología de cuestionario anónimo, organiza reuniones individuales y posteriormente con todo el personal, redacta compromisos de mejoramiento basados en la tolerancia y el buen trato. Aunque se escuchan comentarios acerca de las opiniones de los trabajadores en reuniones formales e informales, se desconoce la percepción de los mismos ante las situaciones que ha vivido la empresa y que continúa afrontando, generando ambientes de incertidumbre y riesgo.

Es necesario medir la actitud de las personas, la percepción de los más de 4.900 trabajadores con idiosincrasias diferentes, culturas y creencias particulares, previendo un futuro cambio organizacional que se generará con la definición del proceso de extinción del derecho de dominio y buscando soportar el estado actual del clima organizacional en Copservir Ltda., con el fin de proponer estrategias que disminuyan el impacto en las personas y en la misma organización en pro de la sostenibilidad del negocio. Igualmente es necesario determinar el estado actual de los factores que conforman el clima organizacional en Copservir Ltda., para determinar cuáles son las fortalezas que tiene la empresa, las cuales posiblemente han contribuido al sostenimiento y crecimiento de la cooperativa a pesar de estar intervenida.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en Copservir Ltda, después de más de una década de intervención por parte del Estado Colombiano, periodo en el cual se han presentado cambios significativos en la Cooperativa y qué oportunidades de mejoramiento pueden identificarse?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de mejoramiento a partir del diagnóstico del clima organizacional de Copservir Ltda., con el fin de mejorar la percepción de los trabajadores y así incrementar los factores que inciden favorablemente para la sostenibilidad del negocio y de la Cooperativa independientemente del resultado del proceso de extinción del derecho de dominio.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar el diagnóstico del clima organizacional de Copservir Ltda. a Septiembre de 2014 con el fin de obtener información que sirva como insumo para la elaboración del plan de mejoramiento.
2. Obtener el diagnóstico de los microclimas organizacionales existentes en la Cooperativa, correspondientes a centros de distribución, administración y puntos de venta.
3. Realizar una propuesta de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional de Copservir Ltda.

3. JUSTIFICACIÓN

El Clima Organizacional se representa en la percepción que los empleados de una organización tienen al respecto de los rasgos característicos que la definen y diferencian de otras organizaciones; es el punto de unión entre la “personalidad” de la organización y las actitudes, comportamientos y productividad de las personas que laboran en ella. Intervenir en el clima organizacional tiene un significativo impacto sobre la motivación, el compromiso y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo.

En Copservir Ltda. se viven y se han vivido diversas situaciones de cambio, desde la misma compra de los establecimientos de comercio de Drogas La Rebaja en el año 1996 hasta las actuales intervenciones por parte del Estado Colombiano a causa del proceso de extinción del derecho de dominio que se está llevando a cabo, éstas situaciones han generado incertidumbre y han movilizado el Clima Organizacional. Según Arancibia (2006), un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional; es por esto que se hace necesario para Copservir medir el Clima Organizacional y para ésta investigación es una oportunidad realizar el diagnóstico, identificar factores determinantes del clima en una empresa en constante incertidumbre y formular propuestas que le permitan a una empresa intervenida afrontar los momentos de resolución de dicha intervención.

A Mayo del 2014, Copservir cuenta con 4979 empleados directos de los cuales el 17% pertenecían a la anterior empresa Drogas La Rebaja y fueron sustituidos patronalmente por Copservir, el 22% son empleados que ingresaron entre Agosto de 1996 fecha en que se compran los establecimientos de comercio de Drogas La Rebaja y Agosto de 2004, el 61% son empleados que ingresaron a laborar desde Septiembre de 2004 cuando se dio la primera intervención estatal por parte de la DNE; lo más probable es que la

percepción que cada uno de éstos grupos de trabajadores tiene sobre el clima organizacional en Copservir sea diferente, la cual se enriquece debido a la diversidad cultural existente a causa de la dispersión geográfica de los trabajadores.

Para Copservir Ltda. tener el diagnóstico del clima organizacional le permitirá contar con una visión objetiva sobre la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores a nivel nacional y la información que resulte del presente estudio podrá servir a los directivos actuales y futuros como punto de partida para tomar decisiones ante los escenarios posibles de la extinción del derecho de dominio, tomando como base las fortalezas y debilidades de las dimensiones que conforman el clima organizacional para la continuidad y sostenibilidad de la Cooperativa y del negocio Drogas La Rebaja como tal.

Con ésta investigación el área de Talento Humano de Copservir no solo conocerá el nivel de satisfacción de los empleados frente al clima organizacional, sino que podrá implementar planes diferenciados para los diversos grupos de trabajadores pertenecientes a los microclimas: 1. Administración, 2. Centros de distribución y 3. Puntos de venta; planes que busquen mejorar la satisfacción y con ella la motivación y el desempeño de los trabajadores. Al área de Talento Humano se le facilitará actuar de forma proactiva ante una posible crisis que se dé en el momento del fallo de la extinción del dominio de los bienes de Copservir Ltda. Adicionalmente, al área de talento humano se le facilitará actuar de forma más efectiva, al contar con un diagnóstico del clima organizacional, el cual va a suministrar información valiosa acerca del capital humano con el cual cuenta la organización.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEORICO.

El marco teórico de la presente investigación está constituido en el concepto de Clima Organizacional, el cual está directamente influenciado por la percepción y la motivación de los seres humanos que laboran en una organización.

Gráfico 1: Esquema del marco teórico



Fuente: Elaboración Propia

4.1.1. Clima organizacional

Según Brunet (1987), el concepto de clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional y su utilización varía con respecto a la pertinencia que cada investigador y estudioso defina.

Para Brunet (1987), el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de dicha organización, que debido a su naturaleza, se

transforman a su vez en elementos del clima; es por esto, que “la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste perciba su clima de trabajo y los componentes de su organización” Brunet (1987, pág. 11).

Según Kreitner y Kinicki (1997), el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional y/o en un subsistemas que la componen o en más de uno. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Así, según Brunet (1987), se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

4.1.1.1. Antecedentes históricos del clima organizacional:

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman en 1960, citado por Brunet (1999), las investigaciones

realizadas han constituido una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

Para Brunet (1999) estas dos escuelas coinciden al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001); y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han realizado sobre el concepto de clima organizacional, se realizó un análisis cronológico que se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Análisis cronológico - Autores sobre el concepto de clima organizacional

Autores	Descripción de su aporte
Francis Cornell (1955)	Quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.
Argyris (1957),	Realizo énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta,

Autores	Descripción de su aporte
	identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.
Sells (1960),	Afirmando que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
McClelland y Atkinson (1964),	Crearon un modelo con el cual se explica la motivación promovida, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.
Pace (1968)	Describe que el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971),	Describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.
Dubrán (1974),	Postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.

Autores	Descripción de su aporte
Gibson y colaboradores (1984),	Se refiere a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.
Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974)	Definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.
Reichers y Schneider (1990),	Se refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Álvarez (1995)	Concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.
Toro (2001)	Teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior y a través del tiempo, los investigadores han desarrollado varios métodos para abordar el análisis del clima organizacional y un buen número de ellos han sido validados.

El clima organizacional ha sido objeto de diversas investigaciones a nivel global y local, sin embargo, una vez realizada la búsqueda de estudios acerca del clima organizacional en empresas intervenidas para administrar por el Estado Colombiano, y en proceso de extinción del derecho de dominio, no se encuentra información que pueda tomarse como referencia en la presente investigación. (Ver Anexo No.1: Matriz búsqueda en bibliotecas).

4.1.1.2. Enfoques del Clima Organizacional

Según Gómez y Colaboradores (2001), citados por Vargas (2010, pág. 23), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques:

- 1) El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
- 2) El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

- 3) El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, y la satisfacción.

Vargas (2010, pág. 24), cita a Jonson, Dixon y Edens (1992), quienes afirman “que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros de dicha organización. El clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y los comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando un circuito de doble vía”. Golcalves (2000) afirma que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Vargas (2010), plantea que la importancia del enfoque integrador, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no sólo es el resultado de los factores organizacionales ya existentes, sino que también resulta de las percepciones que tenga el trabajador de dichos factores. Sin embargo, las percepciones de los trabajadores dependen en buena medida de las interacciones y experiencias que cada individuo tenga con la empresa.

4.1.1.3 Microclima

Brunet (1987, pág. 20), expone el carácter específico y general del clima organizacional, planteando el siguiente interrogante “¿se limita el clima organizacional, tal como es percibido por los trabajadores, a su unidad de trabajo inmediato (área o servicio), o incluye a la organización en toda su entidad?”.

Según Brunet (1987), una empresa puede tener varios climas diferentes y entre más descentralizada esté, más se pueden vislumbrar las diferencias. Así mismo, un trabajador, miembro de una empresa en particular, también es miembro de sub organizaciones, consideradas éstas como un área en particular, una división, una unidad de negocio, una regional, una zona, entre otras, las cuales coexisten e interactúan dentro y con toda la organización. Por tal motivo, Brunet (1987) plantea por ejemplo, que la posición jerárquica que tenga un trabajador puede influir en la percepción que el mismo, tenga del clima organizacional general. “Dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable, mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de forma positiva” Brunet (1987, pág. 24).

4.1.1.4 Instrumentos de medición del Clima Organizacional

Para Méndez (2006), la medición del clima organizacional realizada a través de instrumentos, es orientada hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal, los cuales infieren en el comportamiento de los trabajadores. El objetivo de la medición y el desarrollo de un diagnóstico sobre la percepción de los colaboradores frente al clima organizacional, tiene como propósito identificar aspectos de carácter formal e informal, que ayuden a describir la empresa y que generen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez incidan en los niveles de motivación y eficiencia dentro de la organización. En el cuadro 2, se relacionan los diferentes métodos para la medición del clima laboral:

Cuadro 2: Métodos para medición del clima organizacional

Autor y Nombre del Método	Descripción de la herramienta o método
Brunet (1987) El instrumento de medida	Para la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis

Autor y Nombre del Método	Descripción de la herramienta o método
privilegiado para la evaluación	de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral, realizando un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que seleccione el investigador. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.
El Cuestionario de Litwin y Stringer (1985)	En el instrumento, se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. Se identifican las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo.
Dessler (1976)	Este modelo tiene los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.
El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional	El autor desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se

Autor y Nombre del Método	Descripción de la herramienta o método
	plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. La herramienta se diseñó para medir la naturaleza del sistema de gestión, resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: 1) Primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y 2) Segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.
John Sudarsky (1977). Diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA,	Un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. El autor considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.
Modelo de Octavio García (1987)	Diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas

Autor y Nombre del Método	Descripción de la herramienta o método
	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. La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales.
Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”	Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización. Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.
Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez (2006) Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)	Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. Las siguientes como variables de su modelo IMCOC:

Autor y Nombre del Método	Descripción de la herramienta o método
	Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información.
Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional	Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez PhD. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información. Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente. Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa.
Bezerra, A. (2008) Cuestionario para pesquisa del Clima Organizacional	Consiste en un levantamiento de opiniones, lo que resulta en un mapeamiento de las percepciones sobre el ambiente interno de la organización. Puede ser un importante punto de partida para el cambio con la adopción de nuevas prácticas de trabajo. El clima organizacional es considerado una herramienta administrativa, un indicador

Autor y Nombre del Método	Descripción de la herramienta o método
	del grado de satisfacción de los profesionales en relación a distintos aspectos de la cultura o realidad organizacional como política y modelo de gestión de personas, procesos de comunicación y valorización profesional. (Bezerra, A. (2008).
Fuente: Elaboración propia	

4.1.2. Motivación

Según, Cortés y García (2012), se puede decir que la motivación es una fuerza capaz de impulsar la conducta de un individuo y también de sostenerla mientras dure esta conducta. Existen tres elementos importantes en el proceso motivador: el objeto que se pretende alcanzar; energía o impulso (intensidad) y el organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta. Los tres elementos van unidos, puesto que se necesitan una serie de estímulos que desencadenen una conducta, es decir, que provoquen una respuesta.

Así mismo, parafraseando a Cortés y García (2012), se ha visto que existe una relación entre la productividad de un trabajador y el clima laboral; cada individuo tiene sus razones para trabajar y lo que estimula a unos puede no ser importante para otros. Sin embargo, hay dos factores que influyen en la conducta de un trabajador:

- Las características del trabajo, es decir, aquellas condiciones que tiene la actividad laboral.
- Las características del individuo, es decir, la edad, el estado civil, sexo y otras circunstancias que suceden a lo largo de la vida.

Para Cortés y García (2012), la motivación es un conjunto de fuerzas que se originan tanto dentro como fuera de un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado

con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. La motivación puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir y moldear el comportamiento de los individuos, el cual varía entre uno y otro y a menudo dicha herramienta, debe combinarse con los factores ambientales para influir realmente en el rendimiento laboral.

4.1.2.1. Principales teorías de la motivación

Judge y Robbins (2009), citan las primeras teorías de la motivación, con el fin de identificar las bases de las teorías contemporáneas y resaltar el uso constante de términos propios de los primeros teóricos que estudiaron el concepto:

- *Teoría de la Jerarquía de las necesidades*, enunciada por Abraham Maslow (1997), en la cual afirma que los individuos tienen una pirámide organizada jerárquicamente de acuerdo a sus necesidades. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, en el segundo piso se encuentra la seguridad – cuidado y protección -, en el tercero se encuentran las necesidades sociales, en el cuarto la estima y en el quinto piso o cúspide de la pirámide las necesidades de autorrealización. Maslow (1997), citado por Judge y Robbins (2009) afirma que “si bien, ninguna de las necesidades se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial, deja de motivar”.
- *Las teorías X y Y*, enunciadas por McGregor: De acuerdo a la teoría X, los directivos de una organización, asumen y dan por hecho que a los trabajadores les disgusta el trabajo, por lo cual se deben dirigir e incluso forzar si fuese necesario. En contraste, en la teoría Y, los directivos suponen que el trabajo para sus colaboradores es algo natural, por lo tanto, un trabajador llegará a aceptar y a buscar la responsabilidad naturalmente.

- *Teoría de los dos factores*, planteada por Frederick Herzberg, a través de la cual afirma que los individuos tienen una relación fundamental con el trabajo y que la actitud que un individuo tenga con su trabajo, determina su éxito o fracaso. Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción, los factores extrínsecos con la insatisfacción.
- *Teoría de las necesidades de David McClelland*, la cual se basa en tres necesidades, el logro (orientado a la excelencia, a la lucha por el triunfo), el poder (hacer que otros se comporten de una forma determinada) y la afiliación (deseo de contar con relaciones amistosas y cercanas), las cuales se consideran importantes para explicar el concepto de motivación.

Judge y Robbins (2009), exponen las siguientes teorías, como aquellas que basadas en las teorías precedentes, plantean conceptos modernos para explicar la motivación laboral:

- *Teoría de la evaluación cognitiva*. La presente teoría expone que las recompensas extrínsecas (pago, salario) por hacer un trabajo, que anteriormente tenía recompensar intrínsecas basadas en el placer asociado a la labor en sí, disminuye la motivación en el trabajador.
- *Teoría del establecimiento de metas*. Según los autores, Edwin Locke plantea en la década de los 60, que una meta da al trabajador una guía de qué se debe hacer y cuánto esfuerzo se debe dedicar; una meta específica produce mayor productividad que una meta general, puesto que se consideran un estímulo interno para el individuo.
- *Teoría de la eficiencia personal o teoría cognitiva social o cognitiva del aprendizaje social*. Expone las creencias, la convicción que tiene un individuo de hacer una tarea; entre mayor sea la eficacia con la cual actúe, más confianza tendrá al realizar una tarea determinada.

- *Teoría del reforzamiento.* Plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento a la conducta. Es decir que el comportamiento es causado por el entorno (reforzamiento externo), y está en función de sus consecuencias.
- *Teoría de la equidad.* Los trabajadores comparan sus aportaciones y el resultado de su trabajo con el trabajo realizado por los demás, y una vez se realizan las comparaciones referencia (yo interior, yo exterior, otro interior, otro exterior), llevan a cabo acciones para eliminar las desigualdades identificadas.
- *Teoría de las expectativas enunciada por Víctor Vroom.* El autor plantea que la fuerza para que una tendencia actúe de determinada manera, depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido de un resultado determinado, y que dicho resultado será satisfactorio para el individuo.

4.1.3. Percepción

Una de las definiciones del concepto, la plantea Vargas (1994, pág. 47), concibiéndola como biocultural puesto que, por un lado depende de los estímulos físicos y sensaciones y por otro, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones; así mismo, afirma que “las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideológicas específicas aprendidas desde la infancia”. En este sentido, a lo largo de su vida, el individuo está expuesto a estímulos y sensaciones recibidos del entorno, sin embargo, es su propia percepción de dichos estímulos, lo cual les da un significado, con el fin de satisfacer necesidades personales y sociales.

Según Vargas (1994, pág. 47), “la producción del pensamiento simbólico, que se conforma a partir de estructuras culturales, ideológicas, sociales e históricas, orientan la

manera como los grupos sociales se apropian del entorno”, dichas estructuras perceptuales se crean a partir del aprendizaje que surge de la socialización del individuo en el grupo del cual hace parte.

Por otra parte, Judge y Robbins (2009), afirman que la percepción es un proceso, a través del cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos. “El comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí... el mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido” Judge y Robbins (2009, pág. 139).

4.2. MARCO CONCEPTUAL.

4.2.1. Clima organizacional

Para Golcaves (1997), el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Soto (2001) manifiesta que toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo cada una de ellas presenta una serie exclusiva de éstas características y propiedades. Según Sandoval (2004), el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran. Por otra parte, Brunet (1987) concluye que la fusión de los aspectos objetivos (físicos, estadísticos) y perceptivos (características individuales de los miembros) forman el clima humano de una empresa. Por medio de la percepción de su clima de trabajo, los empleados

interpretan la realidad organizacional en la que se encuentran, siendo ésta percepción más importante en la determinación de su comportamiento que la realidad objetiva.

El clima organizacional para García (2003), citado por García (2009, pág. 47, 48) “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras. Así mismo, García (2009, pág. 48) “plantea que el clima organizacional se define como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización”.

4.2.2. Motivación

Según Brazon y Marín (2005, pág. 40), “la motivación en el trabajo tiene por objeto el estudio de los elementos y procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de las personas que trabajan en la empresa. Saavedra (1998) define la motivación como “Un estado interno que nos induce a hacer algo que proporcionará cierta satisfacción”.

Según Judge y Robbins (2009), la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la insatisfacción de alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexas con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. Según Chiavenato (2000), para que una persona esté

motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo y el resultado que arroja dicha interacción entre la persona y su entorno, es lo que va a permitir que el individuo esté o no motivado.

4.2.3. Percepción

La percepción, es la información (datos) que los individuos captan de su entorno, a través de los cinco sentidos, la cual posteriormente es procesada y transformada por el cerebro, para finalmente dar un significado particular, de un estímulo general.

Oviedo (2004, pág. 92) afirma que “la percepción es entendida como un permanente acto de conceptualización, los eventos del mundo externo son organizados a través de juicios categoriales, que se encargan de encontrar una cualidad que represente de la mejor manera posible, a los objetos”

Por otra parte, para Judge y Robbins (2009), la motivación es el resultado de la interacción de los individuos con una situación determinada y se refiere al esfuerzo para alcanzar un objetivo y la persistencia hace referencia a la medida del tiempo durante el cual, un individuo mantiene el esfuerzo, por tal motivo, un trabajador motivado permanece en una tarea o labor lo suficiente para alcanzar su objetivo organizacional.

4.2.4. Plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento, se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. Integra la

decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de una organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Según el documento plan de mejoras³, para la elaboración de un plan de mejoramiento, se hace necesario establecer los objetivos que se espera alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos. Es así como un plan de mejoras permite:

- a) Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- b) Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- c) Analizar su viabilidad.
- d) Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- e) Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- f) Negociar la estrategia a seguir.
- g) Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

4.2.5. Direccionamiento estratégico

Según Martínez, L (2006, pág. 8), “El proceso de direccionamiento estratégico se desarrolla para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa, para lograrlo necesita definir su misión, visión, valores y políticas que la rigen, que deben ser divulgados para convertirlas en parte de su cultura organizacional”.

³ Plan de mejoras. Herramienta de trabajo ANECA. Universidad Antofagasta

El Direccionamiento Estratégico según consultoría estratégica y coaching de negocios (2009), se puede definir como el instrumento metodológico a través del cual se establecen los objetivos esperados en una organización y los indicadores que permiten identificar y controlar los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y áreas clave de la empresa, buscando que haya concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

Haciendo un muy breve resumen de las últimas décadas las más importantes contribuciones han sido:

- 1) Ken Andrews, con la integración de un sólo modelo de las variables del entorno internas y externas de la organización llamada – DOFA,
- 2) Michael Porter, con el concepto de ventaja competitiva y cadena de valor,
- 3) Kaplan y Norton, con el BSC – Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral.

4.2.6. Estructura organizacional

Para Hatch, M. (2000) el término estructura reenvía a la relación entre las partes de un todo organizado. El cuerpo humano es una estructura: él está en efecto, compuesto de relaciones entre los huesos, los órganos, la sangre y los tejidos. Algunos autores están particularmente interesados, por dos tipos de estructuras: la estructura física y la estructura social. Según Hatch, M. (2000), Max Weber (1946-1947), concibe la organización como las estructuras sociales; compuesta de una jerarquía de autoridad, de una división del trabajo, de un sistema de reglas y de comportamientos formalizados. Expone que las formas estructurales – mecanicistas, orgánicas y burocráticas pueden ser definidas por relación a las dimensiones: complejidad, centralización y formalización; afirma que las formas *meccanicistas*, se caracterizan por niveles altos de las tres

dimensiones, por tal motivo, el trabajo es dividido y subdividido en tareas muy especializadas y demuestra una complejidad alta; las formas *orgánicas* se caracterizan por niveles bajos de las tres dimensiones, son relativamente simples, informales y descentralizadas y las formas *burocráticas*, presentan un alto nivel de complejidad y de formalización, pero son descentralizadas.

Según Hatch, M. (2000), los organigramas son frecuentemente utilizados para dar una precepción rápida de una estructura social y proporcionan una representación relativamente clara de la jerarquía de una organización y una idea general de su división del trabajo. Plantea que debe ser un mapa actualizado de la estructura real en lugar de una historia de relaciones pasadas o un espejo de deseos de los actores.

4.2.7. Cooperación

Según el concepto de cooperación⁴, la cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo. Nadie quiere ganar individualmente sino beneficiarse en conjunto. El integrante del grupo cooperativo siente afinidad por sus compañeros, y es parte de un plan de acción, con el que se involucra, y comparte sus valores. Sabe que solo siendo solidario, permitiéndose ser ayudado y ayudar, obtendrá la finalidad deseada.

Las sociedades cooperativas son los grupos de personas cuyo objetivo es la distribución de ganancias entre sus integrantes, logradas por la eliminación de la intermediación. Cada socio aporta lo necesario para poner en marcha la sociedad.

⁴ Incluido en la página www.deconceptos.com (2014)

4.2.8. Liderazgo

Contreras, F, Juárez, Barbosa, D y Uribe, A (2010, pág. 8), citan a (Zaccaro & Klimoski, 2001) con el fin de exponer que “el liderazgo juega un rol vital en las organizaciones, al proveer dirección y facilitar procesos para el logro de metas y objetivos organizacionales”. Grojean, et al., (2004) es citado por Contreras, F, Juárez, Barbosa, D y Uribe, A (2010, pág. 9), plantea que “la influencia de los líderes se produce a través del mantenimiento de normas, de la calidad de las relaciones interpersonales y al convertirse en modelo para los colaboradores; de este modo, el líder modula la forma en que los individuos perciben la organización y así, en la percepción del clima y de los aspectos psicosociales de la misma”.

Malvezzi, S (2010) plantea que aprender el liderazgo, es aprender sobre el funcionamiento del grupo; enseñar a los individuos a observar y percibir el grupo, los ayuda a aprender a ser un miembro común dentro del grupo y a aprender cómo funciona. Para comprender el liderazgo, algunas acciones son relevantes sobre la re significación de los miembros de un grupo, como intentar acciones innovadoras, sensibilizar a los otros por el contexto y su impacto y la relación de confianza creada entre los miembros del grupo con el potencial líder. En este sentido, el liderazgo como herramienta de gestión, es necesario e indispensable para las empresas que tienen que sobrevivir en los entornos cambiantes y desafiantes del presente siglo; es un concepto que surge necesariamente de la interacción entre miembros de un equipo, que además de controlar y dar rumbo a las acciones, motiva, estimula y, posibilita la afirmación y el surgimiento de identidades, capacidades y transformaciones de cada uno de los individuos.

Según Roethlisberger, (1965), para un buen líder son tan importantes las funciones sociales como las funciones económicas; el ser humano tiene emociones, es un animal social y no sólo está impulsado por la lógica y los hechos, es importante para el líder ser

consciente de ello; el autor se pregunta ¿en qué medida se controla el comportamiento del trabajador?, un jefe puede ejercer control humano utilizando un lenguaje emocional y estímulos para generar los comportamientos deseados en el futuro, dejando a un lado la comprensión de la situación y los individuos implicados en ella.

4.2.9. Seguridad y salud en el trabajo

La salud laboral es la respuesta organizada de la sociedad frente a los riesgos relacionados con el trabajo, con el fin de proteger la salud de los trabajadores. Según la Organización internacional del trabajo (en adelante OIT), es una actividad que tiene como finalidad mantener el más alto nivel de bienestar físico, psíquico y social de la población trabajadora, en todas las profesiones y prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo.

La Seguridad y Salud en el Trabajo, según Ortiz; S. (2014), representa una de las herramientas de gestión más importantes para mejorar la calidad de vida laboral en las empresas y con ella su competitividad. Esto es posible cuando la empresa promueve y estimula en todo momento la creación de una cultura en seguridad y salud ocupacional que debe estar sincronizada con los planes de calidad, mejoramiento de los procesos, de los puestos de trabajo, productividad, desarrollo del talento humano y la reducción de los costos operacionales.

4.2.10. Valores y principios

Para López; C (2001), la cultura organizacional está constituida por un conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de

otra. Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual retratan sus propósitos y valores fundamentales, como la misión, la visión, la filosofía de la empresa y sus valores. Así mismo, López; C. (2001), afirma que los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, entre otros), son compartidos y afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (en adelante ACI)), los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. Ya en 1844, los Pioneros de Rochdale, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple, claro y contundente, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros. Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Son la estructura base de las organizaciones asociativas y están estrechamente ligados entre sí, por lo que si se ignora uno se menoscaban los demás.

4.2.11. Procesos y procedimientos

Para Domínguez Giraldo (2.001), un proceso es el conjunto de actividades, movimientos y/o acciones que transforman elementos de entrada, recursos físicos y/o información recibida de las necesidades de un ente externo, en resultados o productos que satisfacen dichas necesidades. Durante el desarrollo de las actividades al interior de un proceso, lo ideal es que se pueda generar un valor agregado que diferencie un producto de otros.

Martínez, L (2006, pág. 16, 17) define las etapas del ciclo PHVA:

- Planificación: se identifican los problemas o necesidades y se diseña el plan de acción que se debe desarrollar en el proceso.
- Hacer: se debe llevar a cabo el plan de acción.
- Verificación: se debe de realizar una evaluación, confrontando los resultados del proceso con lo planificado.
- Ajuste o corrección: se debe de diseñar un nuevo plan para ajustar los resultados que no cumplieron el objetivo, y en los que si cumplieron buscar las oportunidades de mejora.

Durante el desarrollo del ciclo PHVA y básicamente en su etapa de planificación y corrección, se pueden fortalecer algunas de las características del proceso como lo son el dinamismo, la flexibilidad y la agilidad en la adaptación a los cambios y convertir estos factores en un valor agregado y representar también un marco diferenciador frente a el cliente externo.

Los procesos presentan las siguientes características:

- Dinámico. Significa que el proceso es activo, es productivo, es acción.
- Flexible. La capacidad de un proceso de adaptación a los requerimientos del cliente.
- Continuo. Permanente, en cadena.
- Ágil. Rápido en el tiempo de acuerdo con las restricciones.
- Interdependiente. Que depende de los proveedores y de los clientes.

Con respecto a las reglas, los procedimientos, los programas y la comunicación lateral, para Hatch (2000), son mecanismos complementarios cuyo fin es subsanar la distancia entre la coordinación realizada por la jerarquía y la coordinación que es requerida por la división del trabajo.

4.2.12. Identidad corporativa

La identidad corporativa según Borges; V. (2012), se puede definir como todos los elementos externos que conforman la personalidad de una empresa, los cuales ofrecen un valor diferenciador frente a su competencia. La identidad corporativa se podría definir de una forma simple como el conjunto de valores, objetivos, filosofía de vida con los que se identifica una organización y con los que quiere ser identificada desde el exterior (y también por las personas que forman parte de la propia organización).

Borges; V. (2012), afirma que en el mundo empresarial diferenciarse positivamente es clave, no sólo a través de la relación calidad-precio de los productos o servicios, sino también a través de otros aspectos más subjetivos que tienen que ver con los valores que transmite la organización a los demás. La identidad corporativa debe ser sólida y coherente con el producto, servicio o empresa y con aquello que se quiera comunicar al cliente y al mercado y generar máxima confianza en su sector. La identidad corporativa se genera con el tiempo y la repetición, de tal manera que se fomente deje huella en las mentes de nuestros clientes y clientes potenciales. Incluye los siguientes elementos: visuales, auditivos, olfativos, gustativos, táctiles.

4.2.13. Grupos informales

A partir de experimentos realizados en diferentes organizaciones, Roethlisberger, F (1965) expone que en 1928, surge el nuevo método denominado “las entrevistas al trabajador”, el cual consistía en hablar con el empleado y escuchándolo comprensiva e inteligentemente. Según el autor, el nuevo método permitió obtener la información requerida en los experimentos y los investigadores aprendieron que lo más importante para el trabajador no tenía relación exclusiva con el trabajo, sino que también debían

aprender a escuchar y a generar confianza. Así mismo, plantea que “los sentimientos colectivos” hacia los demás y viceversa permiten unir a los trabajadores en un esfuerzo de colaboración y que además estos sentimientos pueden transmitirse a los artículos u objetos y hasta al desempeño.

Roethlisberger, F (1965) confirma que los investigadores concluyeron que el desempeño estaba directamente relacionado con las habilidades de cada empleado, sin embargo, después de los experimentos entendieron que cada nivel de productividad se explicaba mejor en términos de sentimientos y reflejaba la posición del trabajador en la organización informal; de hecho, afirma que los trabajadores pertenecen a grupos informales y buscan sentirse aceptados y reconocidos por los compañeros y, el dinero, no es la única satisfacción, necesitan significado social.

4.2.14. Trabajo en equipo

Para Acuña; M (2010), el trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo en el que los trabajadores intercambian sus experiencias y respetan sus funciones, con el fin de lograr objetivos comunes, realizando una tarea conjunta. Entre las ventajas del trabajo en equipo se pueden mencionar: oportunidad de aprendizaje mutuo, identidad de las personas con su organización, agiliza planes y programas, permite acciones más asertivas, eficaces y creativas. Cuando se trabaja en grupo las personas son responsables de su área de competencia y su compromiso es sólo con sus propias metas e intereses particulares. En equipo, en cambio, la responsabilidad y compromiso es de todas las áreas o funciones y con los objetivos de la organización. Todos comparten la información y contribuyen en consenso a la toma de decisiones. En grupo el nivel de confianza, comunicación e integración es limitado.

En equipo, el nivel de confianza es elevado y la comunicación es fluida, lo que aumenta el grado de compromiso y la velocidad de respuesta. Trabajar en equipo significa valorar la diversidad de estilo de las personas. Es importante reconocer opiniones diferentes, los puntos de vista distintos generan una variedad de opciones o cursos de acción que a la larga contribuyen a mejorar el resultado o el producto final. Para trabajar en equipo se requiere desarrollar habilidades que según Acuña; M (2010) son: el participar en reuniones, comunicación entre personas, aprendizaje en equipo, solucionar problemas en conjunto, aceptar que existen opiniones y opciones tan buenas como las propias e identificación máxima con la organización, unidad o repartición.

4.2.15. Incertidumbre laboral

Según Manucci (2007), “*la incertidumbre* está relacionada con la imposibilidad de predecir la situación de un sistema complejo a lo largo del tiempo, y aparece cuando se establece una relación entre un observador y su contexto, esto es una organización mirando su entorno y trazando cursos de acción. La incertidumbre no es una propiedad del contexto, es un estado del observador cuando mira, traza intervenciones y proyecta resultados en el tiempo” (2007, p. 9).

Hofstede, G. (2005), define la dimensión cultural *evasión de la incertidumbre* como la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas, inciertas o incómodas. Para Vitoriano (2007), “Una de las situaciones que más dificultad lleva a la hora de tomar una decisión es aquella, en la que las consecuencias de las decisiones no pueden ser controladas, sino que están sujetas a la aleatoriedad; esta aleatoriedad puede provenir, tanto porque el proceso pueda estar gobernado por el azar, como por una falta de información que nos impida determinar con exactitud cuáles son esas consecuencias” Hofstede, G (2005, pág. 5).

Según Mancini, F (2006, pág. 1), la incertidumbre laboral impera en los trabajadores de las organizaciones del presente siglo, es por esto que acude a la definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el fin de exponer a la Incertidumbre Laboral, como “la sensación subjetiva de amenaza que tienen los empleados con respecto a la posibilidad de continuar ocupando sus puestos de trabajo”.

4.3. MARCO CONTEXTUAL

La Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir Ltda., fue creada en Julio de 1995 por los trabajadores de la empresa Drogas La Rebaja S.A., quienes estaban asociados en un sistema informal de ahorro y crédito. A partir de Agosto de 1996 adquiere los establecimientos de comercio generando como consecuencia la sustitución patronal de los trabajadores que en ese momento tenía Drogas La Rebaja.

En sus 20 años de existencia la Cooperativa Copservir Ltda, ha afrontado una serie de hechos históricos que han marcado las diferentes situaciones de crisis e incertidumbre, éstos son:

- 1997 fue incluida en la Lista Clinton.
- 1997 hubo un bloquen o financiero (sin cuentas bancarias), bloqueo comercial (los proveedores no les suministraban productos directamente, lo hacían por medio de intermediarios del mercado), bloqueo tecnológico (los proveedores de hardware y software no les vendían directamente).
- 1997 los empleados de mayor rango jerárquico y miembros del consejo de administración fueron incluidos en la Lista Clinton.
- 1998 – 2004 hubo bloqueos permanentes a las diferentes opciones de operación bancaria que se iban desarrollando mediante la inclusión en la Lista Clinton de empresas creadas por empleados de Copservir y personas que las representaban.
- 2000 – 2004 se realizaron allanamientos a las oficinas (sedes administrativas).

- 2004 se produjo la apertura del proceso de extinción del derecho de dominio y como consecuencia incautación y secuestro de los bienes y activos de la Cooperativa mediante la intervención por parte de la Dirección Nacional de Estupefuentes. Para dicha fecha Copservir tenía 446 establecimientos de comercio.
- 2004 se incluyeron a otros empleados en la Lista Clinton.
- 2005 se embargaron los aportes sociales de los asociados a la Cooperativa.
- 2005 se produjo la intervención para administrar por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- 2007 desembargo de los aportes sociales de los asociados y exclusión de los trabajadores de la Lista Clinton
- 2009 se originó la apertura de proceso penal a cinco (5) empleados de la Cooperativa, generando la privación de la libertad de éstas personas y dando inicio al proceso de reorganización administrativa.
- 2013 La Fiscalía General de la Nación emite la resolución de procedencia de extinción del derecho del dominio, finalizando con ella la etapa calificatoria y dando paso a la etapa de juicio.

En el año 2014 según los reportes de ranking de la revista Dinero, sigue estando en dentro de las cinco primeras Cooperativas a nivel nacional y se encuentra dentro de las 100 empresas más importantes en Colombia por volumen de ventas.

A partir de la resolución de procedencia de extinción del derecho de dominio los entes gubernamentales que intervienen a Copservir han impartido instrucciones ejerciendo mayores controles en la administración de la Cooperativa.

4.4. MARCO LEGAL

Se considera relevante para éste caso de investigación mencionar el marco legal, ya que la empresa objeto de la misma está sujeta a un proceso jurídico aún no finalizado y tiene condiciones particulares que deben tenerse en cuenta como el estar intervenida por dos entes gubernamentales, lo cual se explica a continuación.

Copservir es una entidad del sector solidario, que en grado de Cooperativa multiactiva tiene por objeto propender por el beneficio de los asociados y la comunidad (Ley 79 de 1988). Dentro de su interés solidario se dedica a la instalación y operación de almacenes por secciones y droguerías a nivel nacional, ofreciendo además un sistema de aportación y crédito para cubrir las necesidades y el desarrollo económico de sus trabajadores, así como apalancar comercialmente a la Cooperativa. En Copservir, por tratarse de una Cooperativa de trabajadores, su capital social está compuesto exclusivamente por aportes de origen laboral, proveniente de los descuentos por nómina que quincenalmente realizan los trabajadores.

Mediante resolución de fecha 13 de Septiembre de 2004, la Fiscalía General de la Nación por delegación de la fiscal 18 especializada, decidió iniciar proceso de extinción del dominio sobre todos los establecimientos de comercio y demás activos de la Cooperativa entre los cuales se halla principalmente la cadena de establecimientos de comercio conocidos nacionalmente como “La Rebaja”, dedicados a la comercialización de medicamentos, cosméticos, perfumería, artículos para el aseo y demás productos populares, que comúnmente son expendidos en los almacenes de cadena. El proceso de extinción del dominio, en los términos de la ley 793 de 2002, busca la extinción de la propiedad de los establecimientos.

El Gobierno Nacional, a raíz del proceso de extinción del dominio obtuvo el control pleno y excluyente de la Cooperativa respecto de todas sus operaciones comerciales, administrativas y financieras mediante dos figuras de carácter judicial y administrativo a saber: a través de la Dirección Nacional de Estupefacientes como depositaria de bienes en carácter de secuestro general, con administración plena y ejercicio de la representación legal; y a través de la Superintendencia de la Economía Solidaria dentro de un proceso de intervención para administrar, en el cual la Superintendencia, dando aplicación a las normas sobre intervención de entidades financieras (Ley 454 de 1998), aplicables a todas las cooperativas, desplazó y separó a todos los órganos de administración, dirección, vigilancia y control para ejercer la administración plena de los bienes, negocios y haberes de la Cooperativa.

Actualmente el proceso de extinción del derecho del dominio se halla en etapa de juzgamiento.

5. METODOLOGIA

5.1. TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva, es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo la descripción de situaciones, como lo mencionan Baptista, P., Hernández, R. y Fernandez, C. (1991, pág. 71) “desde el punto de vista científico describir es medir. Los estudios descriptivos miden conceptos”. En el estudio se recolectará información acerca de la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional de Copservir Ltda., con el fin de describir una situación -el estado del clima organizacional- y realizar un diagnóstico a partir de la relación que se descubra entre las variables, que permita llegar a conclusiones útiles para el planteamiento de planes de mejoramiento, que lleven a la satisfacción de los objetivos individuales y organizacionales en Copservir Ltda.

El carácter de la investigación es cualitativo, puesto que busca captar la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional de Copservir Ltda., permitiendo a los mismos expresar sus opiniones y aportar posibles causas y soluciones a partir de la interpretación que cada trabajador tiene de su contexto laboral, con el fin de lograr el mayor entendimiento posible de la situación. Algunas causas se incluyen en el modelo adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008) del modelo inicialmente realizado por Hernán Álvarez (1995) “Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante” y se deja un espacio para que el trabajador plantee otras causas y soluciones posibles de acuerdo a su percepción de cada variable.

5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo de la presente investigación está compuesta por el personal de Copservir Ltda., ubicado en cuatro sedes: Cali, Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla donde funcionan los centros de distribución y las oficinas administrativas y 802 puntos de venta distribuidos en 176 municipios del País. En total a Mayo de 2014 Copservir Ltda. Tenía 4.979 trabajadores, aglomerados en tres grandes grupos: 470 en administración, 309 en centros de distribución y 4.200 en puntos de venta.

Teniendo en cuenta la anterior agrupación, para efectos de la investigación, se denominarán microclimas, los cuales comparten la naturaleza de sus funciones, procesos administrativos, reporte de información e indicadores de gestión y controles. Por lo anterior, para el mejor análisis de los resultados y con el fin de diseñar un plan de mejoramiento que pueda ser aplicado en el corto plazo y tenga un impacto positivo en el clima organizacional de Copservir Ltda., se determinó el tamaño de la muestra de la población y se estratificó dicha muestra por microclimas. Inicialmente se tomó el universo finito de los trabajadores de la organización a corte mayo de 2014, es decir, 4979 colaboradores y se estratificó por número de trabajadores pertenecientes a cada uno de los microclimas: administración, centros de distribución y puntos de venta; posteriormente se aplicó la fórmula detallada en el Cuadro 3.

Cuadro 3: Fórmula para cálculo de tamaño de la muestra

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + K^2 * p * q}$$

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asigna el investigador. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

e: es el error muestral deseado. La diferencia que puede haber entre el resultado que obtenido preguntando a una muestra y el que se tiene al preguntar al 100% de la población.

p: probabilidad de éxito representado por el 50%= 0.50

q: probabilidad de fracaso = 1-p

N: población total

Fuente: Sierra, R (2003). Técnicas de investigación social.

Para determinar el tamaño de la muestra de los microclimas administración y centros de distribución, se definieron los siguientes factores:

- Nivel de confianza: se busca un 94 por ciento de confianza-seguridad para generalizar los resultados obtenidos.
- Error muestral: 6 por ciento.

Para determinar el tamaño de la muestra del microclima puntos de venta, se definieron los siguientes factores, modificando el nivel de confianza con respecto a los demás microclimas, puesto que el universo de este microclima es mucho más amplio y disperso, y se quiere tener mayor seguridad de los resultados, así:

- Nivel de confianza: se busca un 96 por ciento de confianza-seguridad para generalizar los resultados obtenidos.
- Error muestral: 4 por ciento.

Cuadro 4: Población y Muestra

Microclimas	Población Total N	Muestra n	Participación de n sobre N	Base de muestra estratificada	
				Error Muestral	Nivel de confianza
Administración	470	163	34,7%	6%	94%
Centros de Distribución	309	138	44,7%	6%	94%
Puntos de Venta	4.200	998	23,8%	4%	96%
Total	4.979	1.299	26,1%		

Fuente: Elaboración propia.

La muestra para la presente investigación es probabilística estratificada, puesto que todos los trabajadores tienen la misma probabilidad de diligenciar el cuestionario, por tal motivo, se hizo entrega de los cuestionarios de manera aleatoria y recolección garantizando el anonimato.

5.3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información base de la investigación corresponde a los resultados obtenidos de los cuestionarios diligenciados por parte de la muestra de 1.299 trabajadores de Copservir Ltda., una vez definida la muestra estratificada y la herramienta adecuada para el tipo de investigación y el cumplimiento de los objetivos de la misma. El cuestionario utilizado corresponde al modelo adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008) del modelo inicialmente realizado por Hernán Álvarez (1995) “Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante”.

Para la recolección de la información, se utilizó el cuestionario definido, una vez fue revisado y adecuado al presente caso, el cual se imprimió en 2500 ejemplares para su distribución y se introdujo en sobres individuales marcados para que después de diligenciado por los trabajadores fuera sellado y enviado directamente al área de Talento Humano en la ciudad de Cali. La cantidad de cuestionarios impresos superó la muestra con el objetivo de minimizar el riesgo de no diligenciamiento o no recolección de la muestra definida, y para ofrecer a todos los trabajadores la misma opción del diligenciamiento se distribuyeron 2 a cada uno de los puntos de venta y el resto a los centros de distribución y administración de Cali, Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla. Mediante comunicados vía intranet se llevó a cabo una campaña de sensibilización durante la primera quincena de Septiembre del año 2014, informando e invitando a todos los trabajadores a participar voluntariamente del diligenciamiento del cuestionario, explicando el objetivo y relevancia del mismo. A través de correos electrónicos directos

a las 33 direcciones de zona y a las 4 analistas del área de bienestar, se solicitó la colaboración con la entrega, seguimiento y recolección de los cuestionarios diligenciados en sobres sellados.

5.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez recibidos los primeros cuestionarios diligenciados, a partir del 23 de Septiembre del año 2014, se inició su tabulación en una base de datos en excel, diseñada para la presente investigación. En el caso de la información cualitativa del cuestionario, es decir, “otras causas” y “soluciones”, se utilizó como estrategia la identificación y codificación numeración de cada “otra causa” y cada “solución” aportada por los trabajadores, lo cual permitió contar con la información cualitativa completa y organizada. El 3 de Octubre de 2014, se realizó el cierre de recepción de cuestionarios por parte del área de talento humano.

Se contó con la colaboración de dos estudiantes en práctica de Psicología a quienes se les realizó una inducción al trabajo de investigación y se les indicaron las pautas necesarias para el entendimiento de la herramienta y de la base de datos. Se realizó supervisión permanente al trabajo de digitación de los cuestionarios para velar por la correcta tabulación de los datos y agrupación/homologación de las otras causas y soluciones. El tiempo en el cual se tabularon la totalidad de los cuestionarios recibidos fue de tres semanas.

Para el procesamiento de la información, se utilizó excel, puesto que dicha herramienta contiene las funciones de estadística descriptiva requeridas para la elaboración de los informes necesarios en el análisis de los datos recolectados en los cuestionarios y permite igualmente hacer cuadros de análisis o matrices donde se pueden relacionar y

cruzar información para efectos comparativos. Con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para la presente investigación, a partir de los resultados estadísticos se elaboraron gráficas y cuadros, en donde se agrupan los resultados por demografía, por dimensión, por microclima, por causas, y por soluciones propuestas por los trabajadores.

Para la elaboración del diagnóstico general se analizó la información demográfica, se determinó el promedio de los promedios para calificar cuantitativa y cualitativamente el Clima Organizacional de Copservir Ltda. y se presentó el resultado discriminado por cada una de las dimensiones. Para analizar cada una de ellas se identificó la proporcionalidad de trabajadores que la perciben como una fortaleza o los que la perciben como una debilidad del Clima Organizacional en Copservir Ltda, contextualizando en los aspectos de la situación actual que pudieron interferir en la percepción de los trabajadores; de los resultados consolidados de las causas identificadas y soluciones propuestas en cada dimensión, se identificaron las oportunidades de mejora que aplicaban a cada una, independientemente de si se trata de una dimensión calificada por encima del promedio de los promedios o no. Se considera que las únicas dimensiones que no requieren alguna acción mejora serán las calificadas con diez, es decir, para las tesis, así las dimensiones estén calificadas por encima del promedio, el hecho de que los trabajadores hayan marcado causas y soluciones es porque algo debe hacerse para llegar a la excelencia, requiriendo así incorporar al plan de mejora las acciones para reforzar las fortalezas y convertir a las debilidades en oportunidades de mejoramiento.

Para el análisis de los microclimas se compararon los resultados de cada dimensión con el resultado general del Clima Organizacional, analizando el comportamiento de cada dimensión dentro de éste comparativo.

Para la elaboración del plan de mejoramiento se elaboró una matriz que permite identificar por cada dimensión el resultado general, las principales causas identificadas que hacen que la dimensión no sea plenamente gratificante y las soluciones que representa el 50 por ciento o más de las propuestas por los trabajadores. Esta matriz se separó por dimensiones fortalezas y dimensiones debilidad, según si la calificación general de las mismas está por encima (fortaleza) o por debajo (debilidad) del promedio de los promedios. A cada dimensión se le definieron acciones de mejoramiento bien sea para sostener y llegar a la excelencia o para convertirlas en dimensiones fortaleza, de esa manera el conjunto de acciones aportaran para que en una próxima evaluación del Clima Organizacional se observe un mejoramiento en cada de las dimensiones que lo componen.

6. RESULTADOS

6.1. DEFINICIÓN DE LA HERRAMIENTA

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se revisaron las dimensiones contenidas en el instrumento adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008), quienes se basaron en la herramienta diseñada por Hernán Álvarez Londoño (1995) “Modelo hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante”. Se consideró como base éste instrumento después de realizar la revisión del modelo de Hernán Álvarez Londoño, puesto que es el modelo más reciente al que se tuvo acceso.

El instrumento utilizado no sólo permite la evaluación cuantitativa de cada uno de los factores o dimensiones que determinan el clima organizacional, sino que permite identificar las causas que generan una baja percepción y que hacen que la dimensión evaluada no obtenga una calificación alta, ideal o deseable.

Adicionalmente, brinda información sobre las posibles soluciones que los mismos trabajadores consideran convenientes para mejorar el clima organizacional, lo cual es valioso tanto para el colaborador como para la organización, puesto que permite contar con información de todos los niveles, la cual es el insumo para generación de planes de mejoramiento más eficaces.

El análisis y revisión de las dimensiones incluidas en el instrumento original de los autores Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008), permitió adecuar la

herramienta al lenguaje y contexto de la empresa objeto de estudio, lo cual se expone en el cuadro 5.

Cuadro 5: Análisis dimensiones, adaptación a Copservir Ltda.

Dimensiones	Observaciones	Se mantiene Si – No
Misión	Se integró a la variable Plan Estratégico, puesto que para Copservir no existe una misión única, clara y definida, ya que el propósito fundamental que guía a la empresa es la sostenibilidad como pilar fundamental de su Plan Estratégico. La empresa busca constantemente mantenerse en el mercado como una empresa viable comercial, financiera y operativamente; a pesar de la intervención gubernamental y del proceso de extinción del derecho dominio. Por tal motivo, no se incluyó en el cuestionario.	No
Plan Estratégico de Desarrollo	Se modificó el título de la variable a Plan Estratégico, puesto que es el término utilizado en Copservir Ltda., y se complementó la descripción adaptándola al conocimiento que sobre la misma se ha manejado y difundido en la Cooperativa.	Si
Estructura Organizacional	Es relevante para la presente investigación, puesto que la estructura organizacional de Copservir Ltda. es piramidal y los puntos de venta están dispersos por todo el país, por tal motivo, es importante contar con la percepción de los trabajadores, con el fin de determinar si es una dimensión que afecta el clima organizacional de la empresa.	Si
Comunicación Participativa	Esta dimensión es importante en el momento de realizar un diagnóstico del clima organizacional porque al contar con casi 5000 trabajadores dispersos a nivel nacional, el ideal sería contar una comunicación participativa con una calificación por encima del promedio, independientemente del tamaño de la empresa y la distancia geográfica que existe entre los puntos de venta.	Si
Infraestructura	La dimensión infraestructura permanece dentro del cuestionario, a partir del siguiente supuesto: contar con las instalaciones y herramientas necesarias y adecuadas para el desarrollo de las labores diarias, contribuye con la percepción positiva del clima organizacional, por parte de los trabajadores de la empresa.	Si
Cooperación	La dimensión cooperación, es particularmente importante en la presente investigación, puesto que en Copservir, los	Si

Dimensiones	Observaciones	Se mantiene Si – No
	trabajadores son al mismo tiempo asociados de la cooperativa, lo cual agrega una particularidad, de la cual vale la pena tener información que ayude a concluir si es percibida como una fortaleza o una debilidad para el clima de la organización.	
Liderazgo	Teniendo en cuenta el tamaño de la organización y que la presente investigación abarca 3 microclimas y se tomó la decisión de incluir en el universo a todos los trabajadores de la empresa, se dividió la variable Liderazgo en: Liderazgo Directivo y Liderazgo en el jefe Inmediato, con el fin de obtener la percepción de ésta dimensión en dos niveles jerárquicos.	Si
Relaciones Interpersonales	Se revisó bajo el supuesto que las relaciones interpersonales adecuadas, son importantes para contar con una buena convivencia y son necesarias para la vida en comunidad. Por tal motivo, con el fin de conocer la percepción que tienen los trabajadores de Copservir acerca de las relaciones que mantienen con sus compañeros y demás colaboradores de la empresa, lo cual facilita o limita el logro de objetivos comunes.	Si
Inducción y capacitación	Para Copservir los procesos de inducción y capacitación tienen una brecha relevante, la <i>inducción</i> se refiere al primer momento de ingreso a la empresa o de nombramiento en un cargo y la <i>capacitación</i> , corresponde a un proceso de desarrollo del personal que tiene etapas dentro del programa de profesionalización del Talento Humano. Por lo anterior la variable se definió como inducción y se ajustó la descripción de la misma.	Si
Reconocimiento	La dimensión aplica a la presente investigación, puesto que se hizo su revisión bajo el supuesto que un trabajador que se le identifique e incentive por un logro o buena labor realizada, va a tener una percepción positiva de dicha dimensión, lo cual aportará al logro de un clima organizacional plenamente gratificante.	Si
Motivación	La presente dimensión es relevante para el presente trabajo de investigación, puesto que partiendo del supuesto que un trabajador que se sienta apoyado por su empresa, muy probablemente va a trabajar más a gusto, puede llegar a ser una dimensión que aporte o por lo contrario, que perjudique la percepción de un trabajador con respecto al clima organizacional de la cooperativa.	Si
Compensación	Se mantuvo la dimensión <i>Compensación</i> y se ajustó la descripción de la misma a los términos utilizados en Copservir para los pagos por concepto de auxilios y otros, para así,	Si

Dimensiones	Observaciones	Se mantiene Si – No
	obtener una mejor comprensión.	
Desarrollo personal y profesional	Se mantiene bajo el supuesto que puede ser una de las variables con mayor calificación dentro del grupo de dimensiones incluidas en el cuestionario, puesto que Copservir cuenta con un programa formal de profesionalización de sus trabajadores, lo cual permite hacer carrera dentro de la empresa y desarrollarse profesionalmente.	Si
Higiene y Salud Ocupacional	Se mantiene la dimensión y se ajusta el título de la variable según la última normatividad en la materia a <i>Seguridad y Salud en el trabajo</i> . Es relevante para la presente investigación, puesto que Copservir cuenta con instalaciones distintas a nivel nacional y funciones muy variadas, por lo tanto, es importante conocer la percepción de los trabajadores de los diferentes microclimas y diferentes ubicaciones, para verificar el buen estado y control de esta dimensión a nivel de toda la empresa.	Si
Evaluación del desempeño	Se eliminó porque Copservir no cuenta con un proceso y/o modelo de evaluación de desempeño formal, por tal motivo, los trabajadores no cuentan con información para responder las preguntas de dicha dimensión.	No
Autoevaluación	Copservir al no tener un modelo de evaluación de desempeño, tampoco proporciona métodos de autoevaluación a sus colaboradores. Por tal motivo, los trabajadores no cuentan con información para el diligenciamiento de las preguntas propias de dicha dimensión.	No
Socialización	Se mantuvo la dimensión socialización, bajo el supuesto que una buena socialización de los cambios y directrices dentro de la empresa, permite que los trabajadores cuenten con información clara y oportuna para afrontar cambios de la mejor manera, lo cual contribuye a la percepción de un clima organizacional plenamente gratificante.	Si
Balance vida-trabajo	Se mantiene esta dimensión, puesto que los cambios constantes dentro de un mercado altamente competitivo, conlleva a las empresas a adoptar políticas y procedimientos que en ocasiones van en contravía con el bienestar del trabajador, por tal motivo, y teniendo en cuenta la situación económica global, es importante para Copservir conocer la percepción de los trabajadores acerca del balance vida-trabajo, porque un trabajador que pueda tener equilibrio entre su vida laboral y personal, va a ser un trabajador con una percepción positiva del clima organizacional de su empresa.	Si

Dimensiones	Observaciones	Se mantiene Si – No
Ética	Se considera como una variable de Cultura Organizacional y se integró al cuestionario haciendo una modificación a su título como “Valores y Principios” con el fin de facilitar la comprensión de la misma.	Si
Normas	Se eliminó, puesto que en el imaginario de Copsevir, el término normas representa la documentación que contiene las políticas, los procedimientos y los manuales de administración. Por tal motivo, no se incluyó, evitando una posible confusión en los conceptos, al contarse con la dimensión “procesos y procedimientos”.	No
Procesos y Procedimientos	Es importante conocer la percepción que tiene los trabajadores acerca de la presente dimensión, puesto que en Copsevir existen procesos y procedimientos claros, sin embargo, no se cuenta con la certeza que todos los trabajadores los conocen y ponen en práctica.	Si
Libre Asociación	La dimensión se mantiene, bajo el siguiente supuesto: si un trabajador tiene libertad para asociarse con otros trabajadores va a sentir que la empresa respeta sus decisiones y la percepción que tenga de la dimensión aportará al logro de un clima plenamente gratificante.	Si
Solución de Conflictos	La dimensión solución de conflictos es relevante en esta investigación, puesto que el clima organizacional puede afectarse si los conflictos no son solucionados o se solucionan de manera incorrecta generando tensión y malas relaciones entre trabajadores, por tal motivo, si se conoce la percepción que tiene un trabajador de dicha dimensión, se podrán tomar los correctivos necesarios para lograr un clima organizacional plenamente gratificante.	Si
Identidad	La dimensión Identidad tiene relación directa con el sentido de pertenencia que un trabajador tenga con respecto a la empresa en la cual labora, por tal motivo se mantiene la dimensión, bajo el supuesto que un trabajador que se identifica con los lineamientos y valores de su organización, va a tener más posibilidades de tener una percepción positiva del clima organizacional.	Si
Grupos informales	La dimensión se mantiene, puesto que los grupos informales son relaciones sociales entre trabajadores que comparten gustos, ideales, y/o proyectos por fuera del ámbito laboral, reforzando lazos de compañerismo y generando impacto positivo o en ocasiones negativo dentro de una organización. Por tal motivo,	Si

Dimensiones		Observaciones	Se mantiene Si – No
		conocer la percepción de los trabajadores acerca de dicha dimensión, posibilita tomar acciones correctivas, en caso de ser necesario, que conduzcan al mejoramiento del clima organizacional de la empresa.	
Trabajo en equipo	en	El trabajo en equipo facilita el logro de los objetivos de una organización, un área, un proyecto, proceso, por tal motivo, lograr que los trabajadores de una organización trabajen en equipo, es contribuir con un clima plenamente gratificante.	Si
Información		La información es una dimensión, que hace parte de cada uno de los procesos de socialización, capacitación, inducción, formación, y es importante para el logro de los objetivos de la organización, puesto que a partir de una información completa y confiable se toman decisiones y se afianzan relaciones internas y externas. Por tal motivo, conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de dicha dimensión, permite plantear oportunamente correctivos o acciones para afianzar aún más la dimensión en caso de haber recibido una calificación positiva.	Si

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar la revisión de las dimensiones incluidas en el modelo seleccionado, se adicionó la dimensión “Estabilidad Laboral” con el fin de obtener información acerca de la percepción de los trabajadores frente a uno de los conceptos que componen la definición de “Incertidumbre laboral”; teniendo en que el futuro de la empresa depende en parte del proceso de extinción del dominio en que se halla la Cooperativa. La dimensión estabilidad laboral se tomó del instrumento original de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante” (1995).

6.1.1. Prueba piloto

Una vez realizada la revisión y adecuación del instrumento seleccionado, se llevó a cabo una prueba piloto, para verificar la pertinencia, el entendimiento del lenguaje, de los conceptos, la finalidad del cuestionario y el tiempo promedio de diligenciamiento,

puesto que el instrumento debe ser entendido por los trabajadores de los tres microclimas. Participaron veinte (20) trabajadores ubicados en la ciudad de Cali, pertenecientes diez (10) a puntos de venta y diez (10) a la administración y al centro de distribución Cali. Los resultados de la prueba piloto (Anexo 2: Resultados prueba piloto) permitieron ajustar el cuestionario, así:

1. Exclusión de dimensiones

La Dimensión *Libre Asociación* se eliminó, en la prueba piloto el 15 por ciento de los participantes manifestaron no entender la dimensión y aunque el 75 por ciento de los trabajadores la haya respondido, se observó en las respuestas asociadas a las otras causas y soluciones, que ésta dimensión no es totalmente comprendida, probablemente porque en Copservir todos los trabajadores además de ser empleados son asociados a la Cooperativa y es posible que dichas posiciones generen confusión con respecto a la dimensión, la cual corresponde al derecho que tienen los trabajadores a afiliarse voluntariamente a cualquier tipo de organización, específicamente a las organizaciones sindicales.

2. Inclusión de Variables

Se incluyó la variable *Selección de Personal*, puesto que algunos de los trabajadores que diligenciaron el cuestionario de la prueba piloto, expresaron desacuerdo con la manera en la cual se llevan a cabo los procesos de ascenso del personal. Actualmente, en Copservir Ltda se lleva a cabo un proceso formal para la contratación de personal que se vincula por primera vez a la Cooperativa; para los ascensos se hacen concursos internos ejecutando pruebas específicas y pruebas psicotécnicas, para los puntos de venta se tiene en cuenta el cumplimiento de los cursos formativos. Por tal motivo, es importante conocer la percepción que tiene los trabajadores de esta dimensión que afecta el ambiente de trabajo, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

3. Modificación de Dimensiones

La Dimensión *Identidad* fue modificada por el concepto de *Sentido de Pertenencia*, con el fin de permitir la comprensión de la dimensión por parte de todos los colaboradores; puesto que el título “*Identidad*” y la palabra “cohesionada” incluida en su descripción generaron dudas en el momento de responder el cuestionario. Así mismo, al analizar las respuestas recibidas en el piloto, se detectó que la identidad de la empresa hacia los trabajadores y clientes, fue asociada y relacionada de manera directa con el sentimiento de los trabajadores hacia la empresa, es decir, al sentido de pertenencia.

La Dimensión *Solución de conflictos* fue modificada en su descripción con el fin de eliminar el término “antagonismo” y redactar la definición del concepto con palabras más comunes y populares, puesto que el interés es que todos los trabajadores se sintieran a gusto con la lectura y diligenciamiento del cuestionario.

En la variable *Relaciones Interpersonales*, se complementó la causa - g) Hay barreras entre los empleados -, la cual quedó redactada de la siguiente manera: “Hay barreras entre los empleados por la dispersión geográfica y la estructura organizacional”.

Otra modificación que se realizó fue la de incluir causas adicionales en las dimensiones, tomando como referencia las “Otras Causas” más comunes y repetitivas que los trabajadores participantes de la prueba piloto aportaron al cuestionario. Las dimensiones a las cuales se adicionaron otras causas se detallan en el Cuadro 6.

Cuadro 6: Inclusión de causas al cuestionario final

Dimensión	Causas adicionales para el cuestionario final
Infraestructura	✓ La entrega de los elementos necesarios para ejecutar mi trabajo es inoportuna.

Dimensión	Causas adicionales para el cuestionario final
Procesos y procedimientos	✓ La cooperativa tiene documentados los procesos y procedimientos pero están des actualización. ✓ El diseño de los procesos y procedimientos no tiene un adecuado estudio de los recursos necesarios para su ejecución. ✓ Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la agilidad en los procesos.
Desarrollo de personal	✓ Los programas de desarrollo personal y profesional son insuficientes.
Socialización	✓ La Cooperativa tiene procesos de socialización pero utiliza medios de comunicación inadecuados para realizarla.
Trabajo en equipo	✓ El resultado individual prima sobre el resultado grupal dificultando el trabajo en equipo.
Relaciones interpersonales	✓ La carga laboral limita las relaciones interpersonales.
Reconocimiento	✓ Existe un programa de reconocimiento que sólo aplica para algunas áreas y cargos.
Balance vida-trabajo	✓ Aunque la cooperativa se preocupa por el Balance vida - trabajo, algunos jefes inmediatos no lo impulsan.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se revisó el orden de las dimensiones y con el fin de lograr la asociación de una variable con la siguiente, y contar con un hilo conductor de temas relacionados que facilitara el entendimiento y diligenciamiento del cuestionario por parte del colaborador, el orden de las 25 dimensiones se definió como se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7: Ordenamiento de dimensiones

Orden	Dimensión
1	Direccionamiento estratégico
2	Estructura organizacional
3	Valores y principios
4	Sentido de pertenencia
5	Infraestructura
6	Inducción

Orden	Dimensión
7	Procesos y procedimientos
8	Selección de personal
9	Desarrollo personal y profesional
10	Compensación
11	Seguridad y salud en el trabajo
12	Comunicación y participativa
13	Cooperación
14	Socialización
15	Liderazgo directivo
16	Liderazgo en el jefe inmediato
17	Grupos informales
18	Trabajo en equipo
19	Relaciones interpersonales
20	Solución de conflictos
21	Motivación
22	Reconocimiento
23	Balance vida-trabajo
24	Información
25	Estabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizadas todas las revisiones y ajustes anteriores, se definió el cuestionario para aplicar y obtener el resultado del diagnóstico del Clima Organizacional en Copservir Ltda. (Ver Anexo 3: Cuestionario para Diagnóstico de Clima Organizacional – Copservir Ltda.).

6.2. POBLACIÓN QUE DILIGENCIÓ EL CUESTIONARIO

De la muestra planteada para realizar la presente investigación se obtuvo un 89 por ciento de cumplimiento total, a pesar de que la cantidad de cuestionarios que se pusieron a disposición de los trabajadores fue superior a la muestra objetivo. Se considera que la mayor dificultad para completar la muestra planteada se debe a la dispersión geográfica de ubicación de los trabajadores, sin embargo, luego de cerrada la fecha límite de recepción (Octubre 3 de 2014) llegaron cuestionarios adicionales, que no fueron incluidos en ésta investigación.

Cuadro 8: Cumplimiento de la muestra por Microclima

Microclimas	Núm. Trabajadores	Muestra n Planteada	Muestra Real Obtenida	% Cumplimiento
Administración	470	163	130	79,75%
Centros de Distribución	309	138	123	89,13%
Puntos de Venta 802	4.200	998	903	90,48%
Total	4.979	1.299	1.156	88,99%

Fuente: Elaboración propia.

De las 4.979 personas que Copservir Ltda. a la fecha del estudio tenía como trabajadores con vinculación directa en la administración, los centros de distribución y los puntos de venta, participaron con el diligenciamiento del cuestionario de Clima Organizacional el 23,22 por ciento, es decir se obtuvieron 1.156 cuestionarios diligenciados, en el Cuadro 9 se observa la distribución de los cuestionarios obtenidos por microclima

Cuadro 9: Distribución de cuestionarios diligenciados por Microclima

Microclima	Total de Trabajadores	Diligenciaron el Cuestionario	%
Administración	470	130	11,25

Microclima	Total de Trabajadores	Diligenciaron el Cuestionario	%
Centros de Distribución	309	123	10,64
Puntos de Venta	4.200	903	78,11
Total	4.979	1.156	100,00

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los cuadros 10, 11, 12, 13 y 14, con la distribución de la muestra por ciudad, género, rango de edad, nivel jerárquico y rango de antigüedad:

Cuadro 10: Distribución de la muestra por ciudad

Cód.	Ciudad	Cant.	%	Cód.	Ciudad	Cant.	%
17	Bogotá	254	21,97	163	Tuquerres	4	0,35
27	Cartagena	144	12,46	169	Villanueva	4	0,35
25	Cali	126	10,90	175	Zarzal	4	0,35
19	Bucaramanga	109	9,43	16	Bello	3	0,26
95	Medellín	47	4,07	31	Chaparral	3	0,26
15	Barranquilla	41	3,55	117	Pivijay	3	0,26
71	Ibagué	25	2,16	153	Socorro	3	0,26
111	Pasto	23	1,99	161	Tumaco	3	0,26
154	Sogamoso	23	1,99	170	Villavicencio	3	0,26
45	Duitama	22	1,90	172	Yarumal	3	0,26
132	Riohacha	22	1,90	6	Apartado	2	0,17
151	Sincelejo	22	1,90	21	Buga	2	0,17
114	Pereira	19	1,64	33	Chigorodo	2	0,17
162	Tunja	16	1,38	50	El difícil (ariguani)	2	0,17
14	Barrancabermeja	15	1,30	57	Floridablanca	2	0,17
72	Ipiales	15	1,30	67	Girón	2	0,17
90	Magangué	13	1,12	98	Mompox	2	0,17
146	Santa marta	13	1,12	99	Moniquira	2	0,17
2	Aguachica	12	1,04	108	Paipa	2	0,17

Cód.	Ciudad	Cant.	%	Cód.	Ciudad	Cant.	%
10	Armenia	12	1,04	136	Sabanalarga	2	0,17
173	Yopal	11	0,95	176	Zipaquirá	2	0,17
62	Fusagasugá	9	0,78	4	Andes	1	0,09
36	Chiquinquirá	8	0,69	12	Baranoa	1	0,09
96	Melgar	8	0,69	22	Cajica	1	0,09
165	Turbo	8	0,69	23	Calarcá	1	0,09
7	Arauca	7	0,61	30	Cerete	1	0,09
60	Fundación	7	0,61	34	Chinchiná	1	0,09
97	Mocoa	7	0,61	38	Ciénaga	1	0,09
119	Plato	7	0,61	40	Corozal	1	0,09
52	Envigado	6	0,52	47	El Carmen de bolívar	1	0,09
92	Manizales	6	0,52	73	Itagüí	1	0,09
160	Tuluá	6	0,52	104	Neiva	1	0,09
135	Roldanillo	5	0,43	109	Palmira	1	0,09
142	San gil	5	0,43	113	Paz de ariporo	1	0,09
13	Barbosa	4	0,35	122	Puerto asís	1	0,09
20	Buenaventura	4	0,35	133	Rionegro	1	0,09
28	Cartago	4	0,35	134	Riosucio	1	0,09
Total ciudades que participaron de la investigación						74	

Fuente: Elaboración propia.

Copservir tiene trabajadores en 176 municipios o ciudades del País, la población que diligenció el cuestionario se encuentra ubicada en 74 de esas ciudades, es decir participaron el 42,05 por ciento de las ciudades en la muestra obtenida. Las ciudades de mayor participación son Bogotá con el 21,97 por ciento, seguida de Cartagena con el 12,46 por ciento y Cali con el 10,90 por ciento.

Cuadro 11: Distribución de la muestra por género

Tipo	Cantidad	%
Femenino	436	37,72
Masculino	720	62,28
Total	1.156	

Fuente: Elaboración propia

El 62,28 por ciento de las personas que diligenciaron el cuestionario son de género masculino y el 37,72 por ciento son del género femenino.

Cuadro 12: Distribución de la muestra por Rangos de Edad

Cód.	Rango	Cantidad	%
1	18 a 30 años	315	27,25
2	31 a 44 años	627	54,24
3	45 a 62 años	212	18,34
4	más de 63 años	2	0,17
	Total	1.156	

Fuente: Elaboración propia.

La edad que mayor participación tiene en la muestra obtenida es el rango entre 31 y 44 años, con una participación del 54,24 por ciento.

Cuadro 13: Distribución de la muestra por Nivel Jerárquico

Cód.	Nivel	Cantidad	%
1	Gerencial	7	0,61
2	Dirección	10	0,87
3	Jefe/administrador	337	29,15
4	Coordinador/supervisor	36	3,11
5	Dependiente/analista	385	33,30
6	Cajero/mad/auxiliar	381	32,96
	Total	1.156	

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores que más participaron en el diligenciamiento del cuestionario son los que ocupan el nivel jerárquico de dependientes (vendedores de droguería) y analistas, representando una participación del 33,30 por ciento, seguidos de los que ocupan el cargo de cajeros, mensajeros a domicilio y auxiliares quienes participaron en un 32,96 por ciento, así mismo los jefes y administradores de puntos de venta tienen una participación del 29,15 por ciento.

Cuadro 14: Distribución de la muestra por Antigüedad

Cód.	Rango	Cantidad	%
1	De 1 a 10 años	740	64,01
2	De 11 a 19 años	264	22,84
3	Más de 19 años	152	13,15
Total		1.156	

Fuente: Elaboración propia.

La mayor participación corresponde a los trabajadores que tienen de antigüedad en la Cooperativa entre 1 y 10 años, es decir, trabajadores que fueron vinculados a la empresa luego de iniciado el proceso de extinción del derecho de dominio.

6.3. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIÓN EN COPSERVIR LTDA.

Para realizar la valoración del Clima Organizacional en Copservir Ltda. a partir de los resultados numéricos obtenidos, se define las siguientes escalas, en donde las calificaciones Bueno, Excelente y Aceptable corresponden al grado de fortaleza que presenta tanto el clima en general como cada una de las dimensiones a analizar, las calificaciones Pésimo, Malo y Regular corresponden al grado de debilidad de las mismas.

En el cuadro 15, se muestran las escalas definidas, las cuales fueron adaptadas al nivel de exigencia organizacional de Copservir. Para la Cooperativa y sus directivos la excelencia es una premisa que enmarca cada una de las actividades llevadas a cabo dentro de la Cooperativa, es por esto que solo las dimensiones calificadas por encima de 9.5 se consideran excelentes y el nivel medio (aceptable) no corresponde a la media de las calificaciones, sino que se consideran aceptables calificaciones superiores a 7.

Cuadro 15: Rangos de calificación cuantitativa - cualitativa

Cuantitativa		Cualitativa
Mínimo	Máximo	
9.50	10.00	Excelente
8.00	9.49	Bueno
7.00	7.99	Aceptable
5.00	6.99	Regular
3.00	4.99	Malo
0.00	2.99	Pésimo

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1. Diagnóstico General

Con el fin de obtener el diagnóstico del clima organizacional en Copservir Ltda., se procedió a sacar el promedio de cada una de las 25 dimensiones evaluadas en el cuestionario y posteriormente se calculó el promedio de los promedios obtenidos en las dimensiones, lo que arroja la calificación general del clima organizacional. A continuación se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico general por dimensión del clima organizacional en Copservir Ltda.

Cuadro 16: Diagnóstico de Clima Organizacional por dimensión

Dimensiones	Promedio	Moda	Desviación
1. Direccionamiento estratégico	8,25	10	2,04
2. Estructura organizacional	8,29	10	2,04

Dimensiones	Promedio	Moda	Desviación
3. Valores y principios	9,31	10	1,29
4. Sentido de pertenencia	9,51	10	1,13
5. Infraestructura	8,55	10	2,19
6. Inducción	9,01	10	1,84
7. Procesos y procedimientos	9,12	10	1,66
8. Selección de personal	8,44	10	2,28
9. Desarrollo personal y profesional	9,16	10	1,66
10. Compensación	8,50	10	2,38
11. Seguridad y salud en el trabajo	9,07	10	1,89
12. Comunicación participativa	8,62	10	2,26
13. Cooperación	8,95	10	1,89
14. Socialización	9,09	10	1,80
15. Liderazgo directivo	8,54	10	2,46
16. Liderazgo en el jefe inmediato	8,99	10	2,13
17. Grupos informales	9,10	10	2,02
18. Trabajo en equipo	9,19	10	1,72
19. Relaciones interpersonales	9,15	10	1,65
20. Solución de conflictos	9,10	10	1,86
21. Motivación	8,99	10	1,98
22. Reconocimiento	8,85	10	2,16
23. Balance vida – trabajo	8,87	10	2,20
24. Información	9,37	10	1,55
25. Estabilidad laboral	9,63	10	1,21
Promedio de los promedios	8,95		

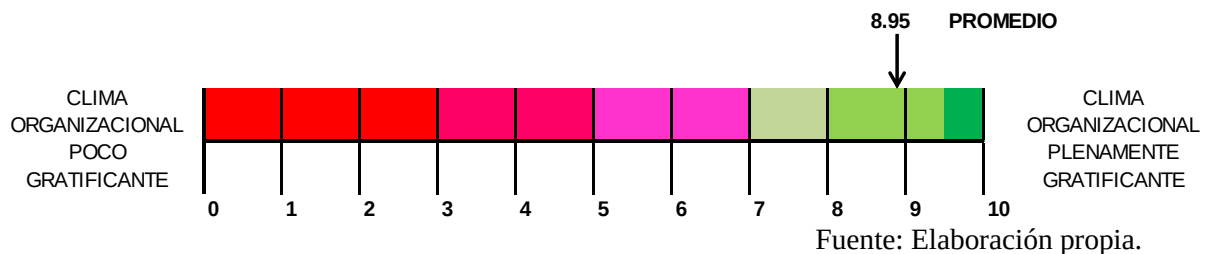
Fuente: Elaboración propia.

El promedio general de las dimensiones presenta un resultado cuantitativo de 8.95, lo que representa una calificación cualitativa que ubica al clima organizacional de Copservir Ltda. en nivel BUENO. La moda obtenida permite inferir que en el 100 por ciento de las dimensiones evaluadas, la respuesta que más se repite es 10, sin embargo, consideramos que la moda no es un dato estadístico suficiente que nos permita concluir que el clima organizacional de Copservir Ltda. es plenamente gratificante, se considera que el promedio se acerca más a la realidad de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el Clima Organizacional.

La desviación estándar que nos presenta cada una de las dimensiones afirma que las dimensiones SENTIDO DE PERTENENCIA con desviación del 1,13 por ciento y ESTABILIDAD LABORAL con desviación del 1,21 por ciento son las de menor dispersión con respuestas más homogéneas, y esto unido al resultado cuantitativo del promedio individual de éstas dimensiones las ubica en el nivel de EXCELENTES.

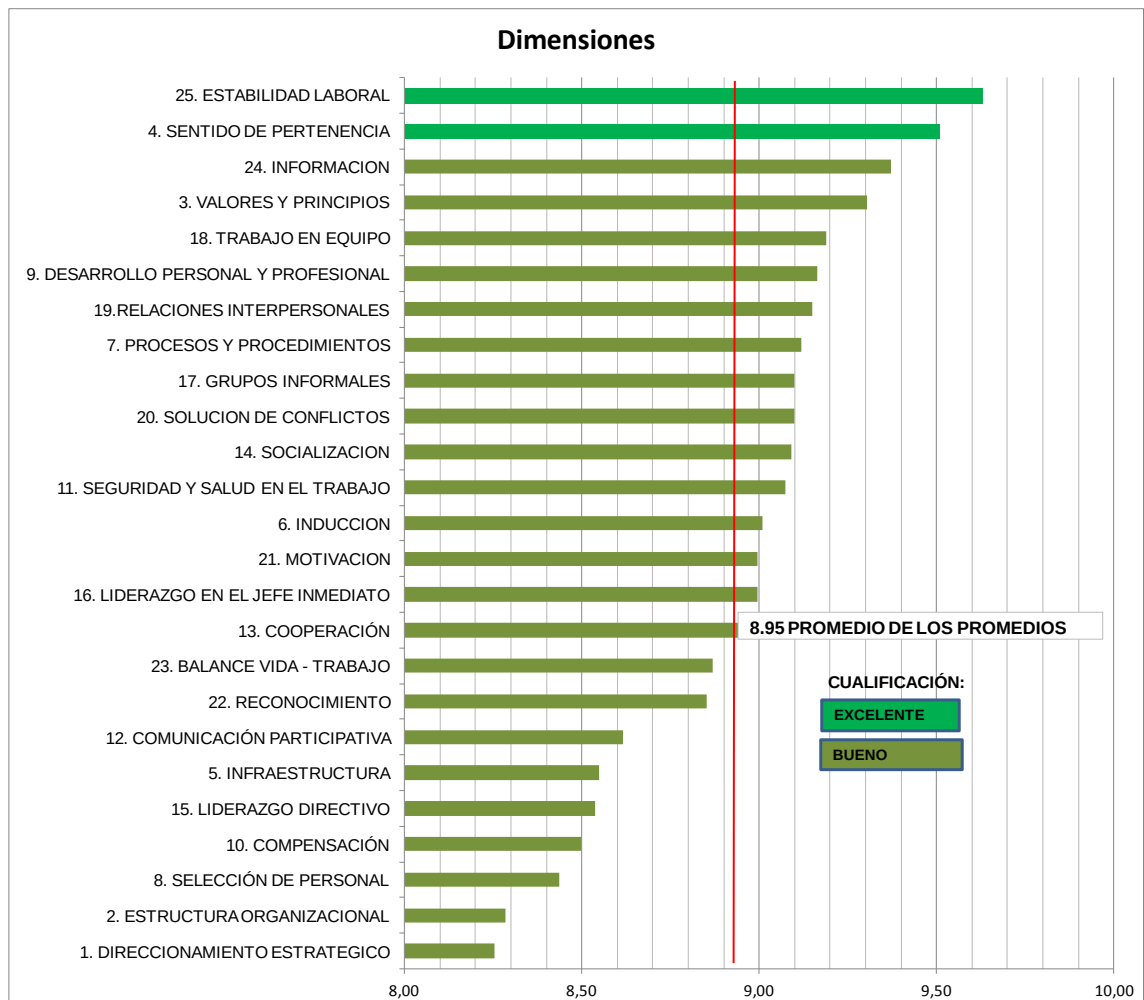
Con el fin de identificar el nivel del clima organizacional de Copservir Ltda en una escala de cero a diez, en donde cero corresponde a un clima organizacional poco gratificante y diez corresponde a un clima organizacional plenamente gratificante, ubicamos el resultado general obtenido del promedio de los promedios de cada una de las dimensiones evaluadas en el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Ubicación en el continuo de la escala de cero a diez del Clima Organizacional



El promedio obtenido ubica al clima organizacional de Copservir Ltda. a prácticamente un punto para considerarse plenamente gratificante.

Gráfico 3: Diagnóstico del Clima Organizacional de Copservir por Dimensiones



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran a nueve dimensiones por debajo del promedio obtenido, una dimensión con resultado igual al promedio y quince dimensiones en donde el promedio individual está por encima del promedio general.

Cuadro 17: Calificación cuantitativa de cada dimensión

Dimensiones	Promedio	Calificación	%
25. Estabilidad laboral	9,63	Excelente	8,00
4. Sentido de pertenencia	9,51	Excelente	
24. Información	9,37	Bueno	92,00
3. Valores y principios	9,31	Bueno	
18. Trabajo en equipo	9,19	Bueno	
9. Desarrollo personal y profesional	9,16	Bueno	
19. relaciones interpersonales	9,15	Bueno	
7. Procesos y procedimientos	9,12	Bueno	
17. Grupos informales	9,10	Bueno	
20. Solución de conflictos	9,10	Bueno	
14. Socialización	9,09	Bueno	
11. Seguridad y salud en el trabajo	9,07	Bueno	
6. Inducción	9,01	Bueno	
16. Liderazgo en el jefe inmediato	8,99	Bueno	
21. Motivación	8,99	Bueno	
13. Cooperación	8,95	Bueno	
23. Balance vida – trabajo	8,87	Bueno	
22. Reconocimiento	8,85	Bueno	
12. Comunicación participativa	8,62	Bueno	
5. Infraestructura	8,55	Bueno	
15. Liderazgo directivo	8,54	Bueno	
10. Compensación	8,50	Bueno	
8. Selección de personal	8,44	Bueno	
2. Estructura organizacional	8,29	Bueno	
1. Direccionamiento estratégico	8,25	Bueno	
Promedio de los promedios	8,95	Bueno	100,00

Fuente: Elaboración propia.

De las 25 dimensiones evaluadas, estabilidad laboral y sentido de pertenencia fueron las de mejor promedio, calificadas por los trabajadores en 9,63 y 9,51 respectivamente, ubicándose en el nivel de excelente; la ESTABILIDAD LABORAL permite a los trabajadores desempeñar su trabajo con suficiente tranquilidad, y El SENTIDO DE PERTENENCIA hace que ellos se sientan parte de la Cooperativa con disposición para defender a la empresa y manifestar públicamente su adhesión y apoyo.

Las otras 23 dimensiones, el 92 por ciento, fueron calificadas en nivel Bueno, lo que reafirma que la percepción de los trabajadores de Copservir Ltda respecto al clima organizacional es Buena. Sin embargo, las dimensiones direccionamiento estratégico, estructura organizacional y selección de personal fueron calificadas con promedios inferiores a 8.50, y las dimensiones compensación, liderazgo directivo, infraestructura, comunicación participativa, reconocimiento y balance vida-trabajo obtuvieron promedios iguales o superiores al 8.50, pero menor que el promedio de los promedios del 8,95; lo anterior representa oportunidades de mejoramiento para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Las dimensiones solución de conflictos, estabilidad laboral, información, valores y principios, grupos informales, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, las cuales recibieron calificaciones por encima del promedio de promedios y son consideradas fortalezas por los trabajadores que diligenciaron el cuestionario, es posible afirmar que son factores que se relacionan con el lado humano de las organizaciones, al involucrar directamente al personal, sus comportamientos individuales y las relaciones de los mismos con sus compañeros, jefes y subordinados.

El hecho de identificarse con los valores y los principios de la Cooperativa, así como sentirse parte activa e importante en una empresa con casi 5000 empleados, otorga a los trabajadores satisfacción, la cual se expresa tanto adentro como afuera y genera una buena actitud, en el momento de tener que enfrentar situaciones de estrés, de incertidumbre y conflictos. Por tal motivo, al contar con trabajadores que valoran su organización y se sienten a gusto trabajando en ella, se facilita la interacción entre ellos, logrando un consenso y encontrando soluciones que construyan y agreguen valor al clima organizacional de la Cooperativa

6.3.1.1. Análisis por dimensiones

En el siguiente análisis se detallaran las dimensiones evaluadas, explicando en qué consiste cada una de ellas, cual es la situación ideal o deseable para que el clima organizacional sea plenamente gratificante, y cuál es la situación actual que se obtiene mediante la percepción de los trabajadores en Copservir Ltda. Los resultados se presentaran en orden descendente a partir la dimensión mejor evaluada, haciendo un análisis detallado de la información que nos ofrecen los trabajadores que consideraron la dimensión como debilidad, pues de ahí partiremos para el diseño del plan de mejoramiento.

6.3.1.1.1. Dimensión Estabilidad Laboral

La estabilidad laboral se refiere a la seguridad que siente los trabajadores de continuidad en su cargo y de continuidad de la empresa.

La situación ideal es que los trabajadores tengan ésta percepción de seguridad basada en unas políticas y procesos administrativos que la permitan y que garanticen la sostenibilidad de la empresa y con ella la sostenibilidad de sus puestos de trabajo, así el clima organizacional será plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

Estabilidad laboral	Promedio	Moda	Desviación	Calificación
	9,63	10	1,21	Excelente

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de EXCELENTE, con un promedio de 9,63, una moda de diez y una desviación estándar del 1,21 por ciento, desviación que ocupa el segundo lugar entre las más bajas que presentó el estudio.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 18, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

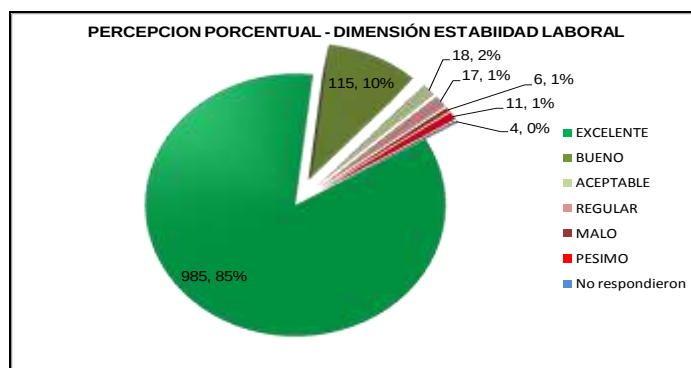
Cuadro 18: Comportamiento de la Dimensión Estabilidad Laboral

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	985	85,21	1.118 trabajadores 96,71%
8,00 - 9,49	Bueno	115	9,95	
7,00 - 7,99	Aceptable	18	1,56	
5,00 - 6,99	Regular	17	1,47	34 trabajadores 2,94%
3,00 - 4,99	Malo	6	0,52	
0,00 - 2,99	Pésimo	11	0,95	
No respondieron		4	0,35	0,35
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión estabilidad laboral en Copsevir ltda., se determina que el 96,71 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 2.94 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 4: Análisis porcentual de la dimensión Estabilidad Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Para los 1.118 trabajadores que tienen una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, la política de contratación a termino indefinido y la contratación de temporales únicamente para remplazo de licencias e incapacidades superiores a cuatro días, les genera seguridad en sus puestos de trabajo, sumado esto a que los resultados financieros y comerciales de la Cooperativa la muestran con un futuro sostenible a largo plazo independientemente del resultado del proceso de extinción del derecho de dominio.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión estabilidad laboral sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 19:

Cuadro 19: Análisis de causas dimensión Estabilidad Laboral

Código	Causas	Frecuencia		% muestra total
		Núm.	%	
D.25.2.E	El proceso jurídico de extinción de la cooperativa pone en riesgo mi puesto de trabajo	23	20,54	1,99
D.25.2.F	El proceso jurídico de extinción de la cooperativa pone en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado	22	19,64	1,90
D.25.2.G	La administración de la cooperativa no me brinda seguridad sobre la permanencia futura de la cooperativa.	21	18,75	1,82
D.25.2.D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas,	15	13,39	1,30

Código	Causas	Frecuencia		% muestra total
		Núm.	%	
	culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal			
D.25.2.B	Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	12	10,71	1,04
D.25.2.A	Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad	8	7,14	0,69
D.25.2.C	La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.	5	4,46	0,43
D.25.2.H	No me inquieta el futuro	4	3,57	0,35
D.25.2.OC	Otras causas ¿cuáles?	2	1,79	0,17
Total		112	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 19, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron del estudio, y el porcentaje de la muestra total que representa la participación de los 1.156 trabajadores que diligenciaron el cuestionario en la identificación de las causas.

Las causas D.25.2.E y D.25.2.F representan el 40,18 por ciento de las señaladas por los trabajadores, los cuales consideran que el proceso jurídico de extinción del derecho del dominio pone en riesgo la estabilidad laboral bien sea porque les afecte en su puesto de trabajo o porque afecte en general a la Cooperativa, éstos trabajadores representan el 3,89 por ciento de los 1.156 que participaron en el diligenciamiento de los cuestionarios, representando una minoría.

Veinte y un (21) trabajadores indicaron que la administración de la Cooperativa no les brinda seguridad sobre la permanencia futura de la misma (causa d.25.2.g), estos trabajadores representan el 1.82 por ciento del total de trabajadores que participaron del diligenciamiento del cuestionario (1.156 trabajadores participaron del estudio). Lo cual no es un dato preocupante, al considerarse normal que en una población de casi 5000 trabajadores haya personas inconformes con la administración.

La herramienta utilizada brindó la posibilidad a los trabajadores de escribir otras causas que consideran ellos no están incluidas en las detalladas en el cuestionario, en el cuadro 20 se relacionan.

Cuadro 20: Otras Causas Dimensión Estabilidad Laboral

Cód.	Descripción	Frecuencia
32	Ciertas circunstancias en el trabajo no permiten una estabilidad laboral.	1
36	Renuncias voluntarias.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		2
Número de causas identificadas		2

Fuente: Elaboración propia.

Las otras causas identificadas no son relevantes en frecuencia y tampoco brindan información que deba tenerse en cuenta para el mejoramiento de la dimensión estabilidad laboral.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, un solo trabajador hizo la sugerencia de “cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador” la cual no tiene relación directa con la dimensión en estudio estabilidad laboral.

6.3.1.1.2. Dimensión Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia es la situación en que el individuo, al sentirse parte integrante de un grupo, se siente identificado con el resto de sus integrantes, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres. Por otra parte, proporciona una conducta activa al individuo que está dispuesto a defender su organización y a manifestar su adhesión, apoyo o inclusión a la Cooperativa de manera pública.

La situación ideal es que los trabajadores se sientan parte de la Cooperativa, que tengan un lugar dentro de la misma y sean reconocidos por sus compañeros y jefes; con quienes puedan compartir valores, creencias, ideales, de tal forma que sea tal el grado de identificación con su entorno laboral, que sientan orgullo de trabajar en la Cooperativa y no duden en el momento que deban defenderla ante la sociedad, es así como el clima organizacional será plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

Sentido de Pertenencia	Promedio	Moda	Desviación	Calificación
	9,51	10	1,13	Excelente

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación, es percibida por los trabajadores como EXCELENTE, con un promedio de 9,51, una moda de diez y una desviación estándar de 1,13 por ciento, siendo ésta, la desviación más baja que se presentó en la presente investigación. Lo cual permite concluir que es una de las dimensiones mejor calificadas por los trabajadores de la Cooperativa, y hace parte de las fortalezas de la organización, en el momento de afrontar la intervención estatal y seguir vigente en el mercado, superando paradigmas y mostrando al público (clientes, proveedores, sociedad) una imagen coherente con el día a día de los trabajadores al interior de la organización. También se puede asociar este resultado, con la calificación obtenida en la dimensión Estabilidad Laboral, la cual ocupa el primer lugar, dentro de las variables analizadas, puesto que el trabajador que se sienta seguro, estable en su trabajo, va a expresar gratitud y va a realizar planes a largo plazo, afectando positivamente su estabilidad personal y vida familiar, expresando dicha satisfacción tanto dentro como fuera de la Cooperativa.

El comportamiento de la dimensión, después de procesar los datos, se presenta en el cuadro 21, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que

diligenciaron el cuestionario, ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

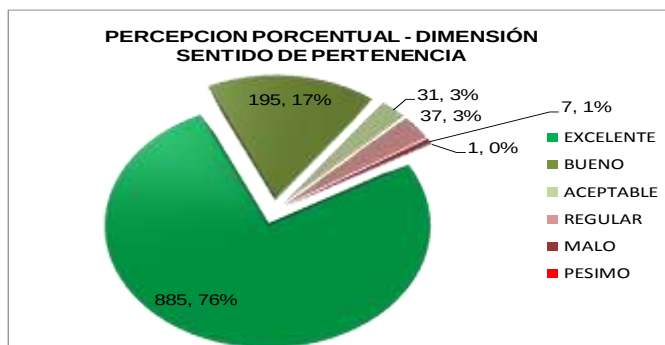
Cuadro 21: Comportamiento de la Dimensión Sentido de Pertenencia

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	885	76,56	1.111 trabajadores 96,11%
8,00 - 9,49	Bueno	195	16,87	
7,00 - 7,99	Aceptable	31	2,68	
5,00 - 6,99	Regular	37	3,20	45 trabajadores 3,89%
3,00 - 4,99	Malo	7	0,61	
0,00 - 2,99	Pésimo	1	0,09	
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia los resultados del comportamiento de la dimensión sentido de pertenencia, se puede concluir que el 96,11 por ciento consideran a la dimensión sentido de pertenencia como una fortaleza en la Cooperativa. sólo el 3,89 por ciento de los trabajadores la perciben como regular, mala o pésima, que aunque es un porcentaje bajo con respecto a la calificación general de la dimensión, representa una debilidad que debe mejorarse para lograr un clima organizacional plenamente gratificante en Copservir Ltda.

Gráfico 5: Análisis porcentual de la dimensión Sentido de Pertenencia



Fuente: Elaboración propia.

La situación particular que comparten los trabajadores de Copservir Ltda., influye positivamente en su percepción de sentirse parte de la organización, puesto que además de ser empleados vinculados a través de un contrato laboral, son asociados de la Cooperativa; por tal motivo, además de realizar sus labores diarias para el beneficio económico de la empresa, también existen beneficios adicionales al participar de los excedentes cooperativos y de las condiciones a las que tienen derecho por ser asociados, los beneficios son: créditos para vivienda, vehículo, libre inversión e inversión productiva entre otros; contribuciones de solidaridad para atender gastos generados por calamidades domesticas y enfermedades (anteojos, gastos no cubiertos por las EPS, odontológicos, oftalmológicos, etc.); contribuciones de educación para diplomados, congresos y para estudios de regencia de farmacia; pólizas de seguros de vida colectivo, y otros seguros con descuento por nomina sin intereses; y programas de turismo, ventas de electrodomésticos, etc.

Las causas que según la percepción de los trabajadores encuestados, no permiten que la dimensión sentido de pertenencia sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 22, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada y el porcentaje muestra total representa la participación de los 1.156 trabajadores que participaron de la presente investigación en la identificación de las causas.

Cuadro 22: Análisis de causas dimensión Sentido de Pertenencia

Código	Causa	Frecuencia		% Muestra total
		Núm .	%	
D.4.2.C	Considero que la cooperativa no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	84	42,00	7,27
D.4.2.D	Considero que la Cooperativa no se preocupa por mejorar la imagen ante sus colaboradores.	42	21,00	3,63
D.4.2.E	Considero que la imagen externa que se tiene de la Cooperativa no ayuda a generar identidad en los colaboradores.	39	19,50	3,37
D.4.2.B	No comparto las normas y valores que rigen el	21	10,50	1,82

Código	Causa	Frecuencia		% Muestra total
		Núm .	%	
	comportamiento de las personas dentro de la cooperativa			
D.4.2.A	No estoy alineado con la visión, misión y objetivos	12	6,00	1,04
D.4.2.O				
C	Otras causas ¿Cuáles?	2	1,00	0,17
TOTAL		200	100,	

Fuente: Elaboración propia.

Las causas D.4.2.C y D.4.2.D representan el 63 por ciento de las causas señaladas siendo las más relevantes, representan la opinión del 10,9 por ciento de los trabajadores que participaron de la investigación, los cuales consideran que uno de los aspectos a mejorar corresponde a la preocupación e interés por parte de la Cooperativa de mejorar la imagen de la organización ante sus propios colaboradores y por ende lograr que mejore también el sentido de pertenencia de los mismos, lo cual se verá reflejado en el corto y mediano plazo, en una proyección positiva de la empresa ante los clientes y demás entes externos.

La causa D.4.2.E fue seleccionada 39 veces, y en ella se afirma que la imagen externa que se tiene de la Cooperativa, no ayuda a generar una imagen positiva en los trabajadores, lo cual responde a la información que ha sido difundida por los medios de comunicación al respecto de la intervención estatal, a lo largo de sus diez años y que ha dejado huella en el 3.37 por ciento de los trabajadores incluidos en la presente investigación, en éste caso es necesario que la Cooperativa refuerce su imagen ante sus propios colaboradores, informándolos acerca del proceso de intervención y su desarrollo con el fin de contrarrestar la imagen externa negativa.

A continuación se relacionan las otras causas que los trabajadores escribieron como adicionales a las detalladas en el cuestionario.

Cuadro 23: Otras causas dimensión Sentido de Pertenencia

Cód.	Descripción	Frecuencia
15	El mantenimiento de las instalaciones tiene el mismo valor que el mantenimiento de los equipos de trabajo.	1
18	Las instalaciones se encuentran deterioradas, falta remodelación.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		2

Fuente: Elaboración propia.

Las otras causas aportadas para la dimensión analizada, están encaminadas hacia el bienestar físico en el puesto de trabajo que permitan al colaborador sentirse seguro, a gusto y cómodo en un espacio con el cual se identifique.

A continuación se presentan las posibles soluciones aportadas por los trabajadores para lograr que el clima organizacional alcance la máxima calificación y sea percibido como plenamente gratificante:

Cuadro 24: Soluciones propuestas para la dimensión Sentido de Pertenencia

Cód.	Descripción	Frecuencia
16	Valorar más al trabajador, fortaleciendo así el sentido de pertenencia.	17
76	Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y más compromiso.	4
25	Dar prioridad a la formación ética y humana, antes que al resultado de ventas.	2
54	Sobrevalorar más la presentación y el buen mantenimiento de las instalaciones.	2
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	2
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	2
6	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación.	1
9	Incrementar el pago salarial y los incentivos a los vendedores, porque ellos son los que generan las ventas.	1
14	Tener igualdades en las capacitaciones de la empresa, sin excluir a ningún trabajador.	1
17	Dar prioridad a las necesidades del trabajador más que a la obtención de resultados.	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
34	Realizar frecuentemente una evaluación de desempeño.	1
42	Agilidad en la asistencia técnica a los daños y deterioros presentados en los puntos de venta.	1
46	Mejorar el material dispuesto para la dotación.	1
52	Otorgar el mismo grado de importancia a las normas como a la consecución de los objetivos y seguimiento de la misión.	1
105	Implementar la exigencia de trabajar en equipo para el alcance de logros.	1
107	Tomar en cuenta la antigüedad de los trabajadores, para motivos de ascensos.	1
122	Aprovechar la integración semanal en sede administrativa para difundir un principio y un valor de la empresa por cada semana.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		40
Número de soluciones sugeridas		17

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de tomar como insumo las soluciones aportadas por los 40 trabajadores, del cuadro 24 se excluyen 15 soluciones que no tienen relación directa con la dimensión analizada sentido de pertenencia. De los trabajadores que aportaron posibles soluciones, con el fin de mejorar la percepción de la dimensión sentido de pertenencia en la Cooperativa, 17 personas exponen que se debe valorar más al trabajador, fortaleciendo así el sentido de pertenencia, así mismo, cuatro trabajadores aportan como posible solución que la organización debe cultivar e incentivar el sentido de pertenencia, con el fin de lograr un mejor desempeño y mayor compromiso.

6.3.1.1.3. Dimensión Información

La dimensión Información hace referencia al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Cooperativa.

La situación ideal de la dimensión información es que los trabajadores cuenten con información de calidad, clara, oportuna y de fácil acceso; que los medios a través de los

cuales se envía o recibe el conocimiento de un acontecimiento, sean apropiados para los colaboradores de todos los niveles de la Cooperativa, y que además de utilizarse los medios correctos, también se maneje un lenguaje universal, de tal forma que se logre el objetivo de informar y ser informado, aportando así, al logro de un clima organizacional plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

Información	Promedio	Moda	Desviación	Calificación
	9,37	10	1,55	Buena

La calificación, según la escala de calificación determinada para la presente investigación, es buena, puesto que cuenta con un promedio de 9,37, una moda de 10, una desviación estándar de 1,55 por ciento. Por tal motivo, se puede concluir que la mayoría de los trabajadores de Copservir Ltda, perciben que la información que reciben y envían, es importante, adecuada y que se transmite a través de los medios idóneos como internet, vía telefónica, comunicados, etc. Sin embargo, existe un grupo de colaboradores que no están de acuerdo con la calificación obtenida; es útil para el desarrollo de la presente investigación, contar con las causas y las posibles soluciones, con el fin de alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

En el cuadro 25 presenta el comportamiento de la dimensión información, después de procesar los datos obtenidos en la herramienta utilizada. La frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario, ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

Cuadro 25: Comportamiento de la dimensión Información

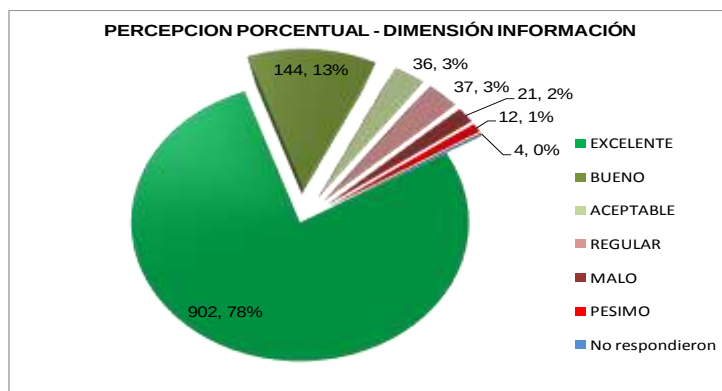
Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	902	78,03	1.082 trabajadores 93,60%
8,00 - 9,49	Bueno	144	12,46	
7,00 - 7,99	Aceptable	36	3,11	

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
5,00 - 6,99	Regular	37	3,20	70 trabajadores 6,06%
3,00 - 4,99	Malo	21	1,82	
0,00 - 2,99	Pésimo	12	1,04	
	No respondieron	4	0,35	0,35
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar los resultados del comportamiento de la dimensión información se puede afirmar que el 93,60 por ciento de los trabajadores percibe dicha dimensión como excelente, buena o aceptable, lo cual permite concluir que es uno de las fortalezas que aportan al logro de un clima organizacional plenamente gratificante dentro de la Cooperativa. Del 100 por ciento de los participantes de la presente investigación, el 6,06 por ciento califican a la dimensión información como regular, mala o pésima, que aunque es un porcentaje bajo invita a buscar mejoras que permitan llegar a la excelencia.

Gráfico 6: Análisis porcentual de la dimensión Información



Fuente: Elaboración propia.

El 78 por ciento de los trabajadores que participaron del estudio consideran que la información fluye de manera adecuada, en forma oportuna y veraz, que se utilizan los mecanismos y/o herramientas adecuadas para comunicar. En la Cooperativa el 100 por ciento de los puestos de trabajo están conectados a la red de internet, mediante la

intranet y los correos electrónicos, se envía información organizada por temas de interés y permanentemente se insiste en la importancia de revisar todos los días éstos medios de información. El 16 por ciento percibe que la información es buena o aceptable y el seis por ciento consideran que la información o los mecanismos que se utilizan para informar son regulares, malos o pésimos, con la identificación de las causas podremos profundizar un poco más en éstas últimas percepciones que califican la dimensión como una debilidad.

Las causas que según la percepción de los trabajadores que diligenciaron los cuestionarios, no permiten que la dimensión información sea plenamente gratificante, se presentan en el cuadro 26. La frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron y el porcentaje muestra total representa la participación de los trabajadores que las señalaron respecto de los 1.156 incluidos en el estudio.

Cuadro 26: Análisis de causas dimensión Información

Código	Causa	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.24.2.D	La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la Cooperativa.	52	27,3 7	4,50
D.24.2.C	El uso de la Intranet no es adecuado (exceso de información, difícil de ubicar lo que se desea conocer, poco amigable, etc.)	45	23,6 8	3,89
D.24.2.A	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo) no son los adecuados.	33	17,3 7	2,85
D.24.2.E	La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información.	30	15,7 9	2,60
D.24.2.B	Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información.	29	15,2 6	2,51
D.24.2.O C	Otras causas ¿Cuáles?	1	0,53	0,09
Total		190	100	

Fuente: Elaboración propia.

De las causas más seleccionadas está la D.24.2.D, la cual plantea que la información no es efectiva debido a la falta de calidad, generando incomprensión en algunos niveles de la Cooperativa, fue marcada 52 veces por el 4.5 por ciento de los trabajadores; otra de las causas es la D.24.2.C, que plantea que la información que viaja por la intranet no cumple su objetivo, puesto que hay exceso, no se encuentra fácilmente y es poco amigable, ésta causa fue identificada 45 veces representando la percepción del 3,89 por ciento de los trabajadores participantes del estudio.

La única otra causa identificada como adicional a las detalladas en el cuestionario, no corresponde a un verdadero motivo relacionado con ésta dimensión, el trabajador menciona que “no es posible conocer a un trabajador por medio de una encuesta”.

Además de contar con información cualitativa útil para el análisis de las posibles causas que evitan que la dimensión Información sea percibida como fortaleza, la herramienta utilizada también permite contar con las posibles soluciones aportadas por los trabajadores que diligenciaron el cuestionario, con el fin de analizarlas para el diseño del plan de mejoramiento y así lograr que el clima organizacional alcance la máxima calificación y sea percibido como plenamente gratificante.

Cuadro 27: Soluciones propuestas para la dimensión Información

Cód.	Descripción	Frecuencia
106	Mejorar el servicio de internet en puntos de venta, por que presenta demasiadas fallas.	6
19	Buscar personal que reemplace los cargos cuando haya capacitaciones presenciales.	4
71	Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	4
32	Brindar un mejor material de trabajo para la comodidad del vendedor.	2
38	Recurrir semestralmente al mantenimiento de los equipos con los que se trabaja.	2
56	Brindar capacitaciones de manera presencial y no solamente virtual.	2
92	Los descargos o llamados de atención deben ser basados en la ética y no en las particularidades y favoritismo del jefe por el empleado.	2
117	Dotar de las herramientas tecnológicas necesarias al trabajador, para lograr	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
	ser competitivos en el actual mercado	
13	Facilitar y optimizar la comunicación entre Sedes Administrativas y puntos de venta.	1
20	Fortalecer lazos de interacción y comunicación entre gerencias y trabajadores.	1
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	1
42	Agilidad en la asistencia técnica a los daños y deterioros presentados en los puntos de venta.	1
57	Observar, analizar y coordinar las mejoras de los puntos de venta, repercutiendo así de manera positiva en el desempeño del trabajador.	1
88	Retroalimentar al trabajador de puntos de venta, cuando hayan reuniones y actualizaciones en cuanto a temas de seguridad y salud en el trabajo.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		29
Número de soluciones sugeridas		14

Fuente: Elaboración propia.

De las 14 soluciones aportadas por 29 trabajadores, se presentan ocho que no tienen relación directa con la dimensión información que estamos analizando, se transcriben porque fueron relacionadas.

Para la solución con código 106, en la cual coincidieron seis trabajadores que sugieren que se mejore el servicio de internet, es importante mencionar que Copservir Ltda. tiene presencia en 176 municipios del país y en algunos de ellos la cobertura no es la mejor, el servicio es contratado con Telmex, operador que ofrece la mayor cobertura del país a la Cooperativa. La solución código 19, fue seleccionada cuatro veces y en ella se plantea que las capacitaciones sean presenciales y se cuente con un reemplazo para poder ausentarse del puesto de trabajo, lo cual supone que la información que se suministra de forma directa es mejor recibida por estos cuatro trabajadores.

6.3.1.1.4. Dimensión Valores y Principios

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios; los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen la conducta de los integrantes de un grupo humano.

La situación ideal para la dimensión en análisis, se da en la medida en que los trabajadores de Copservir Ltda., conocen y aplican los valores y principios definidos, con el fin de lograr que todos actúen bajo un marco ideario de comportamiento, generando con ello un clima organizacional plenamente gratificante.

La situación actual de dimensión valores y principios es la siguiente:

VALORES Y PRINCIPIOS	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	9,31	10	1,29	BUENA

Con un promedio de 9,31 la dimensión valores y principios es percibida por los trabajadores que diligenciaron el cuestionario, como BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,29 por ciento es la dimensión con el cuarto promedio más alto de las 25 dimensiones analizadas.

En el cuadro 28 presenta el comportamiento de la dimensión “Valores y Principios”, después de procesar los datos obtenidos en la herramienta utilizada. La frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario, ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

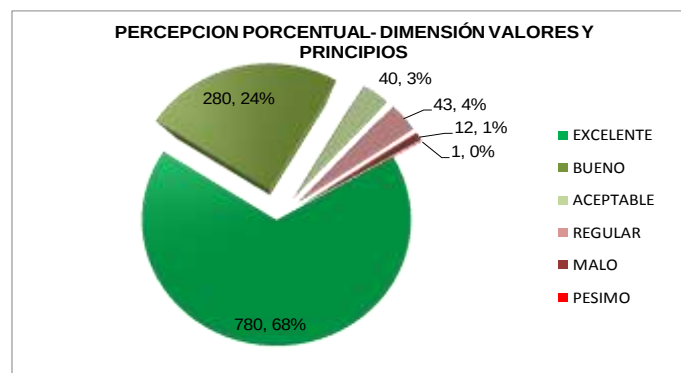
Cuadro 28: Comportamiento de la dimensión Valores y Principios

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	780	67,47	1.100 trabajadores 95,16%
8,00 - 9,49	Bueno	280	24,22	
7,00 - 7,99	Aceptable	40	3,46	
5,00 - 6,99	Regular	43	3,72	56 trabajadores 4,84%
3,00 - 4,99	Malo	12	1,04	
0,00 - 2,99	Pésimo	1	0,09	
	No respondieron	0	0,00	0,00
Totales		1156	100,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir el 95,16 por ciento de los 1.156 trabajadores que diligenciaron el cuestionario opinan que la dimensión valores y principios constituye una fortaleza para el clima organizacional de Copsevir Ltda., al calificarla como excelente, buena o aceptable. Del total de cuestionarios recibidos, sólo 56 trabajadores no se encuentran satisfechos con la dimensión, calificándola como regular, mala o pésima. Con un porcentaje del 4,84 por ciento de los colaboradores en desacuerdo, existe la posibilidad de tratarse de una situación puntual o de aspectos que se deban mejorar.

Gráfico 7: Análisis porcentual de la dimensión Valores y Principios



Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico 7, 780 trabajadores, el 68 por ciento conocen y aplican los valores y principios definidos por Copsevir, los cuales corresponden a la adopción de los valores y principios del Sector Cooperativo publicados en la Intranet.

Las causas que según la percepción de los trabajadores encuestados, no permiten que la dimensión valores y principios, sea plenamente gratificante, se presentan en el cuadro 29. la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron de la presente investigación y el porcentaje muestra total representa la participación de los trabajadores que marcaron la causa respecto a los 1.156 que diligenciaron los cuestionarios.

Cuadro 29: Análisis de causas dimensión Valores y Principios

Código	Causa	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.3.2.B	Solo conozco algunos	110	40,74	9,52
D.3.2.C	No se han difundido ampliamente	91	33,70	7,87
D.3.2.A	Los conozco pero no sé cómo se aplican en el desarrollo de mi trabajo	49	18,15	4,24
D.3.2.D	No conozco los valores ni los principios definidos en Copsevir Ltda.	10	3,70	0,87
D.3.2.E	No me interesa conocerlos	5	1,85	0,43
D.3.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	5	1,85	0,43
TOTAL		270	100	

Fuente: Elaboración propia.

Entre las causas que mayor número de veces fueron identificadas, están las causas D.3.2.B (110 veces) y D.3.2.C (91 veces) que sumadas a la causa D.3.2.D (10 veces), indican que el 18,26 por ciento de los colaboradores sólo conocen algunos o ninguno de los valores y principios porque no se han difundido ampliamente.

Las cinco otras causas relacionadas por los trabajadores se muestran en el cuadro 30.

Cuadro 30: Otras causas dimensión Valores y Principios

Cód.	Descripción	Frecuencia
1	No es posible conocer a un trabajador por medio de una encuesta	1
13	Falta compromiso y perseverancia con las funciones.	1
17	Existe el conocimiento de los valores y se aplican pero no en un 100%.	2
33	No es posible identificarse todos los trabajadores con unos mismos valores, cada persona es única.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		5
Número de causas identificadas		4

Fuente: Elaboración propia.

Las otras causas identificadas no presentan información relevante para el estudio, sin embargo, la herramienta utilizada también permite contar con las posibles soluciones aportadas por los trabajadores que diligenciaron el cuestionario, con el fin de analizarlas para definir si se integran al plan de mejoramiento y así lograr que el clima organizacional alcance la máxima calificación y sea percibido como plenamente gratificante.

Cuadro 31: Soluciones propuestas para la dimensión Valores y Principios

Cód.	Descripción	Frecuencia
77	Brindar al trabajador la documentación necesaria para reforzar el tema de valores y principios de la Cooperativa.	22
101	Proponer en cada punto de venta, cuadros que contengan información sobre la visión, misión, principios y valores de la empresa.	20
52	Otorgar el mismo grado de importancia a las normas como a la consecución de los objetivos y seguimiento de la misión.	9
25	Dar prioridad a la formación ética y humana, antes que al resultado de ventas.	5
49	Tener en cuenta una mirada integral de todos los factores humanos del trabajador.	3
56	Brindar capacitaciones de manera presencial y no solamente virtual.	2
92	Los descargos o llamados de atención deben ser basados en la ética y no en las particularidades y favoritismo del jefe por el empleado.	2
122	Aprovechar la integración semanal en sede administrativa para difundir un principio y un valor de la empresa por cada semana.	2
5	Agilizar los procesos y procedimientos a nivel interno de la empresa.	1
7	Brindar una formación y futuro acompañamiento desde la etapa inicial del trabajador.	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
20	Fortalecer lazos de interacción y comunicación entre gerencias y trabajadores.	1
30	Optimizar los procesos de selección, dando la misma importancia a los aspectos humanos como a las competencias laborales.	1
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	1
45	Más interés por la fuerza de ventas.	1
71	Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	1
112	Definir de manera clara, cual es la función del trabajador dentro del plan estratégico.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		73
Número de soluciones sugeridas		16

Fuente: Elaboración propia.

De las 16 soluciones aportadas por 73 trabajadores, cinco están encaminadas a la difusión, de los valores y principios de la Cooperativa, definiendo de manera clara la importancia que tiene cada colaborador dentro del plan estratégico de Copservir Ltda., el cual se encuentra enmarcado por los valores y principios que guían las decisiones de los directivos y las relaciones entre los integrantes.

6.3.1.1.5. Dimensión Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo se representa en grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Cooperativa, en el se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.

La situación ideal es que los trabajadores tengan la percepción de que en Copservir Ltda se conforman equipos de trabajo que comparten un mismo objetivo y buscan de manera mancomunada y coordinada el cumplimiento del mismo, en un ambiente de compartir conocimiento, experiencias, buscando siempre el bien común hacia los procesos y objetivos corporativos, logrando con ello la satisfacción personal de un trabajo en

equipo confortable, lo cual contribuye a que el clima organizacional sea plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

TRABAJO EN EQUIPO	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	9,19	10	1,72	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 9.19, una moda de 10 y una desviación estándar de 1,72 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 32, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

Cuadro 32: Comportamiento de la Dimensión Trabajo en Equipo

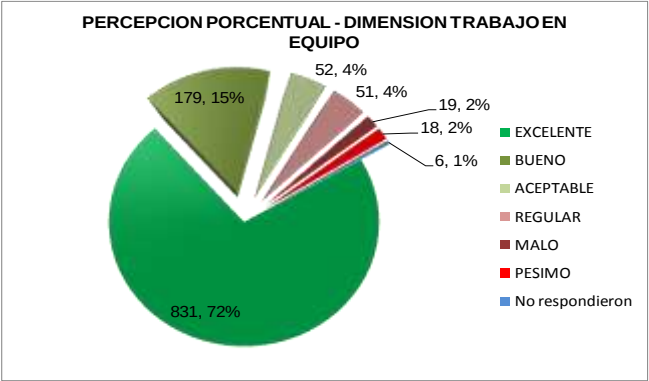
Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	831	71,89	1.062 trabajadores 91,87%
8,00 - 9,49	Bueno	179	15,48	
7,00 - 7,99	Aceptable	52	4,50	
5,00 - 6,99	Regular	51	4,41	88 trabajadores 7,61%
3,00 - 4,99	Malo	19	1,64	
0,00 - 2,99	Pésimo	18	1,56	
	No respondieron	6	0,52	0,52
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Para los 1.062 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, la Cooperativa promueve el trabajo en equipo e impulsa la conformación de

grupos formales para dicho objetivo, aportando de esta manera a que el clima organizacional sea gratificante.

Gráfico 8: Análisis porcentual de la dimensión Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión trabajo en equipo en Copservir ltda., se determina que el 91.87 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 7,61 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión trabajo en equipo sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 33.

Cuadro 33: Análisis de causas dimensión Trabajo en Equipo

Causas	Descripción	Frecuencia		% muestra total
		Núm.	%	
D.18.2.D	El resultado individual prima sobre el resultado grupal dificultando el trabajo en equipo.	115	39,79	9,93
D.18.2.C	Las personas de la Cooperativa no tienen una cultura	78	26,99	6,74

Causas	Descripción	Frecuencia		% muestra total
		Núm.	%	
	que permita trabajar en equipo.			
D.18.2.A	La cooperativa impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	53	18,34	4,58
D.18.2.B	La cooperativa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	43	14,88	3,71
D.18.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	-	-	0,00
TOTAL		289	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 33, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron del estudio y el porcentaje muestra total corresponde a la proporción de trabajadores que señalaron las causas respecto de los 1.156 que diligenciaron el cuestionario.

La causa D.18.2.D representa el 39.79 por ciento de las señaladas por los trabajadores, los cuales consideran que en la Cooperativa es difícil realizar trabajo en equipo porque los resultados individuales para algunas personas es más importante que el resultado del grupo, éstos trabajadores representan el 9.93 por ciento del total de trabajadores que participaron del estudio. La segunda causa más identificada por los trabajadores corresponde a la D.18.2.C, las 78 personas que la señalaron, considera que en Copservir la gente no tiene cultura de trabajo en equipo.

Los trabajadores que participaron del diligenciamiento del cuestionario no identificaron Otras Causas diferentes o adicionales a las detalladas en el cuestionario.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr la dimensión trabajo en equipo aporte para que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, a continuación presentamos el resultado

Cuadro 34: Soluciones propuestas para la Dimensión Trabajo en Equipo

Cód.	Descripción	Frecuencia
6	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación.	15
67	Buscar el bien del grupo antes que el beneficio individual.	15
105	Implementar la exigencia de trabajar en equipo para el alcance de logros.	15
84	Replantear la asignación de cuotas para puntos de venta, para evitar que prime el esfuerzo individual por encima del trabajo en equipo.	4
37	Realizar integraciones frecuentes con todos los puntos de venta y sede administrativa.	2
59	Adquirir un mayor compromiso entre todos los miembros de la Cooperativa con los temas de participación.	2
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	2
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	1
22	Filtrar los procesos de ascenso, dándole la misma importancia a la calidad humana que a la calidad laboral.	1
106	Mejorar el servicio de internet en los puntos de venta, por que presenta demasiadas fallas.	1
115	Aprender a separar las cuestiones personales y del hogar, de las laborales.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		59
Número de soluciones sugeridas		11

Fuente: Elaboración propia.

De las 11 soluciones propuestas por 59 trabajadores, se encuentran tres que no tienen relación con la dimensión trabajo en equipo, cinco soluciones propuestas aunque no tengan relación directa con la dimensión se pueden considerar como situaciones a mejorar para que el trabajo en equipo sea parte de la cultura de Copservir y se relacionan con: la toma de decisiones (cód.15), compromiso del trabajador (cód.59), falta de integraciones (cód.37 y 86), establecimiento de cuotas individuales de ventas (cód.84). Tres soluciones propuestas por 45 trabajadores se refieren a la falta de formación, motivación y exigencia para que el trabajo en equipo se mantenga en la Cooperativa.

6.3.1.1.6. Dimensión Desarrollo Personal y Profesional

El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.

La situación ideal es que en Copservir los trabajadores consideren que la empresa les ofrece, los motiva y estimula permanentemente con opciones de formación y profesionalización en donde se tienen en cuenta sus intereses individuales, para aportar el cumplimiento de las metas personales y al logro de los objetivos corporativos; generando satisfacción con el trabajo realizado y con la formación recibida, lo cual contribuye a que el clima organizacional sea plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	9,16	10	1,66	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 9.16, una moda de 10 y una desviación estándar de 1,66 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 35, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

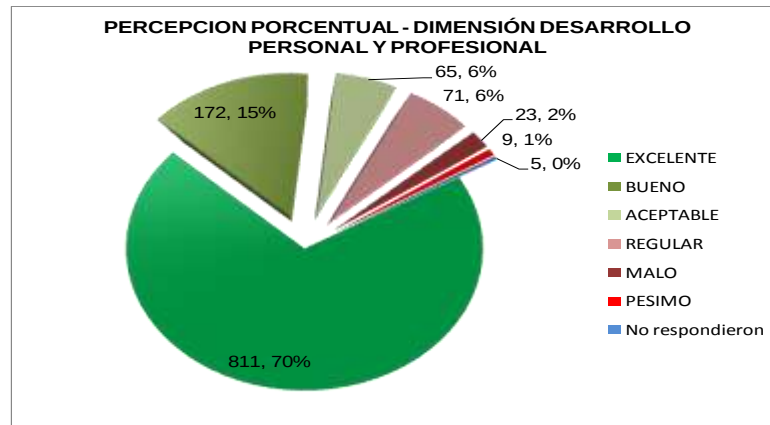
Cuadro 35: Comportamiento de la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	811	70,16	1.048 trabajadores 90,66%
8,00 - 9,49	Bueno	172	14,88	
7,00 - 7,99	Aceptable	65	5,62	
5,00 - 6,99	Regular	71	6,14	103 trabajadores 8,91%
3,00 - 4,99	Malo	23	1,99	
0,00 - 2,99	Pésimo	9	0,78	
	No respondieron	5	0,43	0,43
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión desarrollo personal y profesional en Copservir ltda., se determina que el 90,66 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 8,91 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 9: Análisis porcentual de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional



Fuente: Elaboración propia.

Para los 1.048 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, la Cooperativa les genera desarrollo personal y profesional aportando al engrandecimiento de la persona y generando con ello un clima organizacional gratificante.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión desarrollo personal y profesional sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 36.

Cuadro 36: Análisis de causas dimensión Desarrollo Personal y Profesional

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.9.2.B	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	102	33,77	8,82
D.9.2.A	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	58	19,21	5,02
D.9.2.E	Los programas de desarrollo personal y profesional son insuficientes.	56	18,54	4,84
D.9.2.D	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	42	13,91	3,63
D.9.2.C	A la Cooperativa el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	37	12,25	3,20
D.9.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	7	2,32	0,61
TOTAL		302	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 36, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron del estudio y el porcentaje muestra total representa la proporción de los 1.156 trabajadores que participaron del estudio en la identificación de las causas.

La causa D.9.2.B representa el 33,77 por ciento de las señaladas por los trabajadores, los cuales consideran que la dificultad que se les presenta para obtener los permisos para asistir a los programas de formación en horas de trabajo, genera insatisfacción y debilita el clima laboral, ellos representan el 8.82 por ciento de los trabajadores que participaron en el estudio.

En la herramienta utilizada para obtener la información se brindaron espacios para que los trabajadores identificaran o mencionaran otras causas que no estaban relacionadas en el mismo, se señalaron en total cuatro otras causas que se relacionan en el cuadro 37.

Cuadro 37: Otras causas Dimensión Desarrollo Personal y Profesional

Cód.	Descripción	Frecuencia
1	No es posible conocer a un trabajador por medio de una encuesta	4
32	Ciertas circunstancias en el trabajo no permiten una estabilidad laboral.	1
34	El personal no se preocupa por las capacitaciones virtuales.	1
38	El personal de puntos de venta no cuenta con flexibilidad en su horario, para retroalimentarse en otros aspectos de la empresa.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		7
Número de causas identificadas		4

Fuente: Elaboración propia.

De las cuatro otras causas relacionadas por siete trabajadores se encuentran dos que no corresponden o no tienen relación con la dimensión desarrollo personal y profesional, las otras dos causas no son relevantes respecto a la frecuencia con que fueron identificadas.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, a continuación presentamos el resultado en el cuadro 38.

Cuadro 38: Soluciones propuestas para la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional

Cód.	Descripción	Frecuencia
65	Gestionar oportunidades de estudio a los empleados tomando en cuenta su horario de trabajo, sin llegar al conflicto.	17
98	Brindar espacios en el trabajo (como turnos fijos), para trabajadores que desean formación educativa y profesional.	17
19	Buscar personal que reemplace los cargos cuando haya capacitaciones presenciales.	7
116	Apoyar al trabajador con estudios profesionales, a continuar creciendo en lo académico y lo laboral.	7
14	Tener igualdades en las capacitaciones de la empresa, sin excluir a ningún trabajador.	5
89	Dirigir las capacitaciones de acuerdo al nivel de estudio del trabajador, permitiendo así un verdadero crecimiento.	4
23	Brindar apoyo en educación o capacitación, alterno al énfasis de contexto farmacéutico.	3
56	Brindar capacitaciones de manera presencial y no solamente virtual.	3
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	2
62	Capacitar de mejor manera y con mayor énfasis a aquellos trabajadores nuevos, fortaleciendo sus conocimientos básicos.	2
1	Brindar al trabajador los documentos necesarios acerca de la estructura organizacional y niveles jerárquicos.	1
4	Realizar un proceso de inducción personalizado y no de manera grupal, realizando su respectivo seguimiento.	1
8	Otorgar una compensación de acuerdo a las particularidades de cada punto de venta.	1
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	1
16	Valorar más al trabajador, fortaleciendo así el sentido de pertenencia.	1
25	Dar prioridad a la formación ética y humana, antes que al resultado de ventas.	1
28	Fortalecer las capacitaciones con énfasis en atención al cliente.	1
30	Optimizar los procesos de selección, dando la misma importancia a los aspectos humanos como a las competencias laborales.	1
40	Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los puntos de venta.	1
42	Agilidad en la asistencia técnica a los daños y deterioros presentados en los puntos de venta.	1
47	Fortalecer por medio de talleres y capacitaciones al Personal sobre temas de seguridad.	1
58	Establecer las remuneraciones tomando en cuenta la naturaleza de cada cargo y sus respectivas labores.	1
72	Mantener una estabilidad en el valor de los incentivos, evitando las constantes bajas en estos.	1
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
76	Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y mas compromiso.	1
91	Mejorar los filtros en la selección de personal, permitiendo el ingreso de trabajadores de mayor calidad.	1
95	Nivelar las comisiones de venta de acuerdo a las cuotas de venta y la exigencia de estas.	1
102	Replantear el horario de cierre de puntos de venta, evitando así problemas de inseguridad.	1
107	Tomar en cuenta la antigüedad de los trabajadores, para motivos de ascensos.	1
109	Contar con los equipos necesarios, para realizar las capacitaciones.	1
117	Dotar de las herramientas tecnológicas necesarias al trabajador, para lograr ser competitivos en el actual mercado	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		88
Número de soluciones sugeridas		31

Fuente: Elaboración propia.

De las 31 soluciones sugeridas por los 88 trabajadores, se encuentran 17 soluciones que no tienen relación directa con la dimensión estudiada desarrollo personal y profesional, que fueron transcritas porque así fueron relacionadas por los trabajadores.

Cincuenta y un (51) trabajadores consideran que es necesario ofrecer más oportunidad para realizar los procesos de formación y capacitación, específicamente flexibilidad en los horarios y turnos de trabajo (soluciones código 65, 98 y 19). Doce trabajadores relacionan soluciones que tienen que ver con el apoyo e igualdad en los procesos formativos (soluciones cód. 116 y 14); ocho trabajadores consideran que la capacitación debe ser orientada teniendo en cuenta el nivel académico del trabajador, temas de servicio al cliente, de seguridad y dirigida a los trabajadores nuevos (2) aspectos contemplados en las soluciones código 89, 62, 28 y 47.

Cuatro trabajadores consideran que la solución es hacer más capacitaciones presenciales que virtuales (solución cód. 56) y mejorar los equipos que se utilizan para realizarlas (solución cód. 109); en este aspecto se debe mencionar que desde el año 2009 Copservir implemento el modelo formativo b-learning para lograr mayor cubrimiento, en éste

modelo se implementan los programas de profesionalización del talento humano, los programas comerciales de formación específica, los programas de salud y seguridad en el trabajo y cualquier otro tema que requiera ser conocido y divulgado al 100 por ciento de los trabajadores, todos los programas incluyen evaluación y son reforzados de forma presencial con doce capacitadores que recorren las ciudades haciendo grupos de formación con el personal.

Cinco trabajadores consideran que la formación se debería ofrecer en temas diferentes al Farmacéutico, dos mencionan que en temas de formación del ser (soluciones código 25 y 73).

6.3.1.1.7. Dimensión Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.

La situación ideal es que el clima organizacional sea plenamente gratificante mediante el establecimiento de relaciones interpersonales agradables, respetuosas y ganadoras para todas las partes que intervienen en ellas, ganancia traducida en bienestar, cumplimiento de metas, conocimientos, etc.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

RELACIONES INTERPERSONALES	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	9,15	10	1,65	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 9.15, una moda de 10 y una desviación estándar de 1,65 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 39, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

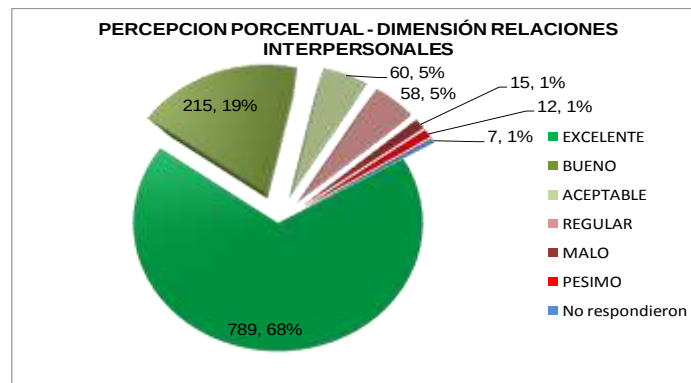
Cuadro 39: Comportamiento de la Dimensión Relaciones Interpersonales

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	789	68,25	1.064 trabajadores 92,04%
8,00 - 9,49	Bueno	215	18,60	
7,00 - 7,99	Aceptable	60	5,19	
5,00 - 6,99	Regular	58	5,02	85 trabajadores 7,35%
3,00 - 4,99	Malo	15	1,30	
0,00 - 2,99	Pésimo	12	1,04	
	No respondieron	7	0,61	0,61
Totales		1.156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión relaciones interpersonales en Copservir Ltda., se determina que el 92,04 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 7,35 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 10: Análisis porcentual de la dimensión Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia.

Para los 1.064 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, las relaciones interpersonales son cordiales y efectivas y permiten trabajar por objetivos comunes, siendo ellas generadoras de un clima organizacional gratificante. Como apoyo a las relaciones interpersonales la Cooperativa realiza una actividad llamada integrando familias saludables, con cobertura anual del 30 por ciento de la población, a ésta actividad se invita a los trabajadores y a sus familias a que compartan un día lúdico con ejecución de programas orientados a la prevención en salud.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión relaciones interpersonales sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 40.

Cuadro 40: Análisis de causas dimensión Relaciones Interpersonales

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.19.2.B	La carga laboral limita las relaciones interpersonales	87	16,73	7,53
D.19.2.H	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	84	16,15	7,27
D.19.2.D	Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	74	14,23	6,40
D.19.2.A	En general, las personas no se conocen lo	63	12,12	5,45

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
	suficiente como para poder integrarse.			
D.19.2.C	Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	62	11,92	5,36
D.19.2.G	Hay barreras entre los empleados por la dispersión geográfica y la estructura organizacional.	54	10,38	4,67
D.19.2.F	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	53	10,19	4,59
D.19.2.E	Falta cordialidad en el trato.	42	8,08	3,63
D.19.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	1	0,19	0,09
TOTAL		520	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 40, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron del estudio y el porcentaje muestra total representa la proporción de los 1.156 trabajadores que participaron del estudio en la identificación de cada causa.

La causa D.19.2.B representa el 16,73 por ciento de las señaladas por los trabajadores, los cuales consideran que la carga laboral no permite el desarrollo de las relaciones interpersonales afectando negativamente el clima organizacional, ellos representan el 7,53 por ciento de los trabajadores que participaron en el estudio. Así mismo la causa D.19.2.H representa el 16,15 por ciento de la causas identificadas por los trabajadores que considera que algunos compañeros de trabajo no se relacionan interpersonalmente porque tienen actitudes arrogantes que no lo permiten.

Solo un trabajador mencionó una causa diferente a las relacionadas en la herramienta, indicando que “Hay algunos trabajadores que no permiten una adecuada integración”, por su frecuencia no es relevante.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que mediante las relaciones interpersonales el clima organizacional fuera plenamente gratificante, el cuadro 41 presenta el resultado

Cuadro 41: Soluciones propuestas para la Dimensión Relaciones Interpersonales

Cód.	Descripción	Frecuencia
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	18
74	Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de puntos de venta.	5
6	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación.	3
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	3
33	Realizar un mejor seguimiento a los procesos en cuanto a la resolución de conflictos.	3
37	Realizar integraciones frecuentes con todos los puntos de venta y sede administrativa.	3
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	3
10	Resaltar y reconocer más las labores de aquellos líderes sobresalientes.	2
20	Fortalecer lazos de interrelación y comunicación entre gerencias y trabajadores.	2
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	2
66	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo así que esto lo trasmita a su grupo.	2
13	Facilitar y optimizar la comunicación entre sedes administrativas y puntos de venta.	1
17	Dar prioridad a las necesidades del trabajador más que a la obtención de resultados.	1
21	Buscar alternativas diferentes a la encuesta para conocer un poco más al trabajador.	1
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	1
30	Optimizar los procesos de selección, dando la misma importancia a los aspectos humanos como a las competencias laborales.	1
49	Tener en cuenta una mirada integral de todos los factores humanos del trabajador.	1
68	Analizar y tomar en cuenta las largas jornadas laborales a la que está expuesto el trabajador.	1
70	Incentivar al trabajador de Sedes Administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	1
82	Proponer estrategias para que los incentivos no sean solo monetarios, brindando jornadas recreativas para el trabajador.	1
97	Brindar seguridad y confianza a los trabajadores nuevos, al momento de	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
	hacer sus deberes del cargo.	
115	Aprender a separar las cuestiones personales y del hogar, de las laborales.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		57
Número de soluciones sugeridas		22

Fuente: Elaboración propia.

Las 22 soluciones fueron propuestas por 57 trabajadores, en ellas se encuentran 14 propuestas que no tienen relación directa con la dimensión relaciones interpersonales, aunque la puedan afectar indirectamente. 28 trabajadores consideran que se debe realizar más actividades de integración, cinco específicamente mencionan que entre personal de administración y de puntos de venta y dos, que entre gerencias y personal de los puntos de venta (soluciones cód. 86, 37, 74 y 20).

Seis trabajadores proponen que se debe promover modales del buen trato mediante programas de formación y/o capacitación (soluciones cód. 31 y 73).

6.3.1.1.8. Dimensión Procesos y Procedimientos

Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.

La situación ideal para la dimensión en análisis, se plantea como la estructuración e implementación de procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que sean estrictamente necesarios para el desarrollo del objeto social de Copservir Ltda., con el fin de evitar caer en excesos que obstaculicen la capacidad de la organización para

adaptarse de forma ágil y efectiva a los constantes cambios propios del mercado y de su estado de intervención estatal; así mismo, en esta situación ideal se espera que dichos procesos sean comprendidos, asimilados y aplicados por los trabajadores en sus labores diarias, de tal forma que se cumplan los objetivos estratégicos de la Cooperativa y al mismo tiempo se cumpla con las procesos, procedimientos, controles y demás políticas internas, del sector y gubernamentales que eviten los errores y atenúen los riesgos asociados a las actividades de la organización.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN N	CALIFICACIÓN N
	9,12	10	1,66	BUENO

La dimensión procesos y procedimientos, es percibida por los trabajadores de Copservir Ltda., como BUENA, puesto que en la escala de calificación estipulada para la presente investigación, tiene un promedio de 9,12, una desviación estándar de 1,66 por ciento y una moda de 10.

El comportamiento de la dimensión, después de procesar los datos, se presenta en el cuadro 42, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario, ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

Cuadro 42: Comportamiento de la Dimensión Procesos y Procedimientos

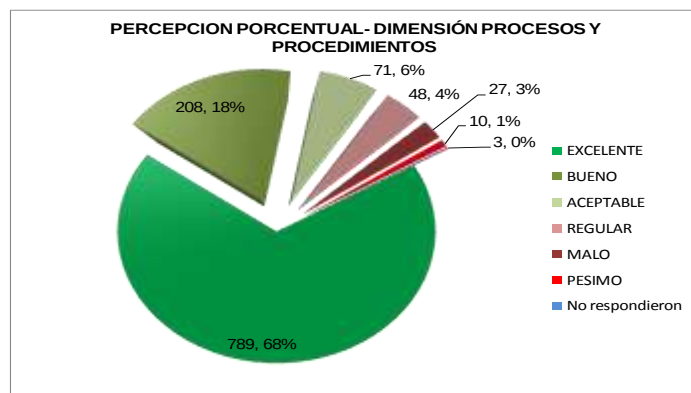
Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	789	68,25	1.068 trabajadores 92,39%
8,00 - 9,49	Bueno	208	17,99	
7,00 - 7,99	Aceptable	71	6,14	

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
5,00 - 6,99	Regular	48	4,15	85 trabajadores 7,35%
3,00 - 4,99	Malo	27	2,34	
0,00 - 2,99	Pésimo	10	0,87	
	No respondieron	3	0,26	0,26
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados del cuadro 42, el 92,39 por ciento de los trabajadores perciben la dimensión como excelente, buena o aceptable, por lo tanto, se puede concluir que los trabajadores consideran que los procesos y procedimientos de la organización constituyen una fortaleza para el clima organizacional. En contraste, el 7,35 por ciento de los participantes perciben a la dimensión como regular, mala y pésima.

Gráfico 11: Análisis porcentual de la dimensión Procesos y Procedimientos



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que existen 85 trabajadores con percepciones bajas que identifican inconformidades en los procesos y procedimientos establecidos que les afecta el clima organizacional, es pertinente mencionar que la Cooperativa ha llevado cabo intentos fallidos de tener un software ERP que integre toda la información en un solo sistema que agilice los procesos y disminuya los re procesos, el estar en la Lista Clinton durante

varios años dificultó la contratación de proveedores para tal fin, por tal motivo, el área de tecnología se especializó en el desarrollo de software a la medida de la organización con estándares de seguridad y calidad, lo cual hoy (ya no se encuentra en la lista Clinton) representa una limitación para la compra de un software del mercado que supla todas las necesidades particulares de Copservir.

Por eso, la estrategia tecnológica que se está llevando a cabo actualmente, se basa en el desarrollo propio de un sistema integrado de información, que se ha bautizado “Siicop” el cual será la plataforma y núcleo sobre el cual se adherirán otros software del mercado que manejen temas más generales como la contabilidad, la nómina y temas especializados como la selección de personal y evaluación del desempeño, así los procesos clave del negocio estarán en el sistema integrado de información mediante herramientas web service con los procesos de apoyo. La Cooperativa ha contratado a la firma Sistemas de Información Siesa para la implementación del software Siesa Web que tiene estándares internacionales de información financiera (contabilidad), nómina y algunos procesos de gestión humana; el proyecto inicia en Noviembre de 2014 y finaliza en Junio de 2015.

El cuadro 43 muestra las causas que perciben los trabajadores que diligenciaron el cuestionario, las cuales aportan al análisis de las debilidades que perciben los trabajadores de la dimensión “Procesos y procedimientos”, evitando que el clima organizacional de Copservir Ltda sea concebido como plenamente gratificante. La frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron de la presente investigación y el porcentaje de muestra total representa la participación de los trabajadores que indicaron las causas sobre los 1.156 que participaron del estudio.

Cuadro 43: Análisis de causas dimensión Procesos y Procedimientos

Causa	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.7.2.G	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la agilidad en los procesos.	72	19,10	6,23
D.7.2.C	La cooperativa tiene documentados los procesos y procedimientos pero están desactualizados.	65	17,24	5,62
D.7.2.D	El diseño de los procesos y procedimientos no tiene un adecuado estudio de los recursos necesarios para su ejecución	55	14,59	4,76
D.7.2.H	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	51	13,53	4,41
D.7.2.I	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	49	13,00	4,24
D.7.2.F	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	39	10,34	3,37
D.7.2.E	No conozco a que proceso de la cooperativa corresponden las actividades que ejecuto	24	6,37	2,08
D.7.2.A	La Cooperativa no tiene establecidos los procesos y procedimientos	9	2,39	0,78
D.7.2.B	La cooperativa no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las política.	9	2,39	0,78
D.7.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	4	1,06	0,35
TOTAL		377	100	

Fuente: Elaboración propia.

La causa D.7.2.G fue seleccionada 72 veces por los trabajadores que perciben que existen oportunidades de mejora para la dimensión analizada; en este caso, los participantes consideran que se da más importancia a los procesos y procedimientos que a la agilidad de los mismos. Lo cual puede ser la consecuencia de la falta de un sistema de información integrado que agilice los procesos y disminuya los trámites manuales, aspecto que la cooperativa ha determinado como una necesidad en la cual está trabajando para atender (software sistema de información integrado – desarrollo propio y siesa web).

Así mismo, en el cuadro 43 se muestra causas identificadas que invitan a revisar internamente la actualización de los manuales de procedimiento y la pertinencia de los

flujo gramas de proceso establecidos con el correspondiente estudio de recursos para su ejecución.

Cuatro trabajadores identificaron otras causas que se relacionan en el cuadro 44.

Cuadro 44: Otras causas dimensión Procesos y Procedimientos

Cód.	Descripción	Frecuencia
16	Las labores se tornan monótonas y rutinarias.	1
28	Los ascensos del trabajador no se basan en la calidad de su trabajo, si no en su relación con los jefes.	1
18	Las instalaciones se encuentran deterioradas, falta remodelación.	1
3	Falta de conocimientos de los laboratorios de las marcas filiales.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		4
Número de causas identificadas		4

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro 44, en el cual se presentan las “otras causas” aportadas por cuatro trabajadores, se puede identificar que no tienen relación directa con la dimensión “Procesos y Procedimientos”.

A continuación se presentan las posibles soluciones aportadas por los trabajadores para lograr que el clima organizacional alcance la máxima calificación y sea percibido como plenamente gratificante:

Cuadro 45: Soluciones propuestas para la dimensión Procesos y Procedimientos

Cód.	Descripción	Frecuencia
5	Agilizar los procesos y procedimientos a nivel interno de la empresa.	14
7	Brindar una formación y futuro acompañamiento desde la etapa inicial del trabajador.	4
81	Cambiar el material de sistemas en los puntos de venta, para agilizar los procesos de compra.	4
23	Brindar apoyo en educación o capacitación, alterno al énfasis de contexto farmacéutico.	3

Cód.	Descripción	Frecuencia
79	Diseñar estanterías que mantengan los productos fuera del alcance del polvo y la suciedad, evitando así un mal higiene.	3
107	Tomar en cuenta la antigüedad de los trabajadores, para motivos de ascensos.	3
18	Después de un periodo de trabajo, seria propicio realizar otras pruebas, baterías, entrevistas para conocer la adaptación y satisfacción del cargo.	2
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	2
22	Filtrar los procesos de ascenso, dándole la misma importancia a la calidad humana que a la calidad laboral.	1
29	Brindar mayor información acerca de las líneas filiales.	1
36	Solicitar a los entes reguladores en Salud Ocupacional, realizar evaluaciones anuales para determinar si se están tomando las medidas necesarias.	1
44	Analizar más enfáticamente los procesos y procedimientos, antes de una toma de decisión.	1
52	Otorgar el mismo grado de importancia a las normas como a la consecución de los objetivos y seguimiento de la misión.	1
62	Capacitar de mejor manera y con mayor énfasis a aquellos trabajadores nuevos, fortaleciendo sus conocimientos básicos.	1
64	Actualizar las descripciones de cargos, dando información fidedigna de las labores a llevar a cabo en cada uno de estos.	1
78	Renovar o en su defecto reparar toda la infraestructura de los puntos de venta, en cuanto a estanterías y vitrinas.	1
105	Implementar la exigencia de trabajar en equipo para el alcance de logros.	1
112	Definir de manera clara, cual es la función del trabajador dentro del plan estratégico.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		45
Número de soluciones sugeridas		18

Fuente: Elaboración propia.

De las soluciones 18 soluciones aportadas por 45 trabajadores que diligenciaron los cuestionarios, la primera solución código cinco, fue en la que mayor número de trabajadores coincidieron, en total 14 participantes sugieren se agilicen los procesos y procedimientos internos.

6.3.1.1.9. Dimensión Grupos Informales

Los grupos informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Cooperativa, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.

La situación ideal es que los trabajadores tengan la percepción de que en Copservir Ltda. se les permite y se les ofrecen espacios para conformar éstos grupos informales, los cuales contribuyen a que el clima organizacional sea plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

GRUPOS INFORMALES	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	9,10	10	2,02	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 9,10, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,02 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 46. La frecuencia se interpreta como número de trabajadores.

Cuadro 46: Comportamiento de la Dimensión Grupos Informales

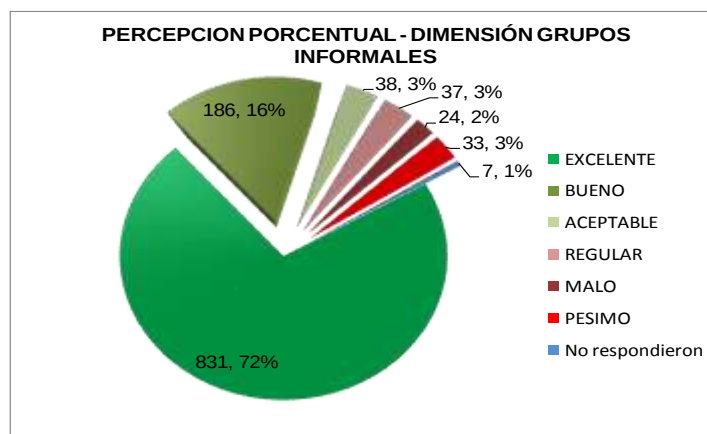
Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	831	71,89	1.055 trabajadores 91,26 %
8,00 - 9,49	Bueno	186	16,09	
7,00 - 7,99	Aceptable	38	3,29	

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
5,00 - 6,99	Regular	37	3,20	94 trabajadores 8,13 %
3,00 - 4,99	Malo	24	2,08	
0,00 - 2,99	Pésimo	33	2,85	
	No respondieron	7	0,61	0,61
Totales		1.156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión grupos informales en Copservir Ltda., se determina que el 91.26 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 8.13 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésimo.

Gráfico 12: Análisis porcentual de la dimensión Grupos Informales



Fuente: Elaboración propia.

Para los 1.055 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, el clima organizacional les ofrece la oportunidad de conformar grupos informales de tal forma que esto aporta al bienestar laboral y al establecimiento de relaciones sociales al interior de la Cooperativa. En la Cooperativa el primer día de la

semana se invita a los trabajadores de las sedes administrativas a participar de una integración semanal iniciando el día para cantar los himnos, presentar temas de reflexión e información de interés general, en los puntos de venta no se realiza la actividad pero se dispone en la intranet un link informativo con la reflexión expuesta a los trabajadores.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión grupos informales sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 47, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron del estudio y el porcentaje muestra total representa la proporción de trabajadores que señalaron la causa respecto de los 1.156 que participan del estudio.

Cuadro 47: Análisis de causas dimensión Grupos Informales

Cód.	Causas	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.17.2.D	La Cooperativa no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades.	70	37,23	6,06
D.17.2.C	Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	51	27,13	4,41
D.17.2.A	Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.	45	23,94	3,89
D.17.2.B	Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal.	20	10,64	1,73
D.17.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	2	1,06	0,17
TOTAL		188	100,00	

Fuente: Elaboración propia.

La causa D.17.2.D representa el 37,23 por ciento de las señaladas por los trabajadores, los cuales consideran que la Cooperativa no ofrece la oportunidad para conformar los grupos informales, éstos representan el 6.06 por ciento del total de trabajadores que participaron del estudio, 51 trabajadores indicaron que por el contrario según ellos los grupos informales no aportan a un buen clima organizacional y generan conflictos

(Causa D.17.2.C), estos trabajadores representan un 4,41 por ciento del total de trabajadores que diligenciaron el cuestionario.

En el cuestionario se ofreció la oportunidad de que los trabajadores identificaran otras causas que consideraran no estaban incluidas en la herramienta, solo dos trabajadores identificaron otras causas, las cuales no tienen relación directa con la dimensión grupos informales objeto de éste análisis. Sin embargo, se mencionan en el cuadro 48.

Cuadro 48: Otras Causas Dimensión Grupos Informales

Cód.	Descripción
1	No es posible conocer a un trabajador por medio de una encuesta
22	No existe la cultura del trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

A los trabajadores que diligenciaron el cuestionario se les permitió indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, el cuadro 49 relaciona el resultado.

Cuadro 49: Soluciones propuestas para la Dimensión Grupos Informales

Cód.	Descripción	Frecuencia
114	Crear convenios con gimnasios, profesor de baile y natación para que el trabajador tenga otros espacios libres.	27
37	Realizar integraciones frecuentes con todos los puntos de venta y sede administrativa.	11
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	6
82	Proponer estrategias para que los incentivos no sean solo monetarios, brindando jornadas recreativas para el trabajador.	4
13	Facilitar y optimizar la comunicación entre sedes administrativas y puntos de venta	2
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	2
6	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación.	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
61	Informar con claridad y a tiempo aquellos cambios que se presentan a nivel de direccionamiento estratégico.	1
68	Analizar y tomar en cuenta las largas jornadas laborales a la que está expuesto el trabajador.	1
70	Incentivar al trabajador de Sedes Administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	1
115	Aprender a separar las cuestiones personales y del hogar, de las laborales.	1
122	Aprovechar la integración semanal en sede administrativa para difundir un principio y un valor de la empresa por cada semana.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		58
Número de soluciones sugeridas		12

Fuente: Elaboración propia.

La solución que mayor frecuencia presenta se relaciona con ofrecer a los trabajadores espacios diferentes a los laborales. En las sedes administrativas y centros de distribución se ofrecen espacios de gimnasios con instructor interno y se realizan las integraciones semanales; pero en los puntos de venta no se tienen éstos espacios; sin embargo, a la hora de aceptar la propuesta de solución se debe velar porque las actividades se ofrezcan para ejecutarse entre compañeros de trabajo y no de manera individual; en la medida que los trabajadores se relacionen e identifiquen con sus compañeros, se formaran grupos informales que beneficien el clima organizacional.

Las actividades lúdicas y deportivas que plantean los colaboradores en las soluciones con códigos 37 y 86, hacen referencia a la integración entre microclimas, y aunque no promueven necesariamente la conformación de los grupos informales a no ser que se realicen dentro del ambiente de trabajo, aportan al mejoramiento de las relaciones entre compañeros de la misma área o entre áreas, mejorando aspectos de otras dimensiones como relaciones informales, trabajo en equipo, motivación, cooperación.

6.3.1.1.10. Dimensión Solución de Conflictos

La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre las partes frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.

La situación ideal de la dimensión solución de conflictos radica en procurar que los desacuerdos que se presenten entre los trabajadores, equipos de trabajo, áreas de la Cooperativa, se solucionen oportuna y eficientemente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y de acercamiento entre las mismas, generando un ambiente de ayuda mutua y crecimiento conjunto que conlleve al logro de un clima organizacional plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

SOLUCION DE CONFLICTOS	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	9,09	10	1,83	BUENO

De acuerdo a la escala determinada para la presente investigación, los trabajadores perciben la dimensión solución de conflictos como BUENA, puesto que el promedio definido es 9,09, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,83 porciento.

El comportamiento de la dimensión, después de procesar los datos obtenidos de los cuestionarios distribuidos a nivel nacional, se presenta en el cuadro 50, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de participantes de la presente investigación, ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

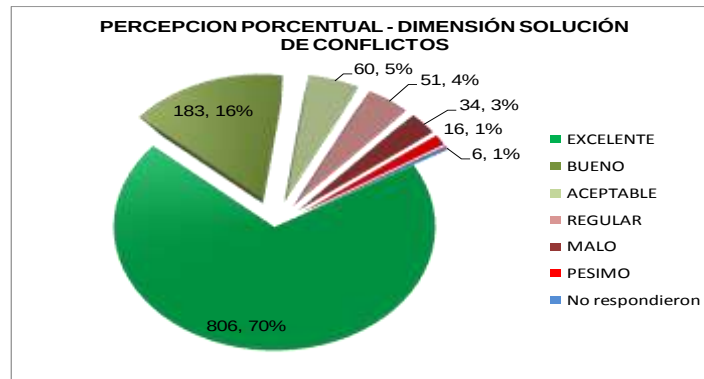
Cuadro 50: Comportamiento de la Dimensión Solución de Conflictos

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	806	69,72	1.049 trabajadores 90,74%
8,00 - 9,49	Bueno	183	15,83	
7,00 - 7,99	Aceptable	60	5,19	
5,00 - 6,99	Regular	51	4,41	101 trabajadores 8,74%
3,00 - 4,99	Malo	34	2,94	
0,00 - 2,99	Pésimo	16	1,38	
	No respondieron	6	0,52	0,00
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados contenidos en el cuadro 50, muestran el comportamiento de la dimensión solución de conflictos, y a partir de los mismos, se puede concluir que el 90,74 por ciento de trabajadores que diligenciaron el cuestionario que perciben la dimensión solución de conflictos como una fortaleza del clima organizacional de Copservir Ltda. El 8,74 por ciento de los participantes conciben dicho factor como una debilidad, puesto que lo calificaron como regular, malo y pésimo.

Gráfico 13: Análisis porcentual de la dimensión Solución de Conflictos



Fuente: Elaboración propia.

806 trabajadores tienen una percepción excelente de la forma como se solucionan los conflictos en Copservir y 101 trabajadores tienen insatisfacción con respecto a ésta dimensión, lo que invita a revisar las causas y soluciones para lograr hacer de ésta dimensión una total fortaleza para que el clima organizacional sea plenamente gratificante.

En el cuadro 51, se muestran los resultados cualitativos obtenidos después de aplicar la herramienta a la muestra seleccionada. La frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron de la presente investigación y el porcentaje muestra total representa la proporción de trabajadores que señalaron la causa respecto de los 1.156 que diligenciaron los cuestionarios.

Cuadro 51: Análisis de causas dimensión Solución de Conflictos

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.20.2.F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	91	25,78	7,87
D.20.2.D	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	66	18,70	5,71
D.20.2.C	Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Cooperativa, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	64	18,13	5,54
D.20.2.E	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	48	13,60	4,15
D.20.2.A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	47	13,31	4,07
D.20.2.B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	37	10,48	3,20
D.20.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	-	-	0,00
TOTAL		353	100	

Fuente: Elaboración propia.

Las seis causas incluidas en la herramienta, cuyo objetivo es identificar las oportunidades de mejora y cambiar la insatisfacción de algunos trabajadores, fueron

seleccionadas: la causa D.20.2.F, fue identificada como válida por 91 trabajadores, el 7.87 por ciento plantean que los conflictos se solucionan a medias; la causa D.20.2.D, fue seleccionada 66 veces y afirma que en el momento de solucionar los conflictos, alguna de las partes involucradas se impone sobre otra; la tercer causa más seleccionada, con 64 trabajadores identificados con su contenido, es la D.20.2.C en la cual los intereses individuales en ocasiones están por encima de los intereses generales de Copservir Ltda.

En el cuadro 52 se presentan las posibles soluciones aportadas por los trabajadores para mejorar las debilidades que tiene la dimensión solución de conflictos y así lograr que el clima organizacional alcance la máxima calificación y sea percibido como plenamente gratificante:

Cuadro 52: Soluciones propuestas para la dimensión Solución de Conflictos

Cód.	Descripción	Frecuencia
33	Realizar un mejor seguimiento a los procesos en cuanto a la resolución de conflictos.	23
11	Buscar una salida más objetiva a la resolución de conflictos, evitando intereses personales.	6
92	Los descargos o llamados de atención deben ser basados en la ética y no en las particularidades y favoritismo del jefe por el empleado.	3
74	Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de puntos de venta.	2
3	Agilizar las vías de comunicación y acceso a nivel de estructura Organizacional.	1
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	1
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	1
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	1
113	Tomar en cuenta los posibles riesgos psicológicos a los que puede estar enfrentado el trabajador.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		39
Número de soluciones sugeridas		9

Fuente: Elaboración propia.

De las nueve soluciones aportadas por 39 trabajadores que diligenciaron los cuestionarios, 23 coincidieron en confirmar que una de las posibles soluciones es la código 33, plantean la revisión y el seguimiento de los procesos que corresponden a la solución de conflictos, es decir, aportar formalidad y control en el momento de llegar a consensos y acuerdos.

6.3.1.1.11. Dimensión Socialización

La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a las nuevas políticas y procesos o a los mismos cambios en la Cooperativa.

El estado ideal para la dimensión socialización en Copservir Ltda., es que los procesos de socialización que estipule la Cooperativa, permitan a los trabajadores adaptarse más fácilmente a los cambios, los cuales son constantes no solo debido a la intervención estatal que hace diez años está viviendo la organización, sino al mercado en que desarrolla su objeto social el cual exige movimientos ágiles para diferenciarse de la competencia y mantenerse en él. Por tal motivo, si los colaboradores de todos los niveles, cuentan con la información adecuada y necesaria y con la sensibilización requerida, va a contar con herramientas y en ocasiones con planes que ayuden a afrontar las situaciones nuevas como mejoras en los procesos, nuevas tecnologías, nuevas estructuras organizacionales, nuevas políticas y demás cambios internos y externos, de tal forma que dicha adaptación individual, facilite la adaptación de la Cooperativa a cambios y desafíos de su entorno, como lo es hoy, el proceso de extinción del derecho del dominio, el cual se encuentra en etapa de juzgamiento, una de sus etapas definitivas, antes de inicio del juicio.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

SOCIALIZACION	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	9,09	10	1,80	BUENO

La dimensión socialización es percibida por los trabajadores como BUENA, es decir que la mayoría están satisfechos con el desarrollo de dicho factor dentro de la Cooperativa, sin embargo, al no ser una calificación excelente, con el presente análisis se espera identificar las posibles causas por las cuales no es percibida por todos los trabajadores que participaron de la presente investigación, como excelente. El promedio que permite llegar a la conclusión anterior, teniendo en cuenta la escala de calificación estipulada, es 9,09, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,8 por ciento.

Para el análisis del comportamiento de la dimensión, después de procesar los datos, se presenta el cuadro 53, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario, ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

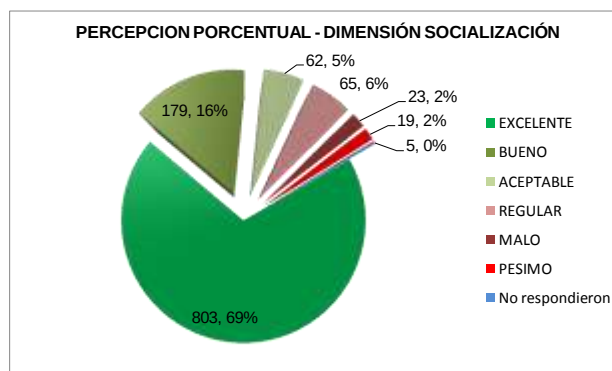
Cuadro 53: Comportamiento de la Dimensión Socialización

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	803	69,46	1.044 trabajadores 90,31%
8,00 - 9,49	Bueno	179	15,48	
7,00 - 7,99	Aceptable	62	5,36	
5,00 - 6,99	Regular	65	5,62	107 trabajadores 9,26%
3,00 - 4,99	Malo	23	1,99	
0,00 - 2,99	Pésimo	19	1,64	
	No respondieron	5	0,43	0,43
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 53, en el cual se muestra el comportamiento de la dimensión analizada, el 90,31 por ciento de los participantes, perciben que es una fortaleza para el clima organizacional de Copservir Ltda. El 5,62 por ciento de los trabajadores que diligenciaron la herramienta, califican a la dimensión como regular y el 3,63 por ciento como mala y pésima.

Gráfico 14: Análisis porcentual de la dimensión Socialización



Fuente: Elaboración propia.

El 9,26 por ciento de los trabajadores que participaron de la investigación, no se encuentran totalmente satisfechos con el desarrollo de la dimensión socialización, representados en 107 personas. Por el contrario 803 trabajadores están plenamente satisfechos con la socialización ejercida en Copservir.

Las causas que según la percepción de los trabajadores, no permiten que la dimensión socialización sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 54, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores y el porcentaje muestra total representa la participaron de los trabajadores que marcaron la causa respecto de los 1.156 que hacen parte de la presente investigación.

Cuadro 54: Análisis de causas dimensión Socialización

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.14.2.D	En la Cooperativa se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	123	38,44	10,64
D.14.2.A	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	70	21,88	6,06
D.14.2.C	La Cooperativa tiene procesos de socialización pero utiliza medios de comunicación inadecuados para realizarla.	69	21,56	5,97
D.14.2.B	La Cooperativa tiene procesos de socialización pero no son los adecuados.	52	16,25	4,50
D.14.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	6	1,88	0,52
TOTAL		320	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 54, en el que se muestra la cantidad de veces que se seleccionó cada una de las posibles causas que permiten identificar oportunidades de mejora. La causa D.14.2.D fue identificada 123 veces por el 10,64 por ciento de los trabajadores, y señala que en la Cooperativa se implementan cambios, pero no se prepara a los trabajadores para afrontarlos; la causa D.14.2.A fue marcada 70 veces, es decir que el 6,06 por ciento de los colaboradores perciben que los procesos de cambio no son socializados con ellos. Con un porcentaje similar, la causa D.14.2.C, fue escogida 69 veces por quienes exponen que Copservir Ltda. tiene procesos de socialización definidos, pero se utilizan medios de comunicación inadecuados. Las seis personas que marcaron otras causas coinciden en mencionar que utilizando éstas herramientas (el cuestionario) no es posible conocer a un trabajador, por lo tanto, no se tienen en cuenta estas otras causas como válidas para el estudio.

En el cuadro 55 se presentan las posibles soluciones aportadas por los trabajadores para lograr que la dimensión socialización sea percibida como plenamente gratificante y aporte al logro de un clima organizacional plenamente gratificante en Copservir Ltda.

Cuadro 55: Soluciones propuestas para la dimensión Socialización

Cód.	Descripción	Frecuencia
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y toma de decisiones a nivel interno de la empresa.	11
71	Brindar la información respectiva a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	4
90	Realizar censos de análisis sobre los cambios que se han tomado y ver si fueron positivos o negativos.	4
27	Informar a los asociados cuando se realicen cambios en los puntos de venta. Y tener en cuenta sus aportes u opiniones.	3
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	3
74	Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de puntos de venta.	3
93	Retomar las reuniones de la asamblea para la toma de decisiones, como se hacía anteriormente.	3
1	Brindar al trabajador los documentos necesarios acerca de la estructura organizacional y niveles jerárquicos.	1
3	Agilizar las vías de comunicación y acceso a nivel de estructura Organizacional.	1
4	Realizar un proceso de inducción personalizado y no de manera grupal, realizando su respectivo seguimiento.	1
6	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación.	1
26	Realizar un mejoramiento a la infraestructura de los puntos de venta	1
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	1
40	Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los puntos de venta.	1
55	Planificar y determinar previamente a un cambio los posibles efectos e impactos que este pueda ocasionar.	1
61	Informar con claridad y a tiempo aquellos cambios que se presentan a nivel de direccionamiento estratégico.	1
66	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo así que esto lo trasmita a su grupo.	1
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	1
88	Retroalimentar al trabajador de puntos de venta, cuando se realicen reuniones y actualizaciones en cuanto a temas de seguridad y salud en el trabajo.	1
99	Informar al trabajador los motivos de los traslados de puntos de venta	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		44
Número de soluciones sugeridas		20

Fuente: Elaboración propia.

Para la dimensión socialización, 44 trabajadores que diligenciaron el cuestionario, aportaron 20 posibles soluciones que según ellos pueden aportar al mejoramiento de la dimensión en análisis y por ende al logro de un clima organizacional plenamente gratificante en Copservir Ltda. Las soluciones aportadas, en las cuales mayor cantidad de trabajadores coincidieron en su apreciación, son las soluciones códigos, 15, 71 y 90, las cuales tienen relación con involucrar a los trabajadores en los procesos de cambio, informar de manera presencial sobre ellos y evaluar posteriormente el impacto de ellos en los procesos y resultados.

6.3.1.1.12. Dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo

La seguridad y salud en el trabajo se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.

La situación ideal para la dimensión seguridad y salud en el trabajo es que la Cooperativa cuente con mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes laborales, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de seguridad y salud en el trabajo; de tal forma que se asegure a los trabajadores condiciones óptimas para su bienestar físico y mental, minimizando los riesgos existentes, generando a los trabajadores la seguridad adecuada para que el clima organizacional sea plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN N	CALIFICACIÓN N
	9,07	10	1,89	BUENO

La situación actual de la dimensión seguridad y salud en el trabajo, según la percepción de los trabajadores que diligenciaron el cuestionario, es BUENA, el promedio es de 9,07, la moda es de 10 y la desviación estándar es 1,89 por ciento. Aunque la moda es 10, la calificación cualitativa no alcanza a ser excelente, puesto que el promedio es 9,07, lo cual supone que la dimensión tiene aún aspectos que deben ser revisados y mejorados para llegar a la excelencia y aportar de ésta manera a que el clima organizacional sea plenamente gratificante.

El comportamiento de la dimensión, después de procesar los datos obtenidos de los cuestionarios distribuidos a nivel nacional, se presenta en el cuadro 56, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de participantes de la presente investigación, ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

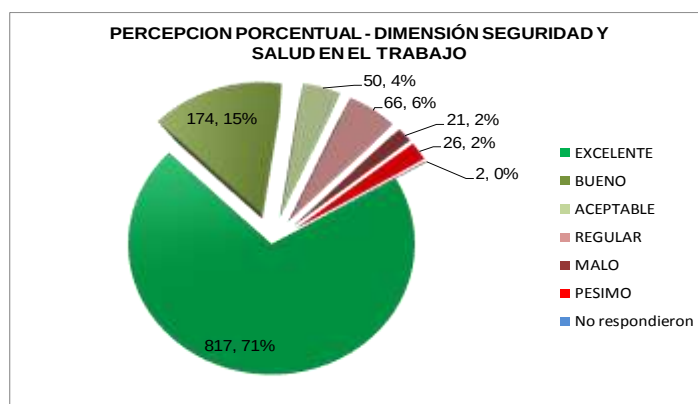
Cuadro 56: Comportamiento de la Dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	817	70,67	1.041 Trabajadores 90,05%
8,00 - 9,49	Bueno	174	15,05	
7,00 - 7,99	Aceptable	50	4,33	
5,00 - 6,99	Regular	66	5,71	113 Trabajadores 9,78%
3,00 - 4,99	Malo	21	1,82	
0,00 - 2,99	Pésimo	26	2,25	
	No respondieron	2	0,17	0,17
TOTALES		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados contenidos en el cuadro 56, muestran el comportamiento de la dimensión seguridad y salud en el trabajo, y a partir de los mismos, se puede concluir que el 90,05 por ciento de los trabajadores califican a éste factor como excelente, bueno o aceptable; por otra parte, el 9,78 por ciento califican por debajo de siete a la dimensión analizada.

Gráfico 15: Análisis porcentual de la dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Las calificaciones excelente, bueno y aceptable demuestran que la dimensión es una fortaleza para el clima organizacional, sin embargo existen 113 trabajadores que la consideran una debilidad calificándola como regular (5,71 por ciento), mala (1,82 por ciento) y pésima (2,25 por ciento), lo cual supone que hay oportunidades de mejora para llegar a una calificación excelente. Este resultado puede estar relacionado con el indicador de ejecución de realización de cursos virtuales en la plataforma corporativa de capacitación B-Learning, en donde, tan solo el 15 por ciento de los trabajadores han realizado los cursos relacionados con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

En el cuadro 57, se muestran los resultados cualitativos de identificación de causas que según los trabajadores no permiten que la dimensión sea plenamente gratificante. La frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada y el porcentaje muestra total corresponde a la participación de los trabajadores que señalaron las causas respecto de los 1.156 que participaron del estudio.

Cuadro 57: Análisis de causas dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.11.2.E	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la cooperativa, pero su funcionamiento no es el adecuado.	114	44,71	9,86
D.11.2.B	En la cooperativa no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos laborales.	57	22,35	4,93
D.11.2.D	No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la cooperativa.	33	12,94	2,85
D.11.2.A	La Cooperativa no ha divulgado nada al respecto.	23	9,02	1,99
D.11.2.C	Desconozco los riesgos laborales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo.	19	7,45	1,64
D.11.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	9	3,53	0,78
TOTAL		255	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 57 se identifica que la causa D.11.2.E fue seleccionada 114 veces, correspondientes al 44,71 por ciento, en la cual se plantea que sí existe un comité o grupo encargado de la seguridad y la salud en el trabajo, pero no funciona adecuadamente. La segunda causa más seleccionada, es la D.11.2.B, con el 22,35 por ciento y 57 trabajadores que coincidieron en su marcación. En contraste con la primera causa, en la D.11.2.D seleccionada 33 veces, se plantea que no existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores.

Adicional a las causas relacionadas en el cuestionario, los trabajadores pudieron indicar otras causas, las cuales se describen en el cuadro 58.

Cuadro 58: Otras causas dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo

Cód.	Descripción	Frecuencia
40	Los factores de inseguridad en la calle, como por ejemplo los robos, no son tomados en cuenta.	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
4	Falencias en el material dispuesto para la dotación.	2
16	Las labores se tornan monótonas y rutinarias.	1
25	Existen capacitaciones en cuanto al tema de seguridad y salud en el trabajo, pero no hay soluciones prontas ante un riesgo de este tipo.	1
31	Un empleado que lleva 20 años con la empresa no debe ser supernumerario, debe haber respeto por el esfuerzo del trabajador.	1
1	No es posible conocer a un trabajador por medio de una encuesta	2
10	No hay una metodología de inducción personalizada.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		9
Número de causas identificadas		7

Fuente: Elaboración propia.

De las siete otras causas aportadas por los nueve trabajadores que diligenciaron esta parte del cuestionario, no presentan una frecuencia relevante.

En el cuadro 59 se presentan las posibles soluciones aportadas por los trabajadores para mejorar las debilidades que tiene la dimensión seguridad y salud en el trabajo y así lograr que el clima organizacional alcance la máxima calificación y sea percibido como plenamente gratificante:

Cuadro 59: Soluciones propuestas dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo

Cód.	Descripción	Frecuencia
88	Retroalimentar al trabajador de punto de venta cuando hayan reuniones y actualizaciones en cuanto a temas de seguridad y salud en el trabajo.	19
51	Realizar supervisiones frecuentes del comité sobre las necesidades de seguridad en el trabajo.	14
47	Fortalecer por medio de talleres y capacitaciones al Personal sobre temas de seguridad.	12
36	Solicitar a los entes reguladores en Salud Ocupacional, realizar evaluaciones anuales para determinar si se están tomando las medidas necesarias.	8
68	Analizar y tomar en cuenta las largas jornadas laborales a la que está expuesto el trabajador.	8
46	Mejorar el material dispuesto para la dotación.	4
83	Establecer más a menudo jornadas de salud, para vacunación, revisión	4

Cód.	Descripción	Frecuencia
	y demás temas de seguridad del trabajador.	
102	Replantear el horario de cierre de puntos de venta, evitando así problemas de inseguridad.	4
121	Realizar seguimientos individuales de la seguridad y salud en el trabajo.	4
23	Brindar apoyo en educación o capacitación, alterno al énfasis de contexto farmacéutico.	3
32	Brindar un mejor material de trabajo para la comodidad del vendedor.	3
57	Observar, analizar y coordinar las mejoras de los puntos de venta, repercutiendo así de manera positiva en el desempeño del trabajador.	2
71	Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	2
80	Dar pronta respuesta ante las posibles situaciones que pueden conllevar a un accidente.	2
113	Tomar en cuenta los posibles riesgos psicológicos a los que puede estar enfrentado el trabajador.	2
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	1
28	Fortalecer las capacitaciones con énfasis en atención al cliente.	1
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	1
38	Recurrir semestralmente al mantenimiento de los equipos con los que se trabaja.	1
53	Conocer a fondo las situaciones generales de la empresa, otorgándole así su debida importancia a cada una de ellas.	1
81	Cambiar el material de sistemas en los puntos de venta, para agilizar los procesos de compra.	1
109	Contar con los equipos necesarios, para realizar las capacitaciones.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		98
Número de soluciones sugeridas		22

Fuente: Elaboración propia.

De las 22 soluciones aportadas por 98 trabajadores que diligenciaron la herramienta, 19 coincidieron con la solución código 88, en la cual sugieren que se retroalimente al trabajador del punto de venta, cuando hayan reuniones y actualizaciones en cuanto a temas de seguridad y salud en el trabajo; 14 trabajadores sugieren la solución código 51, la cual plantea que se realicen supervisiones frecuentes del comité sobre las necesidades de seguridad en el trabajo y la tercera solución identificada por mayor número de colaboradores es la de fortalecer por medio de talleres y capacitaciones al personal sobre temas de seguridad, dicha solución tiene el código 47..

6.3.1.1.13. Dimensión Inducción

La inducción, consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso, o a las personas recientemente ascendidas o trasladadas, durante el período de desempeño inicial y/o periodo de prueba.

La situación ideal para la dimensión a analizar, responde a la necesidad de contar con un proceso de inducción al que todos los trabajadores tengan acceso y les permita adaptarse más fácilmente a la Cooperativa, al nuevo cargo o a la nueva sede, de tal forma que además de preparar a la persona en las labores específicas de un cargo, se incluyan aspectos importantes como la razón de ser de Copservir Ltda., valores y principios, políticas, procedimientos generales y aquello que se espera del nuevo integrante de la empresa o de un área determinada, para lograr así un clima organizacional plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

INDUCCION	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	9,01	10	1,84	BUENO

La situación actual, en la cual coinciden la mayoría de los trabajadores que diligenciaron el cuestionario, con un promedio de 9,01, es que la dimensión Inducción es BUENA. La moda para la dimensión analizada es de 10 y la desviación estándar es de 1,84 por ciento.

Para el análisis del comportamiento de la dimensión, después de procesar los datos, se presenta el cuadro 60. La frecuencia es el número de trabajadores que calificaron la dimensión en un rango número determinado, según su percepción.

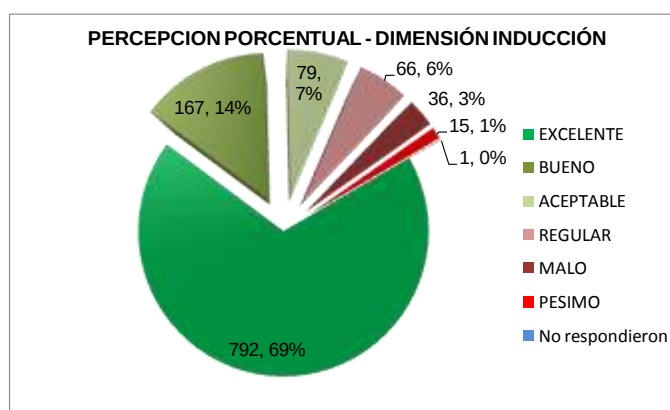
Cuadro 60: Comportamiento de la Dimensión Inducción

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	792	68,51	1.038 trabajadores 89,79%
8,00 - 9,49	Bueno	167	14,45	
7,00 - 7,99	Aceptable	79	6,83	
5,00 - 6,99	Regular	66	5,71	117 trabajadores 10,12%
3,00 - 4,99	Malo	36	3,11	
0,00 - 2,99	Pésimo	15	1,30	
	No respondieron	1	0,09	0,09
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Según el comportamiento observado en el cuadro 60, el 89,79 por ciento de los trabajadores que diligenciaron el cuestionario, perciben a la dimensión inducción como excelente, buena y aceptable, lo cual es positivo para la percepción general del clima organizacional de Copservir Ltda., pero no suficiente para la percepción de un clima organizacional plenamente gratificante. Para la misma dimensión, el 10,12 por ciento de los participantes, no se encuentran totalmente satisfechos con el manejo que tiene la dimensión inducción, por lo tanto la califican como regular, mala y pésima.

Gráfico 16: Análisis porcentual de la dimensión Inducción



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados demuestran que el programa de inducción general diseñado por la empresa desde el año 2009 cumple con las expectativas del personal y de la misma empresa, permitiendo que con la metodología b-learning se asegure que todos los trabajadores nuevos conozcan las políticas, las normas de comportamiento y las generalidades de la Cooperativa; en donde se debe mejorar es el proceso de inducción específica, puesto que hoy no se cuenta con herramientas estandarizadas para ello, el área de talento humano está ejecutando un proyecto basado en gestión del conocimiento para diseñar cursos b-learning de inducción específica empezando con los cargos de puntos de venta (cajero, mensajero a domicilio, dependiente, subadministrador y administrador).

Las causas que según la percepción de los trabajadores encuestados, no permiten que la dimensión inducción sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 61, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron de la presente investigación y el porcentaje muestra total corresponde a la participación de ellos respecto de los 1.156 que diligenciaron cuestionarios.

Cuadro 61: Análisis de causas dimensión Inducción

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.6.2.D	La Cooperativa tiene procesos de inducción pero no son los adecuados	122	43,26	10,55
D.6.2.A	No hay un sistema adecuado para la inducción de los colaboradores.	85	30,14	7,35
D.6.2.C	No recibí inducción cuando cambié de cargo	47	16,67	4,07
D.6.2.B	No recibí inducción al ingresar a la Cooperativa	16	5,67	1,38
D.6.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	12	4,26	1,04
TOTAL		282	100	

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro 61, se puede concluir que la causa más seleccionada, es la D.6.2.D, con 122 trabajadores que la identificaron como un aspecto a mejorar para que la calificación de la dimensión analizada alcance a ser excelente. En la misma línea, 85 participantes escogieron la causa D.6.2.A, en la cual se plantea que no hay un sistema adecuado para la inducción de los trabajadores. En el cuadro 62 se presentan las otras causas que escribieron los trabajadores al diligenciar los cuestionarios.

Cuadro 62: Otras Causas Dimensión Inducción

Cód.	Descripción	Frecuencia
1	No es posible conocer a un trabajador por medio de una encuesta	2
10	No hay una metodología de inducción personalizada.	2
13	Falta compromiso y perseverancia con las funciones.	1
19	Los méritos que se tienen en cuenta para los ascensos, solo se basan en resultados y no en el aspecto humano.	1
20	Se realizan las inducciones tardíamente, con mucho tiempo de haber iniciado ya en el cargo.	1
27	Cuando hay cambios de puesto de cajero a vendedor, hace falta un capacitador presencial.	2
34	El personal no se preocupa por las capacitaciones virtuales.	2
44	Inconsistencia en la Intranet y el Skype.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		12
Número de causas identificadas		8

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 62, se pueden identificar algunos aportes que no tienen relación directa con la dimensión analizada, sin embargo, es útil conocer los comentarios de los trabajadores, los cuales aportan al análisis general de la presente investigación. Las causas con código 10, 27 y 34, tienen una frecuencia de dos cada una y hacen referencia a la necesidad de contar con una metodología de inducción personalizada y a la necesidad de inducciones presenciales y personalizadas, no sólo virtuales.

En el cuadro 63 se presentan las soluciones, aportadas por los trabajadores para lograr que la dimensión Inducción sea calificada como excelente y aporte al logro de un clima organizacional plenamente gratificante en Copservir Ltda.

Cuadro 63: Soluciones propuestas para la dimensión Inducción

Cód.	Descripción	Frecuencia
4	Realizar un proceso de inducción personalizado y no de manera grupal, realizando su respectivo seguimiento.	20
56	Brindar capacitaciones de manera presencial y no solamente virtual.	15
94	Actualizar y reformar el proceso de inducción.	15
62	Capacitar de mejor manera y con mayor énfasis a aquellos trabajadores nuevos, fortaleciendo sus conocimientos básicos.	10
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	8
7	Brindar una formación y futuro acompañamiento desde la etapa inicial del trabajador.	7
28	Fortalecer las capacitaciones con énfasis en atención al cliente.	5
109	Contar con los equipos necesarios, para realizar las capacitaciones.	3
19	Buscar personal que reemplace los cargos cuando haya capacitaciones presenciales.	2
35	Fortalecer y dar prioridad a la fase de inducción, haciendo uso de herramientas virtuales.	2
38	Recurrir semestralmente al mantenimiento de los equipos con los que se trabaja.	2
63	Enfatizar el tema de ventas y comercialización de productos en las inducciones.	2
64	Actualizar las descripciones de cargos, dando información fidedigna de las labores a llevar a cabo en cada uno de estos.	2
1	Brindar al trabajador los documentos necesarios acerca de la estructura organizacional y niveles jerárquicos.	1
5	Agilizar los procesos y procedimientos a nivel interno de la empresa.	1
14	Tener igualdades en las capacitaciones de la empresa, sin excluir a ningún trabajador.	1
18	Después de un periodo de trabajo, sería propicio realizar otras pruebas, baterías, entrevistas para conocer la adaptación y satisfacción del cargo.	1
23	Brindar apoyo en educación o capacitación, alterno al énfasis de contexto farmacéutico.	1
29	Brindar mayor información acerca de las líneas filiales.	1
54	Sobrevalorar más la presentación y el buen mantenimiento de las instalaciones.	1
71	Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	1
89	Dirigir las capacitaciones de acuerdo al nivel de estudio del trabajador,	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
	permitiendo así un verdadero crecimiento.	
91	Mejorar los filtros en la selección de personal, permitiendo el ingreso de trabajadores de mayor calidad.	1
97	Brindar seguridad y confianza a los trabajadores nuevos, al momento de hacer sus deberes del cargo.	1
99	Informar al trabajador los de los traslados de puntos de venta.	1
100	Dar en la inducción a los trabajadores de puntos de venta, un recorrido por la sede administrativa a la que pertenece.	1
104	Implementación de una agenda para recibir la retroalimentación de las directrices.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		107
Número de soluciones sugeridas		27

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión Inducción, es una de las dimensiones con más soluciones aportadas, con 27 soluciones identificadas y 107 trabajadores que escribieron su opinión acerca de una posible solución para el mejoramiento de la calificación del factor analizado. Las tres soluciones en las que coincidieron el mayor número de colaboradores, son las siguientes: código 4, código 56 y código 94; seguidas de una cuarta (cód. 62) solución con diez personas que coincidieron en su percepción. El cuadro 63 presenta para la presente dimensión, la posibilidad de contar con 27 soluciones diferentes, sin embargo, se identifican 7 de ellas en las que se encuentran concentrados el 50 por ciento de los trabajadores que realizaron su aporte, quienes hicieron énfasis en la importancia de contar con procesos de inducción presenciales y no sólo virtuales y acompañamiento y seguimiento tanto a los nuevos trabajadores como a aquellos que asciendan o trasladen.

6.3.1.1.14. Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato

El liderazgo del jefe inmediato hace referencia al proceso de coordinar, influir y apoyar a sus colaboradores para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

La situación ideal radica en contar con un jefe inmediato, que tenga la capacidad de motivar a su equipo de trabajo, que sea asequible, receptivo, creativo, orientador e impulse la toma de decisiones y acciones individuales y grupales; de tal forma que el trabajador perciba a su jefe inmediato como esa persona que apoya, respalda, enseña y contribuye para el logro de los objetivos individuales y comunes, así el clima organizacional de la Cooperativa será concebido como plenamente gratificante.

La situación actual según los resultados de la presente investigación es:

LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,99	10	2,13	BUENO

El estado actual de la dimensión liderazgo en el Jefe Inmediato según la percepción de los trabajadores que participaron de la presente investigación, es BUENO, con un promedio de 8,99, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,13 por ciento. El promedio se encuentra por encima del promedio de promedios (8,95), lo cual indica que aunque puede ser tomada como fortaleza, después de analizar los datos, es importante identificar los aspectos por mejorar, con el fin de ofrecer a los trabajadores las condiciones ideales para que puedan gozar de un clima organizacional plenamente gratificante.

El comportamiento de la dimensión, se presenta en el cuadro 64. La frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que calificaron la dimensión en determinado rango de la escala numérica.

Cuadro 64: Comportamiento de la Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato

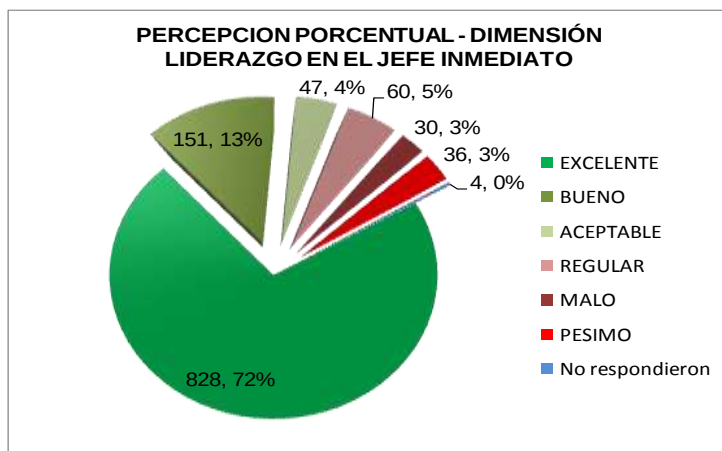
Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	828	71,63	1026 trabajadores 88,75%
8,00 - 9,49	Bueno	151	13,06	
7,00 - 7,99	Aceptable	47	4,07	

5,00 - 6,99	Regular	60	5,19	126 trabajadores 10,90%
3,00 - 4,99	Malo	30	2,60	
0,00 - 2,99	Pésimo	36	3,11	
	No respondieron	4	0,35	0,35
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 64, se observa que el 88,75 por ciento de trabajadores perciben a la dimensión liderazgo en el jefe inmediato como una de las fortalezas que tiene la Cooperativa y que permite que el clima en general sea percibido como BUENO. Así mismo, del total de la muestra el 10,9 por ciento de los participantes no opina que la dimensión analizada sea una fortaleza y la califican como regular, mala o pésima.

Gráfico 17: Análisis porcentual de la dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 17 nos ratifica que 828 trabajadores consideran que sus jefes inmediatos ejercen un excelente liderazgo, lo que los motiva e impulsa en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, existe una minoría representada en 126 trabajadores que perciben que el liderazgo ejercido por sus jefes inmediatos no es el mejor. El área de talento humano de la Cooperativa iniciará en el mes de Noviembre de 2014 un programa

de formación de líderes dirigido al 100 por ciento de los administradores, sub-administradores de puntos de venta y jefes y subjefes de los centros de distribución, que con metodología de coach grupal esperan mejorar los niveles de liderazgo con enfoque holístico, esperando impactar no solo en los mismos líderes sino en las personas a cargo.

Con el fin de conocer las causas que según la percepción de los trabajadores encuestados, evitan que la dimensión liderazgo en el jefe inmediato sea plenamente gratificante, se presenta el cuadro 65, donde la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada y el porcentaje muestra total representa la participación de los trabajadores que identificaron las causas respecto de los 1.156 que participaron.

Cuadro 65: Análisis de causas Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.16.2.D	El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	83	21,39	7,18
D.16.2.E	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	62	15,98	5,36
D.16.2.B	El jefe es muy individualista	52	13,40	4,50
D.16.2.G	El jefe tiende más a la rutina que al cambio	50	12,89	4,33
D.16.2.F	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	45	11,60	3,89
D.16.2.H	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	34	8,76	2,94
D.16.2.A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	31	7,99	2,68
D.16.2.C	El jefe tiene demasiadas personas a cargo	30	7,73	2,60
D.16.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	1	0,26	0,09
TOTAL		388	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 65 se observa que la causa que los trabajadores seleccionaran el mayor número de veces, es la D.16.2.D, con una frecuencia de 83 trabajadores. La segunda

causa que mayor número de trabajadores identificaron es la D.16.2.E, con 62 personas; la tercera causa es la D.16.2.B, con 52 colaboradores que exponen que su Jefe inmediato es muy individualista.

Un colaborador escribió otra causa diferente a las detalladas en el cuestionario, éste opina que el Jefe inmediato debería ejercer un liderazgo en el cual se tengan en cuenta los buenos resultados en los puntos de venta, así como se tienen en cuenta los resultados deficientes.

En el cuadro 66, se presentan las posibles soluciones aportadas por los trabajadores para lograr que el la dimensión analizada mejore y aporte al logro de un clima organizacional que se perciba como plenamente gratificante:

Cuadro 66: Soluciones propuestas para la Dimensión Liderazgo en el Jefe

Inmediato

Cód.	Descripción	Frecuencia
40	Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los puntos de venta.	6
66	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo así que esto lo trasmita a su grupo.	6
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	5
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	3
13	Facilitar y optimizar la comunicación entre sedes administrativas y puntos de venta.	2
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	2
22	Filtrar los procesos de ascenso, dándole la misma importancia a la calidad humana que a la calidad laboral.	2
30	Optimizar los procesos de selección, dando la misma importancia a los aspectos humanos como a las competencias laborales.	2
76	Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y más compromiso.	2
92	Los descargos o llamados de atención deben ser basados en la ética y no en las particularidades y favoritismo del jefe por el empleado.	2

Cód.	Descripción	Frecuencia
99	Informar al trabajador los motivos de los traslados de puntos de venta	2
10	Resaltar y reconocer más las labores de aquellos líderes sobresalientes.	1
20	Fortalecer lazos de interacción y comunicación entre gerencias y trabajadores.	1
34	Realizar frecuentemente una evaluación de desempeño.	1
36	Solicitar a los entes reguladores en salud ocupacional, realizar evaluaciones anuales para determinar si se están tomando las medidas necesarias.	1
37	Realizar integraciones frecuentes con todos los puntos de venta y sede administrativa.	1
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	1
44	Analizar más enfáticamente los procesos y procedimientos, antes de una toma de decisión.	1
48	Realizar rotaciones anuales de los jefes de mostrador, buscando así un mejor dinamismo.	1
60	Crear estrategias para evitar caer en la rutina laboral aportando así a los niveles de motivación del trabajador.	1
70	Incentivar al trabajador de sedes administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	1
74	Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de puntos de venta.	1
105	Implementar la exigencia de trabajar en equipo para el alcance de logros.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		46
Número de soluciones sugeridas		23

Fuente: Elaboración propia.

En las 23 soluciones aportadas por 46 trabajadores, se encuentran 15 que no tienen relación directa con la dimensión liderazgo en el jefe inmediato. Veinte (20) trabajadores aportaron soluciones relacionadas con el proceso de fortalecimiento necesario para que los jefes inmediatos apoyen, motiven y ejerzan el buen trato a su equipo de trabajo (soluciones código 40, 66 31 y 73), y cuatro trabajadores proponen que se evalúen las calidades humanas de los jefes inmediatos (soluciones código 22 y 30).

6.3.1.1.15. Dimensión Motivación

La motivación se refiere al apoyo que brinda la Cooperativa a sus colaboradores, que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.

Como situación ideal para la dimensión a analizar, se plantea que los trabajadores deben contar con mecanismos generados por la Cooperativa, que estimulen el buen desempeño y el compromiso en cada labor; la motivación es una fuerza capaz de impulsar la conducta del colaborador y también de sostenerla mientras dure esta conducta, por tal motivo, los mecanismos que se generen, deben contar con la capacidad de adaptación para asegurar la continuidad del mismo y asegurar que el trabajador sea motivado constantemente y no sólo cuando se requiere un acto puntual. Así el clima organizacional será plenamente gratificante.

La situación actual de la dimensión Motivación es la siguiente:

MOTIVACION	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACION
	8,99	10	1,98	BUENO

La situación actual de la dimensión motivación muestra que los trabajadores que participaron de la presente investigación perciben que dicha dimensión es BUENA y aporta positivamente al clima organizacional de la Cooperativa. El promedio es 8,99 y se ubica por encima del promedio de los promedios (8,95), con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,98 por ciento.

Con el fin de analizar el comportamiento de la dimensión motivación, se presenta el cuadro 67, en el cual la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que

diligenciaron el cuestionario, ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

Cuadro 67: Comportamiento de la Dimensión Motivación

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	799	69,12	1026 trabajadores 88,75%
8,00 - 9,49	Bueno	172	14,88	
7,00 - 7,99	Aceptable	55	4,76	
5,00 - 6,99	Regular	65	5,62	126 trabajadores 10,90%
3,00 - 4,99	Malo	37	3,20	
0,00 - 2,99	Pésimo	24	2,08	
	No respondieron	4	0,35	0,00
Totales		1156	100,00	100,00

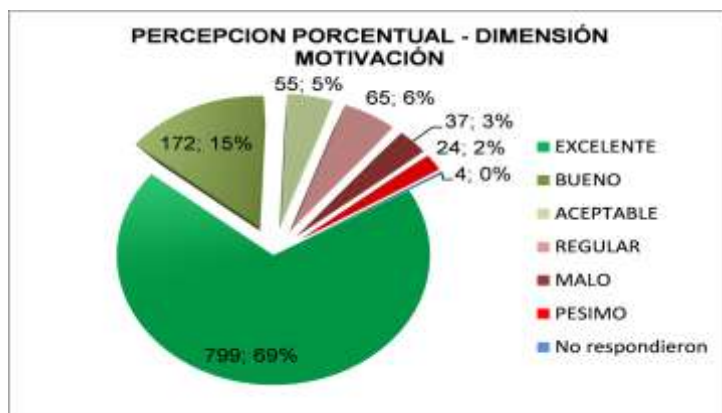
Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 67 se observa que el 88,75 por ciento de los 1156 trabajadores que diligenciaron el cuestionario, perciben a la dimensión motivación como excelente, buena o aceptable, lo cual es positivo para la percepción general del clima organizacional de Copservir Ltda., pero no suficiente para la percepción de un clima organizacional plenamente gratificante. En contraste, 126 trabajadores, es decir, el 10,9 por ciento de los participantes de la presente investigación, no se encuentran totalmente satisfechos con el desarrollo y manejo que tiene la dimensión motivación en la Cooperativa.

En el análisis de la dimensión motivación se observa que su comportamiento presenta similitudes con el comportamiento observado para la dimensión liderazgo en el jefe inmediato, puesto que el porcentaje de trabajadores que perciben las dos dimensiones como fortalezas es el mismo, 88,75 por ciento. La similitud puede deberse a que los jefes inmediatos son los directamente responsables de motivar a su equipo de trabajo, con el fin de llevarlos al logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, la forma

como se motiva a los trabajadores varía de un líder a otro, de un jefe a otro; y los trabajadores al calificar las dimensiones las relacionan directamente.

Gráfico 18: Análisis porcentual de la dimensión Motivación



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 18 ratifica que la mayor proporción de los trabajadores califican muy bien la dimensión motivación. La Cooperativa de forma extralegal invierte anualmente en sus trabajadores la suma de \$7 mil millones representados en la bonificación navideña, la ancheta, regalos para los hijos de los trabajadores y actividad de integración de fin de año, la bonificación y obsequio de antigüedad, los auxilios educativos semestralmente para el trabajador y anualmente para un hijo del trabajador, los reconocimientos por matrimonio, grado y nacimientos y las actividades relacionadas con la celebración de cumpleaños, aniversario de la Cooperativa, etc., actividades todas con cubrimiento al 100 por ciento de los trabajadores.

Las causas que según la percepción de los trabajadores encuestados, no permiten que la dimensión motivación obtenga una calificación un promedio por encima de 9,5, se muestran en el cuadro 68. La frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron de la presente investigación y el

porcentaje muestra total se refiere a la participación de los trabajadores que identificaron causas respecto a los 1156 que participaron del diligenciamiento del cuestionario

Cuadro 68: Análisis de causas dimensión Motivación

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.21.2.A	La cooperativa no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores.	71	28,98	6,14
D.21.2.B	La cooperativa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	62	25,31	5,36
D.21.2.C	En mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan.	59	24,08	5,10
D.21.2.D	En general, las condiciones laborales de la cooperativa son inadecuadas y no son motivantes.	45	17,93	3,89
D.21.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	8	3,27	0,69
TOTAL		245	100	

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 68 puede explicar por qué la dimensión motivación no obtuvo una calificación cualitativa de excelente, las tres primeras causas relacionadas en el cuestionario tuvieron identificación en proporciones superiores al 20 por ciento, lo que manifiesta la necesidad de dar a conocer formalmente los programas de beneficios que se aplican y explorar los intereses particulares de los trabajadores. Adicionalmente ocho trabajadores identificaron otras causas las cuales se detallan en el cuadro 69.

Cuadro 69: Otras Causas Dimensión Motivación

Cód.	Descripción	Frecuencia
29	La motivación que se brinda es nula.	3
5	La cooperativa genera pocas maneras de motivación.	3
2	Disminución de bonificación o incentivos.	1
28	Los ascenso del trabajador no se basan en la calidad de su trabajo, si no en su relación con los jefes.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		8
Número de causas identificadas		4

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 69 se pueden identificar algunos aportes que no tienen relación directa con la dimensión analizada, las causas con código 29 y 5, tienen una frecuencia de tres cada una y hacen referencia a la inexistencia de programas de motivación, ratificando así la falta de reconocimiento de unos pocos trabajadores del esfuerzo económico y operativo que realiza la cooperativa en los programas de bienestar.

En el cuadro 70, se presentan las soluciones, aportadas por los trabajadores para lograr que la dimensión motivación sea calificada como excelente y aporte al logro de un clima organizacional plenamente gratificante en Copservir Ltda.

Cuadro 70: Soluciones propuestas para la dimensión Motivación

Cód.	Descripción	Frecuencia
58	Establecer las remuneraciones tomando en cuenta la naturaleza de cada cargo y sus respectivas labores.	8
60	Crear estrategias para evitar caer en la rutina laboral aportando así a los niveles de motivación del trabajador.	8
82	Proponer estrategias para que los incentivos no sean solo monetarios, brindando jornadas recreativas para el trabajador.	6
9	Incrementar el pago salarial y los incentivos a los vendedores, porque ellos son los que generan las ventas.	5
114	Crear convenios con gimnasios, profesor de baile y natación para que el trabajador tenga otros espacios libres.	5
76	cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y más compromiso.	4
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	3
69	Mejorar las bonificaciones, ya que impulsa la motivación para lograr el cumplimiento de los objetivos.	3
74	Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de puntos de venta.	3
8	Otorgar una compensación de acuerdo a las particularidades de cada punto de venta.	2
10	Resaltar y reconocer más las labores de aquellos lideres sobresalientes.	2
66	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo así que esto lo trasmita a su grupo.	2
85	Dar un reconocimiento a los trabajadores operativos aunque sea en el día del trabajo.	2
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	2

Cód.	Descripción	Frecuencia
6	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación.	1
17	Dar prioridad a las necesidades del trabajador más que a la obtención de resultados.	1
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	1
40	Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los puntos de venta.	1
57	Observar, analizar y coordinar las mejoras de los puntos de venta, repercutiendo así de manera positiva en el desempeño del trabajador.	1
59	Adquirir un mayor compromiso entre todos los miembros de la Cooperativa con los temas de participación.	1
65	Gestionar oportunidades de estudio a los empleados tomando en cuenta su horario de trabajo, sin llegar al conflicto.	1
68	Analizar y tomar en cuenta las largas jornadas laborales a la que está expuesto el trabajador.	1
72	Mantener una estabilidad en el valor de los incentivos, evitando las constantes bajas en estos.	1
80	Dar pronta respuesta ante las posibles situaciones que pueden conllevar a un accidente.	1
95	Nivelar las comisiones de venta de acuerdo a las cuotas de venta y la exigencia de estas.	1
107	Tomar en cuenta la antigüedad de los trabajadores, para motivos de ascensos.	1
116	Apoyar al trabajador con estudios profesionales, a continuar creciendo en lo académico y lo laboral.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		68
Número de soluciones sugeridas		27

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al análisis realizado a las soluciones aportadas por los trabajadores, se observa que de 27, 16 no tienen relación directa con la dimensión motivación. Veinte (20) personas ofrecen soluciones relacionadas con la mejora o aumento de la compensación salarial (códigos 95, 72, 8, 58, 9 y 69), mientras que ocho personas consideran que la solución para motivar a los trabajadores es establecer modelos de compensación no monetarias (soluciones código 82 y 85). Dos trabajadores consideran que primero se debe motivar al jefe para que éste pueda así motivar a sus colaboradores (solución cód. 66) y 13 personas consideran que la rutina desmotiva (soluciones cód. 60 y 114).

6.3.1.1.16. Dimensión Cooperación

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o áreas hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

La situación ideal para la dimensión cooperación plantea que las personas y las áreas deben interactuar positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos estratégicos de Copservir Ltda., antes que sus intereses personales; todo lo anterior permitirá que el clima organizacional sea plenamente gratificante.

La situación actual de la dimensión cooperación es la siguiente:

COOPERACION	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,95	10	1,89	BUENO

Los trabajadores califican el estado de la dimensión cooperación como BUENO, con un promedio de 8,95, una moda de 10 y una desviación estándar de 1,89 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 71, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

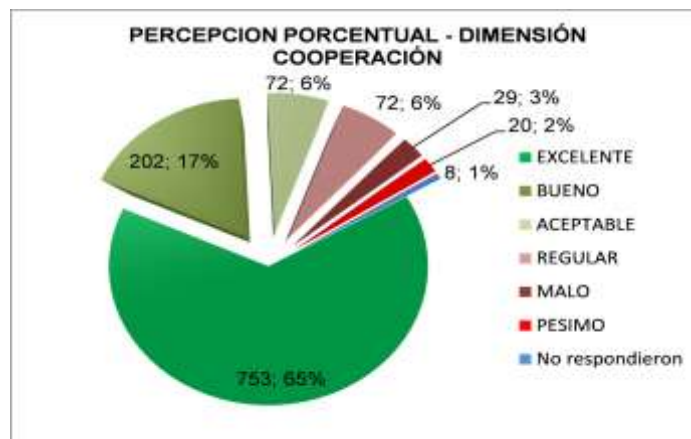
Cuadro 71: Comportamiento de la Dimensión Cooperación

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	753	65,14	1027 trabajadores 88,84%
8,00 - 9,49	Bueno	202	17,47	
7,00 - 7,99	Aceptable	72	6,23	
5,00 - 6,99	Regular	72	6,23	121 trabajadores 10,47%
3,00 - 4,99	Malo	29	2,51	
0,00 - 2,99	Pésimo	20	1,73	
	No respondieron	8	0,69	0,00
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Del anterior cuadro, se puede observar que el 88,84 por ciento de los trabajadores que participaron de la presente investigación conciben la dimensión como excelente, bueno o aceptable, y el 10,47 por ciento como regular, Mala o Pésima, lo que supone la existencia de oportunidades de mejora.

Gráfico 19: Análisis porcentual de la dimensión Cooperación



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 19 presenta una minoría de trabajadores con percepción baja, considerando la dimensión cooperación como una debilidad en el clima organizacional de Copservir Ltda., lo cual nos invita a revisar las causas que según los participantes evitan que la calificación sea excelente.

El cuadro 72 presenta las causas aportadas por los trabajadores que diligenciaron el cuestionario, para la dimensión cooperación. La frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores que participaron de la presente investigación y el porcentaje muestra total representa la participación de los trabajadores respecto de los 1.156 que diligenciaron el cuestionario.

Cuadro 72: Análisis de causas dimensión Cooperación

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.13.2.F	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	105	24,76	9,08
D.13.2.D	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	94	22,17	8,13
D.13.2.B	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose de las demás áreas como un todo organizacional.	75	17,69	6,49
D.13.2.C	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Cooperativa.	60	14,15	5,19
D.13.2.E	La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	45	10,61	3,89
D.13.2.A	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	43	10,14	3,72
D.13.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	2	0,47	0,17
TOTAL		424	100	

Fuente: Elaboración propia.

Entre las causas que seleccionaron mayor número de trabajadores, están las causas D.13.2.F, D.13.2.D, y la D.13.2.B, es decir, que 274 trabajadores opinan que falta

integración, solidaridad, motivación y que primen los beneficios mutuos entre áreas, para el logro del objetivo común. Adicionalmente dos trabajadores relacionaron una otra causa la cual señala que la falta de respeto es la causante de la poca cooperación percibida, se considera que ésta otra causa por su baja frecuencia corresponde probablemente a un hecho puntual.

En el cuadro 73 se presentan las soluciones, aportadas por los trabajadores para lograr que la dimensión cooperación sea calificada como excelente y aporte al logro de un clima organizacional plenamente gratificante en Copservir Ltda.

Cuadro 73: Soluciones propuestas para la dimensión Cooperación

Cód	Descripción	
6	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación.	14
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	9
105	Implementar la exigencia de trabajar en equipo para el alcance de logros.	7
37	Realizar integraciones frecuentes con todos los puntos de venta y sede administrativa.	6
11	Buscar una salida más objetiva a la resolución de conflictos, evitando intereses personales.	5
20	Fortalecer lazos de interacción y comunicación entre gerencias y trabajadores.	5
67	Buscar el bien del grupo antes que el beneficio individual.	4
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	3
66	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo así que esto lo trasmita a su grupo.	2
70	Incentivar al trabajador de Sedes Administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	2
1	Brindar al trabajador los documentos necesarios acerca de la estructura organizacional y niveles jerárquicos.	1
9	Incrementar el pago salarial y los incentivos a los vendedores, porque ellos son los que generan las ventas.	1
16	Valorar más al trabajador, fortaleciendo así el sentido de pertenencia.	1
22	Filtrar los procesos de ascenso, dándole la misma importancia a la calidad humana que a la calidad laboral.	1
27	Informar a los asociados cuando se realicen cambios en los puntos de venta y tener en cuenta sus aportes u opiniones.	1
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	1

Cód	Descripción	
48	Realizar rotaciones anuales de los jefes de mostrador, buscando así un mejor dinamismo.	1
56	Brindar capacitaciones de manera presencial y no solamente virtual.	1
68	Analizar y tomar en cuenta las largas jornadas laborales a la que está expuesto el trabajador.	1
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	1
74	Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de puntos de venta.	1
84	Replantear la asignación de cuotas para puntos de venta, para evitar que prime el esfuerzo individual por encima del trabajo en equipo.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		69
Número de soluciones sugeridas		22

Fuente: Elaboración propia.

Treinta y seis (36) trabajadores aportaron cuatro soluciones (códigos 6, 86, 105 y 37) encaminadas hacia el fortalecimiento de la cooperación e integración, a partir de actividades que refuercen estos aspectos y se tengan en cuenta las diferentes áreas y los microclimas, es decir, que se logre la integración y el conocimiento entre los trabajadores del área de ventas, con el área administrativa y los trabajadores de centros de distribución, puesto que sus labores diarias son complementarias y dependen de la calidad de sus funciones para la obtención de un resultado general satisfactorio, por tal motivo, es de gran importancia conocer al personal y las labores que dicho personal lleva a cabo, con el fin de entender la importancia y el engranaje que tienen las áreas dentro de la cooperativa.

6.3.1.1.17. Dimensión Balance Vida –Trabajo

El balance vida-trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.

La situación ideal es que en Copservir se impulse el adecuado equilibrio del balance vida-trabajo, con acciones reales que los trabajadores perciban y agradezcan, así el clima organizacional será plenamente gratificante.

La situación actual de ésta dimensión según los resultados de la presente investigación es:

BALANCE VIDA- TRABAJO	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,87	10	2,20	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 8,87, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,20 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 74, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

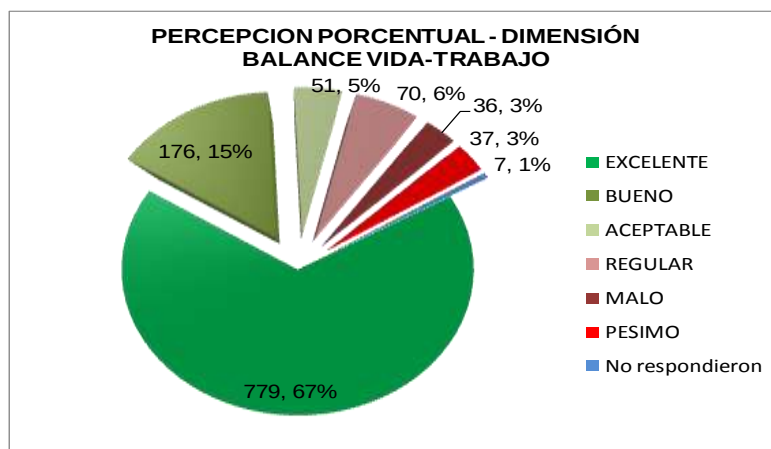
Cuadro 74: Comportamiento de la Dimensión Balance Vida-Trabajo

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	779	67,39	1.006 trabajadores 87,02%
8,00 - 9,49	Bueno	176	15,22	
7,00 - 7,99	Aceptable	51	4,41	
5,00 - 6,99	Regular	70	6,06	143 trabajadores 12,37%
3,00 - 4,99	Malo	36	3,11	
0,00 - 2,99	Pésimo	37	3,20	
	No respondieron	7	0,61	0,61
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión balance vida-trabajo en Copservir Ltda., se determina que el 87,02 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 12,37 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 20: Análisis porcentual de la dimensión Balance Vida-Trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Para los 1.006 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, el balance vida-trabajo genera un clima organizacional bueno, perciben que la empresa se preocupa por éste aspecto permitiendo que las actividades personales se puedan desarrollar con normalidad sin afectar las laborales y viceversa.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión balance vida-trabajo sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 75.

Cuadro 75: Análisis de causas dimensión Balance Vida-Trabajo

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.23.2.C	Aunque la cooperativa se preocupa por el Balance vida-trabajo, algunos jefes inmediatos no lo impulsan.	95	37,40	8,2
D.23.2.A	La cooperativa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	91	35,83	7,9
D.23.2.B	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	38	14,96	3,3
D.23.2.D	Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta.	26	10,24	2,2
D.23.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	4	1,57	0,3
TOTAL		254	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 75, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada y el porcentaje muestra total representa la participación de éstos trabajadores respecto de los 1.156 que participaron de la investigación. La causa D.23.2.C fue identificada por el 8,2 por ciento de los trabajadores que participaron en el diligenciamiento del cuestionario, los cuales consideran que los jefes inmediatos no impulsan el balance vida-trabajo. Otros 91 trabajadores, el 7,9 por ciento indican que es la Cooperativa la que no se preocupa por el tema.

Los trabajadores que diligenciaron el cuestionario indicaron otras causas que no estaban incluidas en la herramienta, las cuales se relacionan en el cuadro 76.

Cuadro 76: Otras causas dimensión Balance Vida-Trabajo

Cód.	Descripción	Frecuencia
8	Muy poco personal en el punto de venta para la capacidad de trabajo.	2
1	No es posible conocer a un trabajador por medio de una encuesta	1
16	Las labores se tornan monótonas y rutinarias.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		4
Número de causas identificadas		3

Fuente: Elaboración propia.

Fueron tres otras causas las identificadas, sin embargo, solo una puede tenerse en cuenta porque afecta directamente la dimensión balance vida-trabajo, ésta corresponde a la percepción que tienen dos trabajadores de que en los puntos de venta hay poco personal y esto afecta la coordinación de actividades laborales con su correspondiente consecuencia en las actividades personales.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que la dimensión balance vida-trabajo aportara a que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, a continuación presentamos el resultado en el cuadro 77.

Cuadro 77: Soluciones propuestas para la Dimensión Balance Vida-Trabajo

Cód.	Descripción	Frecuencia
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	22
49	Tener en cuenta una mirada integral de todos los factores humanos del trabajador.	3
68	Analizar y tomar en cuenta las largas jornadas laborales a la que está expuesto el trabajador.	3
17	Dar prioridad a las necesidades del trabajador más que a la obtención de resultados.	2
82	Proponer estrategias para que los incentivos no sean solo monetarios, brindando jornadas recreativas para el trabajador.	2
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar aéreas de trabajo y operativos.	2
114	Crear convenios con gimnasios, profesor de baile y natación para que el trabajador tenga otros espacios libres.	2
18	Después de un periodo de trabajo, sería propicio realizar otras pruebas, baterías, entrevistas para conocer la adaptación y satisfacción del cargo.	1
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	1
65	Gestionar oportunidades de estudio a los empleados tomando en cuenta su horario de trabajo, sin llegar al conflicto.	1
96	Los sueldos deberían incrementar según los incrementos que el gobierno plantea.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		40
Número de soluciones sugeridas		11

Fuente: Elaboración propia.

Seis de las soluciones propuestas no tienen relación directa con la dimensión balance vida-trabajo, por lo tanto no pueden ser incluidas en el análisis de ésta dimensión. Veinticinco (25) trabajadores proponen la revisión de horarios y jornadas de trabajo porque consideran que éstos no permiten un adecuado equilibrio vida-trabajo, lo plantean en las soluciones código 24 y 68. Cinco trabajadores consideran que la solución puede ser establecer mecanismo que permitan tener en cuenta al trabajador de forma integral no solo por los resultados que éste genera (soluciones código 49 y 17).

Es importante mencionar que la cooperativa está en proceso de prueba piloto de un software en el sistema integrado de información (Siicop – desarrollo propio) que permite el control y registro de las jornadas o turnos de trabajo del personal de puntos de venta, se vio la necesidad de implementar ésta herramienta tecnológica porque el reporte de horas extras y tiempo complementario es manual y no involucra el registro de turnos, es decir, aunque hayan unas políticas generales de asignación de turnos se desconoce con exactitud cómo se distribuye la jornada laboral de los trabajadores de los puntos de venta para atender el horario de apertura y cierre de los establecimientos de comercio. Se puede decir que gran parte de los trabajadores de puntos de venta tienen la costumbre y así la transmiten a los nuevos, de quedarse tiempo adicional a la jornada autorizada con el fin de registrar más ventas, pues esa es una de las formas para percibir mayores ingresos económicos.

6.3.1.1.18. Dimensión Reconocimiento

El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que la incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.

La situación ideal es que existan modelos definidos de reconocimiento hacia el trabajador que sean de conocimiento de todos los colaboradores, en donde se les valore, se les incentiven diferentes aspectos observables durante el desempeño de sus trabajos, para que todos los trabajadores tengan la misma posibilidad de destacarse, así el clima organizacional será plenamente gratificante.

La situación actual de ésta dimensión según los resultados de la investigación es:

RECONOCIMIENTO	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,85	10	2,16	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 8,85, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,16 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 78, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

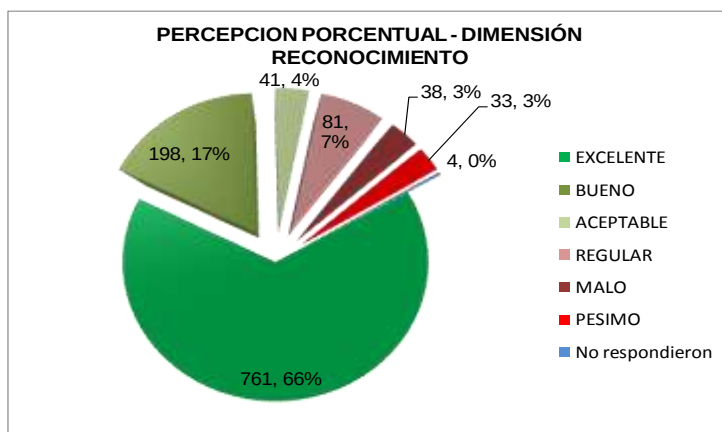
Cuadro 78: Comportamiento de la Dimensión Reconocimiento

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	761	65,83	1.000 trabajadores 86,51%
8,00 - 9,49	Bueno	198	17,13	
7,00 - 7,99	Aceptable	41	3,55	
5,00 - 6,99	Regular	81	7,01	152 trabajadores 13,15%
3,00 - 4,99	Malo	38	3,29	
0,00 - 2,99	Pésimo	33	2,85	
	No respondieron	4	0,35	0,35
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión reconocimiento en Copservir Ltda, se determina que el 86,51 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 13,15 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 21: Análisis porcentual de la dimensión Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Para los 1.000 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, el reconocimiento genera un clima organizacional bueno, perciben que su buen desempeño es observado y premiado, motivándoles a mantenerse en los niveles admirados e incluso incentivándoles a superarlos. Los programas actuales de reconocimiento involucran trimestralmente a las zonas que ocupan el primer lugar dentro de cada gerencia operativa, también se reconoce anualmente a los mejores vendedores y al mejor mensajero a domicilio, estos reconocimientos se basan en resultados comerciales; adicionalmente, se reconoce a todos los trabajadores la antigüedad a partir de los diez años cada quinquenio, entregando una bonificación económica y un obsequio corporativo.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión reconocimiento sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 79.

Cuadro 79: Análisis de causas dimensión Reconocimiento

Causas	Descripción	Frecuencia		% muestra total
		Núm.	%	
D.22.2.E	Existe un programa de reconocimiento que solo aplica para algunas áreas y cargos.	102	29,14	8,82
D.22.2.A	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en Copservir.	78	22,29	6,75
D.22.2.B	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la cooperativa	72	20,57	6,23
D.22.2.D	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la Cooperativa.	55	15,71	4,76
D.22.2.C	A la Cooperativa no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.	37	10,57	3,20
D.22.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	6	1,71	0,52
TOTAL		350	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 79, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada y el porcentaje muestra total representa la participación de los trabajadores que marcaron la causa respecto de los 1.156 que participaron del estudio.

La causa D.22.2.E representa el 29,14 por ciento de las señaladas por el 8,82 por ciento de los trabajadores que participaron de la investigación, indican que los programas de reconocimiento solo aplican para algunas áreas o cargos, generando con ello desmotivación en los demás. Setenta y ocho (78) veces la causa D.22.2.A fue marcada por los trabajadores afirmando que Copservir no tiene la costumbre de reconocer el desempeño de los trabajadores, y 72 trabajadores consideran que no existen políticas de reconocimiento.

Adicionalmente los trabajadores que diligenciaron el cuestionario tuvieron la oportunidad de indicar otras causas que no estaban incluidas en el herramienta, en total se identificaron tres otras causas relacionadas en el cuadro 80.

Cuadro 80: Otras causas dimensión Reconocimiento

Cód.	Descripción	Frecuencia
41	Se tiene muy en cuenta los malos resultados en los puntos de venta, pero los buenos resultados son ignorados.	4
7	Desacuerdo en los ascensos, ya que no lo hacen por meritos sino por amistad.	1
31	Un empleado que lleva 20 años con la empres no debe ser supernumerario, debe haber respeto por el esfuerzo del trabajador.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		6
Número de causas identificadas		3

Fuente: Elaboración propia.

Estas otras causas, indican que los seis trabajadores que las escribieron consideran que no hay un programa adecuado de reconocimiento al trabajador.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que la dimensión reconocimiento aportara a que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, se presenta el resultado en el cuadro 81.

Cuadro 81: Soluciones propuestas para la Dimensión Reconocimiento

Cód.	Descripción	Frecuencia
10	Resaltar y reconocer más las labores de aquellos lideres sobresalientes.	16
85	Dar un reconocimiento a los trabajadores operativos aunque sea en el día del trabajo.	7
76	Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y mas compromiso.	3
8	Otorgar una compensación de acuerdo a las particularidades de cada punto de venta.	2
9	Incrementar el pago salarial y los incentivos a los vendedores, porque	2

Cód.	Descripción	Frecuencia
	ellos son los que generan las ventas.	
50	Igualar los salarios de todos los administradores porque todos tienen la misma responsabilidad.	2
53	Conocer a fondo las situaciones generales de la empresa, otorgándole así su debida importancia a cada una de ellas.	2
70	Incentivar al trabajador de Sedes Administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	2
16	Valorar más al trabajador, fortaleciendo así el sentido de pertenencia.	1
22	Filtrar los procesos de ascenso, dándole la misma importancia a la calidad humana que a la calidad laboral.	1
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	1
41	Retroalimentar de mejor manera y con mayor continuidad al trabajador acerca del direccionamiento estratégico.	1
49	Tener en cuenta una mirada integral de todos los factores humanos del trabajador.	1
57	Observar, analizar y coordinar las mejoras de los puntos de venta, repercutiendo así de manera positiva en el desempeño del trabajador.	1
58	Establecer las remuneraciones tomando en cuenta la naturaleza de cada cargo y sus respectivas labores.	1
60	Crear estrategias para evitar caer en la rutina laboral aportando así a los niveles de motivación del trabajador.	1
69	Mejorar las bonificaciones, ya que impulsa la motivación para lograr el cumplimiento de los objetivos.	1
72	Mantener una estabilidad en el valor de los incentivos, evitando las constantes bajas en estos.	1
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	1
82	Proponer estrategias para que los incentivos no sean solo monetarios, brindando jornadas recreativas para el trabajador.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		48
Número de soluciones sugeridas		20

Fuente: Elaboración propia.

Veinticuatro (24) trabajadores proponen se establezcan mecanismos de reconocimiento en las soluciones código 10, 85 y 16, actualmente la cooperativa hace algunas actividades de reconocimiento o premiación al resultado. Ocho de las soluciones planteadas tienen relación con la dimensión compensación, probablemente los trabajadores que las mencionaron consideran que la compensación es una forma de reconocimiento, y nueve soluciones propuestas no tienen relación directa con la dimensión reconocimiento.

6.3.1.1.19. Dimensión Comunicación Participativa

La comunicación participativa es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima y para aportar a la solución de un problema.

La situación ideal es que los trabajadores tengan la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva sobre todo lo relacionado con el trabajo que desempeñan, que puedan opinar libremente y tomar parte en las decisiones, así el clima organizacional será plenamente gratificante.

La situación actual de ésta dimensión según los resultados de la presente investigación es:

COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,62	10	2,26	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 8,62, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,26 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 82, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

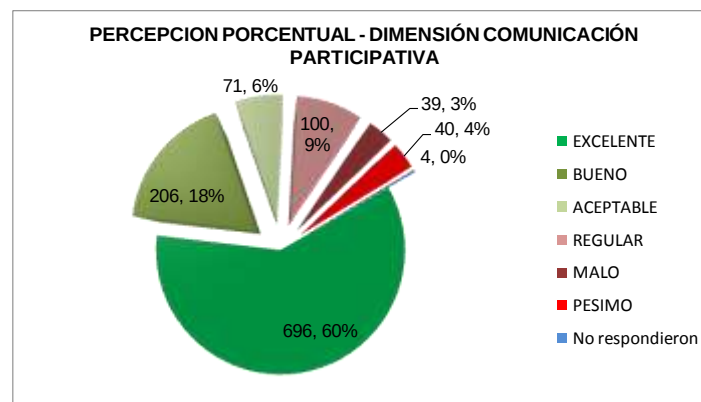
Cuadro 82: Comportamiento de la Dimensión Comunicación Participativa

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	696	60,21	973 trabajadores 84,17%
8,00 - 9,49	Bueno	206	17,82	
7,00 - 7,99	Aceptable	71	6,14	
5,00 - 6,99	Regular	100	8,65	179 trabajadores 15,48%
3,00 - 4,99	Malo	39	3,37	
0,00 - 2,99	Pésimo	40	3,46	
	No respondieron	4	0,35	0,35
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión comunicación participativa en Copservir ltda., se determina que el 84,17 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 15,48 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 22: Análisis porcentual de la dimensión Comunicación Participativa



Fuente: Elaboración propia.

Para los 973 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, la comunicación participativa genera un clima organizacional bueno, perciben que son informados oportunamente de todos los aspectos que tienen que ver con su trabajo, participan de las decisiones y pueden opinar sin limitaciones. El gráfico 22 muestra que 179 trabajadores consideran que la comunicación participa es regular, mala o pésima, probablemente la dispersión geográfica de Copsevir no permite escuchar permanentemente a todos los trabajadores, cuando se hacen pilotos para la implementación de mejoras o cambios en los procesos, solo participa una minoría y por lo general es el personal que está cerca geográficamente a una de las sedes administrativas.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión comunicación participativa sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 83.

Cuadro 83: Análisis de causas dimensión Comunicación Participativa

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	por	
D.12.2.A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	157	29,90	13,6
D.12.2.B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	110	20,95	9,52
D.12.2.E	Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	91	17,33	7,87
D.12.2.C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	85	16,19	7,35
D.12.2.D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	80	15,24	6,92
D.12.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	2	0,38	0,17
TOTAL		525	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 83, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores y el porcentaje muestra total corresponde a la participación respecto de los 1.156 incluidos en la investigación.

La causa D.12.2.A representa el 29,09 por ciento de las señaladas por el 13,6 por ciento de los trabajadores que participaron de la investigación, para ellos, la comunicación participativa no es la adecuada porque solo se enteran de la información relacionada directamente con sus puestos de trabajo cuando ya están tomadas las decisiones, no se les ofrece la oportunidad de opinar. La segunda causa más seleccionada corresponde a las D.12.2.B, los 110 trabajadores que la marcaron consideran que escasamente en algún momento pueden dar a conocer sus opiniones. La Causa D.12.2.E representa el 17,33 por ciento de las señaladas como responsables de que el clima organizacional no sea gratificante debido que sus opiniones no cuentan aunque en ocasiones se las pregunten.

Solo dos trabajadores relacionaron una otra causa, la cual no tiene relación con la dimensión comunicación participativa, se refiere a que según ellos un cuestionario de clima organizacional no permite conocer a un trabajador, se aclara que la herramienta utilizada no tiene como objetivo conocer a los trabajadores de Copservir Ltda.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que la dimensión comunicación participativa aportara a que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, el cuadro 84 consolida los resultados.

Cuadro 84: Soluciones propuestas para la Dimensión Comunicación Participativa

Cód.	Descripción	Frecuencia
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	33
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	32

Cód.	Descripción	Frecuencia
13	Facilitar y optimizar la comunicación entre sedes administrativas y puntos de venta.	8
93	Retomar las reuniones de la asamblea para la toma de decisiones, como se hacía anteriormente.	5
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	4
59	Adquirir un mayor compromiso entre todos los miembros de la Cooperativa con los temas de participación.	4
99	Informar al trabajador los motivos de los traslados de puntos de venta.	4
20	Fortalecer lazos de interacción y comunicación entre gerencias y trabajadores.	3
88	Retroalimentar al trabajador de puntos de venta, cuando haya reuniones y actualizaciones en cuanto a temas de seguridad y salud en el trabajo.	3
90	Realizar censos de análisis sobre los cambios que se han tomado y ver si fueron positivos o negativos.	3
66	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo así que esto lo transmita a su grupo.	2
71	Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	2
74	Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de puntos de venta.	2
123	Las decisiones tomadas en la sede administrativa principal (cali), deberían ser compartidas y dar la participación a las demás regionales.	2
16	Valorar más al trabajador, fortaleciendo así el sentido de pertenencia.	1
18	Después de un periodo de trabajo, sería propicio realizar otras pruebas, baterías, entrevistas para conocer la adaptación y satisfacción del cargo.	1
27	Informar a los asociados cuando se realicen cambios en los puntos de venta, y tener en cuenta sus aportes u opiniones.	1
33	Realizar un mejor seguimiento a los procesos en cuanto a la resolución de conflictos.	1
36	Solicitar a los entes reguladores en Salud Ocupacional, realizar evaluaciones anuales para determinar si se están tomando las medidas necesarias.	1
48	Realizar rotaciones anuales de los jefes de mostrador, buscando así un mejor dinamismo.	1
49	Tener en cuenta una mirada integral de todos los factores humanos del trabajador.	1
50	Igualar los salarios de todos los administradores porque todos tienen la misma responsabilidad.	1
51	Realizar supervisión frecuente del comité sobre las necesidades de seguridad en el trabajo.	1
53	Conocer a fondo las situaciones generales de la empresa, otorgándole así su debida importancia a cada una de ellas.	1
61	Informar con claridad y a tiempo aquellos cambios que se presentan a nivel de direccionamiento estratégico.	1
64	Actualizar las descripciones de cargos, dando información fidedigna de las labores a llevar a cabo en cada uno de estos.	1
68	Analizar y tomar en cuenta las largas jornadas laborales a la que está	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
	expuesto el trabajador.	
70	Incentivar al trabajador de Sedes Administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	1
104	Implementación de una agenda para recibir la retroalimentación de las directrices.	1
105	Implementar la exigencia de trabajar en equipo para el alcance de logros.	1
113	Tomar en cuenta los posibles riesgos psicológicos a los que puede estar enfrentado el trabajador.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		124
Número de soluciones sugeridas		31

Fuente: Elaboración propia.

De las 31 soluciones sugeridas por 124 trabajadores, se identifican 17 que no tienen relación directa con la dimensión comunicación participativa. Setenta y un (71) trabajadores proponen soluciones relacionadas con establecer mecanismos para que sean escuchadas sus opiniones, que sean incluidos en el proceso de toma de decisiones, retroalimentados y participes del proceso de evaluación de los cambios (soluciones código 39, 15, 90, 123, 27).

Diez y ocho (18) trabajadores consideran que la dimensión comunicación participativa requiere mejorar las formas de comunicación e interacción entre las diferentes áreas y grupos de trabajadores (soluciones código 13, 99, 20, 71, 61, 70). Cinco trabajadores consideran que se debe volver a realizar asamblea general de asociados, aspecto que no es posible porque desde hace diez años la cooperativa está intervenida para administrar por parte de la superintendencia de la economía solidaria, dejando sin validez los órganos sociales de administración, lo cual demuestra la falta de información y conocimiento de éstos cinco trabajadores.

6.3.1.1.20. Dimensión Infraestructura

La Infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos, elementos y servicios necesarios para el funcionamiento de una empresa.

La situación ideal es que los trabajadores sientan que la Infraestructura con la que cuenta la Cooperativa es la adecuada y la necesaria para desempeñar el trabajo con efectividad en confort físico y ambiental, haciendo que el clima organizacional sea plenamente gratificante.

La situación actual de ésta dimensión según los resultados de la presente investigación es:

INFRAESTRUCTURA	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,55	10	2,19	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 8,55, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,19 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 85, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

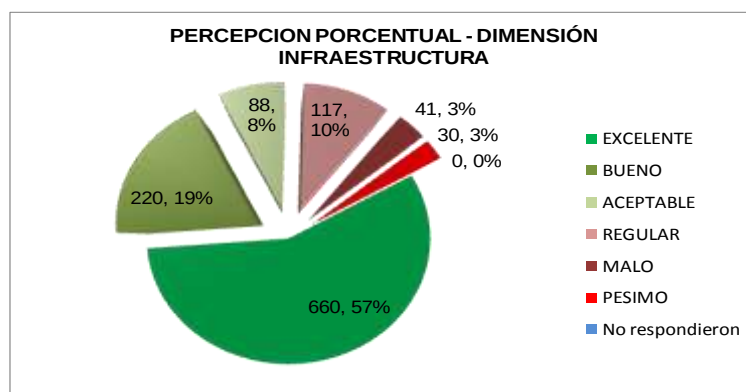
Cuadro 85: Comportamiento de la Dimensión Infraestructura

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	660	57,09	968 trabajadores 83,74%
8,00 - 9,49	Bueno	220	19,03	
7,00 - 7,99	Aceptable	88	7,61	
5,00 - 6,99	Regular	117	10,12	188 trabajadores 16,26%
3,00 - 4,99	Malo	41	3,55	
0,00 - 2,99	Pésimo	30	2,60	
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión infraestructura en Copservir Ltda., se determina que el 83,74 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 16,26 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 23: Análisis porcentual de la dimensión Infraestructura



Fuente: Elaboración propia.

Para los 968 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, la infraestructura genera un clima organizacional bueno, perciben que los

elementos, las instalaciones y las herramientas de trabajo son las adecuadas y las necesarias para el desarrollo normal de sus funciones, permitiendo que el trabajo se ejecute en un ambiente físico adecuado. Los 188 trabajadores que muestra el gráfico 23 con percepciones regulares, malas y pésimas, se debe probablemente a deficiencias con el operador logístico contratado para la entrega de suministros y elementos de oficina, también puede ser porque la inversión en infraestructura no la consideran suficiente o no alcanza para dar cobertura a los lugares de trabajo donde ellos se encuentran

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión infraestructura sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 86.

Cuadro 86: Análisis de causas dimensión Infraestructura

Causas	Descripción	Frecuencia		% muestra total
		Núm.	%	
D.5.2.E	No hay preocupación en la Cooperativa por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.	125	23,06	10,81
D.5.2.D	Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos	109	20,11	9,43
D.5.2.G	La entrega de los elementos necesarios para ejecutar mi trabajo es inoportuna	72	13,28	6,23
D.5.2.F	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	67	12,36	5,80
D.5.2.C	Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	54	9,96	4,67
D.5.2.B	Las instalaciones no son funcionales.	49	9,04	4,24
D.5.2.A	Las instalaciones no son seguras.	45	8,30	3,89
D.5.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	21	3,87	1,82
TOTAL		542	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 86, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada y el porcentaje muestra total representa la proporción de trabajadores que la marcaron respecto de los 1.156 trabajadores que participaron del estudio.

La causa D.5.2.E representa el 23,06 por ciento de las señaladas por el 10,81 por ciento de los trabajadores que participaron de la investigación, para ellos, la Infraestructura no es la adecuada porque según ellos La Cooperativa no se preocupa por adquirir los equipos y elementos de mayor calidad ni se preocupan por la remodelación o actualización de las instalaciones físicas para hacerlas más modernas y mejores. Es necesario mencionar que el proceso de intervención por parte de la Dirección Nacional de Estupefacientes durante los dos últimos años no permitía la inversión en mejoras representativas de infraestructura pues dicha entidad se encontraba en liquidación, ahora al pasar de la Dirección Nacional de Estupefacientes a la nueva administradora de bienes incautados (Sociedad de Activos Especiales) ésta limitante se espera superar.

Así mismo la causa D.5.2.D está como la segunda más identificada como responsable de porque la infraestructura no permite un clima organizacional gratificante, el 9,43 por ciento de los trabajadores consideran que los elementos de trabajo son escasos y obsoletos, afectando de esta manera que el desarrollo de su trabajo se realice con cierto nivel de inconformismo.

Las otras causas identificadas por los trabajadores corresponden a las relacionadas en el cuadro 87.

Cuadro 87: Otras Causas Dimensión Infraestructura

Cód.	Descripción	Frecuencia
18	Las instalaciones se encuentran deterioradas, falta remodelación.	14
15	El mantenimiento de las instalaciones tiene el mismo valor que el mantenimiento de los equipos de trabajo.	2
43	El punto de venta no cuenta con los espacios suficientes para las exhibiciones.	2
4	Falencias en el material dispuesto para la dotación.	1
8	Muy poco personal en el punto de venta para la capacidad de trabajo.	1
44	Inconsistencia en la Intranet y el Skype.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		21
Número de causas identificadas		6

Fuente: Elaboración propia.

Fueron seis otras causas identificadas por 21 trabajadores, la otra causa de mayor frecuencia corresponde a la necesidad de remodelación que 14 trabajadores manifiestan sobre las instalaciones deterioradas de sus lugares de trabajo.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que la dimensión infraestructura aportara a que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, el cuadro 88 consolida el resultado.

Cuadro 88: Soluciones propuestas para la Dimensión Infraestructura

Cód.	Descripción	Frecuencia
87	Las acciones de mejoras a las Infraestructuras deben ser oportunas y atendidas a tiempo.	39
2	Realizar mantenimiento a la Infraestructura de la empresa anualmente.	29
54	Sobrevalorar mas la presentación y el buen mantenimiento de las instalaciones.	21
103	Renovar la planta física, teniendo en cuenta de que esta es la imagen de la empresa.	21
78	Renovar o en su defecto reparar toda la Infraestructura de los puntos de venta, en cuanto a estantería y vitrinas.	16
42	Agilidad en la asistencia técnica a los daños y deterioros presentados en los puntos de venta.	14
106	Mejorar el servicio de internet en puntos de venta, por que presenta demasiadas fallas.	12
26	Realizar un mejoramiento a la Infraestructura de los puntos de venta.	11
38	Recurrir semestralmente al mantenimiento de los equipos con los que se trabaja.	11
46	Mejorar el material dispuesto para la dotación.	10
119	Mejorar los servicios sanitarios.	9
81	Cambiar el material de sistemas en los puntos de venta, para agilizar los procesos de compra.	8
79	Diseñar estanterías que mantengan los productos fuera del alcance del polvo y la suciedad, evitando así una mala higiene.	7
117	Dotar de las herramientas tecnológicas necesarias al trabajador, para lograr ser competitivos en el actual mercado	5
32	Brindar un mejor material de trabajo para la comodidad del vendedor.	3
109	Contar con los equipos necesarios, para realizar las capacitaciones.	3
43	Evaluar la ubicación de algunos puntos de venta que no haya afluencia de clientes.	2
57	Observar, analizar y coordinar las mejoras de los puntos de venta, repercutiendo así de manera positiva en el desempeño del trabajador.	2

Cód.	Descripción	Frecuencia
70	Incentivar al trabajador de Sedes Administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	2
120	Construir oficinas con espacios propicios.	2
7	Brindar una formación y futuro acompañamiento desde la etapa inicial del trabajador.	1
18	Después de un periodo de trabajo, sería propicio realizar otras pruebas, baterías, entrevistas para conocer la adaptación y satisfacción del cargo.	1
27	Informar a los asociados cuando se realicen cambios en los puntos de venta. y tener en cuenta sus aportes u opiniones.	1
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	1
36	Solicitar a los entes reguladores en salud ocupacional, realizar evaluaciones anuales para determinar si se están tomando las medidas necesarias.	1
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	1
55	Planificar y determinar previamente a un cambio los posibles efectos e impactos que este pueda ocasionar.	1
62	Capacitar de mejor manera y con mayor énfasis a aquellos trabajadores nuevos, fortaleciendo sus conocimientos básicos.	1
65	Gestionar oportunidades de estudio a los empleados tomando en cuenta su horario de trabajo, sin llegar al conflicto.	1
97	Brindar seguridad y confianza a los trabajadores nuevos, al momento de hacer sus deberes del cargo.	1
105	Implementar la exigencia de trabajar en equipo para el alcance de logros.	1
108	Ampliación de los puntos de venta, para ofrecer un mejor servicio.	1
113	Tomar en cuenta los posibles riesgos psicológicos a los que puede estar enfrentado el trabajador.	1
124	Dar autonomía en la toma de decisiones de cada sede, sin intervención de la principal.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		241
Número de soluciones sugeridas		34

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que de las 34 soluciones sugeridas por 241 trabajadores, existen algunas que no tienen relación directa con la dimensión analizada, por lo tanto, para el diseño del plan de mejoramiento se tendrán en cuenta solo las más relevantes y las que aporten directamente al mejoramiento de la infraestructura de la Cooperativa.

Es importante mencionar que la Cooperativa invierte anualmente en reposición de activos, en tecnología y en mantenimiento y reparaciones la suma de \$8.062 millones que representan el 0,86 por ciento de las ventas totales, sin embargo, 109 trabajadores consideran que es necesario realizar mantenimientos o mejoras a la infraestructura, lo cual se refleja en las soluciones código 2, 54, 103, 78, 26 y 38. Igualmente 53 trabajadores consideran que aunque se hacen mejoras a la infraestructura es necesario que sean oportunas y ágiles (soluciones código 87 y 42) y 12 trabajadores consideran que se debe invertir en el mejoramiento de la infraestructura relacionada con el servicio de internet (solución código 106).

6.3.1.1.21. Dimensión Liderazgo Directivo

El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos. El liderazgo directivo en Copservir es aquel que ejercen los gerentes, vicepresidentes y el presidente de la cooperativa.

La situación ideal es que los trabajadores perciban que el liderazgo directivo es efectivo, que los altos directivos ejercen sus cualidades humanas siendo motivantes, buenos escuchas, receptivos, de fácil acceso, asequibles, creativos, orientadores e impulsores de las decisiones y acciones individuales y grupales que llevan a lograr los objetivos, permitiendo así un clima organizacional plenamente gratificante.

La situación actual de ésta dimensión según los resultados de la presente investigación es:

LIDERAZGO DIRECTIVO	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACION
	8,54	10	2,46	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 8,54, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,46 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 89, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

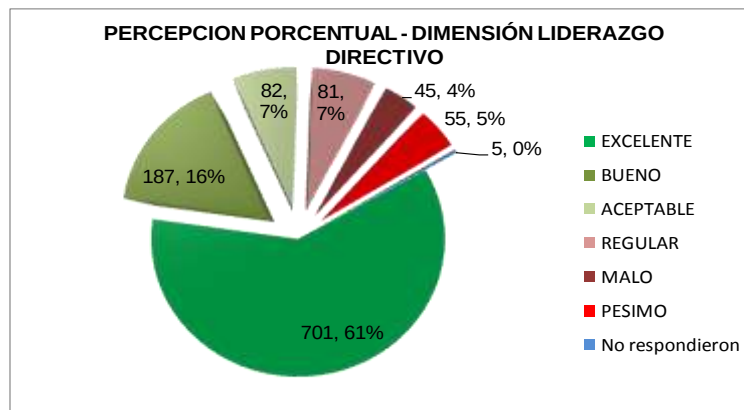
Cuadro 89: Comportamiento de la Dimensión Liderazgo Directivo

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	701	60,64	970 trabajadores 83,91%
8,00 - 9,49	Bueno	187	16,18	
7,00 - 7,99	Aceptable	82	7,09	
5,00 - 6,99	Regular	81	7,01	181 trabajadores 15,66%
3,00 - 4,99	Malo	45	3,89	
0,00 - 2,99	Pésimo	55	4,76	
	No respondieron	5	0,43	0,43
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión liderazgo directivo en Copsevir, se determina que el 83,91 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 15,66 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 24: Análisis porcentual de la dimensión Liderazgo Directivo



Fuente: Elaboración propia.

Para los 970 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, el liderazgo directivo genera un clima organizacional bueno, debido a que los altos directivos son personas amables, cálidas que saben escuchar, reconocen a los demás, los motivan y los impulsan en su desarrollo personal y profesional, logrando de ésta manera el cumplimiento de los objetivos personales y corporativos. probablemente para los 181 trabajadores que perciben como regular, mala o pésima la dimensión, el hecho de tener a los líderes en un lugar diferente a la ubicación geográfica en donde se desempeñan puede afectar la percepción, los líderes directivos tienen responsabilidades de carácter nacional y tienen al personal a cargo disperso; durante el año 2012 el área de talento humano ejecutó el programa escuela de liderazgo con éste grupo objetivo logrando la certificación en un 95% de los participantes.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión liderazgo directivo sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 90.

Cuadro 90: Análisis de causas dimensión Liderazgo Directivo

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.15.2.C	Los Altos Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	130	22,45	11,25

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.15.2.A	Los Altos Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros.	124	21,42	10,73
D.15.2.D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	102	17,62	8,82
D.15.2.E	Los Altos Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas.	94	16,23	8,13
D.15.2.B	Los Altos Directivos tienen demasiadas personas a cargo.	68	11,74	5,88
D.15.2.F	Los Altos Directivos tienden más a la rutina que al cambio.	58	10,02	5,02
D.15.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	3	0,52	0,26
TOTAL		579	100	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 90, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada y el porcentaje muestra total representa la proporción de los trabajadores que marcaron las causas respecto de los 1.156 que participaron del estudio.

La causa D.15.2.C representa el 22,45 por ciento de las señaladas por el 11,25 por ciento de los trabajadores que participaron de la investigación, para ellos, el liderazgo directivo no se ejerce de forma efectiva porque los altos directivos no se preocupan por lo trabajadores, no los escuchan, no los motivan y esto hace que el clima organizacional no sea el mejor.

Las otras causas identificadas por los trabajadores se relacionan en el cuadro 91.

Cuadro 91: Otras Causas Dimensión Liderazgo Directivo

Cód.	Descripción	Frecuencia
24	Las personas que son ascendidas de cargo cambian negativamente con el trato hacia los demás.	1
26	Hay algunos trabajadores que no permiten una adecuada integración.	1
42	No existe conocimiento acerca del tema.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		3

Fuente: Elaboración propia.

Estas otras causas identificadas no representan aspectos relevantes que deben tenerse en cuenta para el mejoramiento de la dimensión liderazgo directivo.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que la dimensión liderazgo directivo aportara a que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, en el cuadro 92 se consolida el resultado.

Cuadro 92: Soluciones propuestas para la Dimensión Liderazgo Directivo

Cód.	Descripción	Frecuencia
66	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo así que esto lo trasmita a su grupo.	9
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	8
70	Incentivar al trabajador de Sedes Administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	7
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	6
40	Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los puntos de venta.	4
48	Realizar rotaciones anuales de los jefes de mostrador, buscando así un mejor dinamismo.	4
74	Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de puntos de venta.	4
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	4
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	2
20	Fortalecer lazos de interacción y comunicación entre gerencias y trabajadores.	2
33	Realizar un mejor seguimiento a los procesos en cuanto a la resolución de conflictos.	2
59	Adquirir un mayor compromiso entre todos los miembros de la Cooperativa con los temas de participación.	2
9	Incrementar el pago salarial y los incentivos a los vendedores, porque ellos son los que generan las ventas.	1
10	Resaltar y reconocer más las labores de aquellos líderes sobresalientes.	1
14	Tener igualdades en las capacitaciones de la empresa, sin excluir a ningún trabajador.	1
16	Valorar más al trabajador, fortaleciendo así el sentido de pertenencia.	1
17	Dar prioridad a las necesidades del trabajador más que a la obtención de resultados.	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
18	Después de un periodo de trabajo, sería propicio realizar otras pruebas, baterías, entrevistas para conocer la adaptación y satisfacción del cargo.	1
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	1
36	Solicitar a los entes reguladores en salud ocupacional, realizar evaluaciones anuales para determinar si se están tomando las medidas necesarias.	1
37	Realizar integraciones frecuentes con todos los puntos de venta y sede administrativa.	1
41	Retroalimentar de mejor manera y con mayor continuidad al trabajador acerca del direccionamiento estratégico.	1
60	Crear estrategias para evitar caer en la rutina laboral aportando así a los niveles de motivación del trabajador.	1
62	Capacitar de mejor manera y con mayor énfasis a aquellos trabajadores nuevos, fortaleciendo sus conocimientos básicos.	1
71	Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	1
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	1
76	Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y mas compromiso.	1
90	Realizar censos de análisis sobre los cambios que se han tomado y ver si fueron positivos o negativos.	1
93	Retomar las reuniones de la asamblea para la toma de decisiones, como se hacía anteriormente.	1
124	Dar autonomía en la toma de decisiones de cada sede, sin intervención de la principal.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		72
Número de soluciones sugeridas		30

Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron 18 soluciones que no tienen influencia directa en el mejoramiento de la dimensión liderazgo directivo. Doce (12) personas mencionan que se deben buscar mecanismos que mejoren el proceso de escucha y de retroalimentación por parte de los líderes directivos, esto lo plasman en otras palabras en las soluciones códigos 39, 15, 20, 41 y 90. once trabajadores mencionaron en las soluciones códigos 66,10 y 60, que se deben establecer mecanismo de motivación al personal porque probablemente sus líderes directivos no lo están ejerciendo; 11 trabajadores en las soluciones códigos 70 y 74 creen que se deben establecer estrategias que promuevan la empatía entre los lideres directivos y los demás trabajadores (puntos de venta – sedes administrativas), ocho 8 personas en la solución código 31 consideran que se deben buscar mecanismos que

promuevan el buen trato por parte de los líderes y cuatro trabajadores proponen que se debe buscar que los líderes directivos apoyen más al personal a cargo (solución cód. 40).

6.3.1.1.22. Dimensión Compensación

La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en auxilios, bonificaciones, reconocimientos económicos, entre otros) como colaboradores de la Cooperativa.

La situación ideal es que los trabajadores perciban que la compensación que reciben por su trabajo es justa, haciendo que ellos tengan satisfacción y que así el clima organizacional será plenamente gratificante.

La situación actual de ésta dimensión según los resultados de la presente investigación es:

COMPENSACION	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,50	10	2,38	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 8,50, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,38 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 93, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

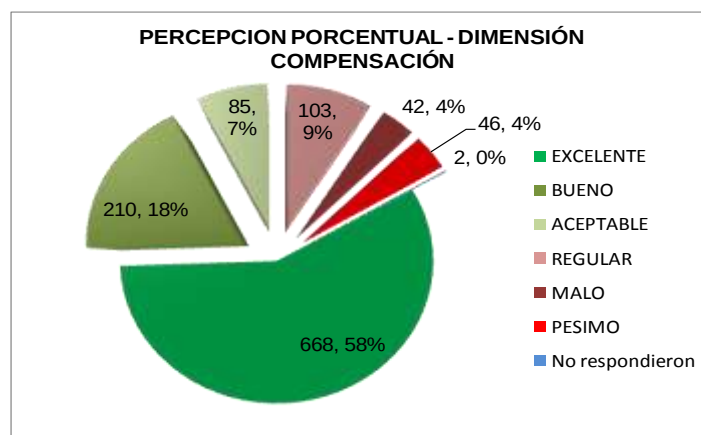
Cuadro 93: Comportamiento de la Dimensión Compensación

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	668	57,79	963 trabajadores 83,30%
8,00 - 9,49	Bueno	210	18,17	
7,00 - 7,99	Aceptable	85	7,35	
5,00 - 6,99	Regular	103	8,91	191 trabajadores 16,52%
3,00 - 4,99	Malo	42	3,63	
0,00 - 2,99	Pésimo	46	3,98	
	No respondieron	2	0,17	0,17
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión compensación en Copservir Ltda., se determina que el 83,30 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 16,52 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 25: Análisis porcentual de la dimensión Compensación



Fuente: Elaboración propia.

Para los 963 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, la compensación es justa, representa para ellos una medida adecuada de recompensa por el trabajo realizado, generando un clima organizacional bueno, ésta percepción está soportada en dos estudios de mercado salarial, en los que se participo durante los años 2012 y 2014 con las firmas Price Wáter House & Cooper (2012) y punto salarial (2014), con resultados satisfactorios en un 90% de los cargos que se encuentran acordes a la mediana del mercado.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión compensación sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 94.

Cuadro 94: Análisis de causas dimensión Compensación

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.10.2.D	La Compensación está distribuida de forma inadecuada.	177	34,77	15,3
D.10.2.A	La Compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	170	33,40	14,7
D.10.2.B	Frente al mercado laboral, considero que mi Compensación es baja	80	15,72	6,92
D.10.2.C	La cooperativa no ha dado a conocer el plan de Compensación para cada cargo.	56	11,00	4,84
D.10.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	26	5,11	2,25
TOTAL		509	100,00	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 94, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores y el porcentaje muestra total representa la proporción de éstos respecto de los 1.156 que participaron del estudio.

La causa D.10.2.D representa el 34,77 por ciento de las señaladas por el 15,3 por ciento de los trabajadores que participaron de la investigación, para ellos, la compensación no está distribuida de forma adecuada, generando insatisfacción en el clima organizacional. La causa D.10.2.A. fue señalada por el 14,7 por ciento de los trabajadores quienes consideran que la Compensación no está acorde con las exigencias del cargo que desempeñan.

Las otras causas identificadas por los trabajadores corresponden a las detalladas en el cuadro 95.

Cuadro 95: Otras Causas Dimensión Compensación

Cód.	Descripción	Frecuencia
2	Disminución de bonificación o incentivos.	12
11	Los pagos por incentivos no se deberían llamar Variables, sino Fijos.	4
23	Las desmejoras en el plano económico y el pago del trabajador son un factor de desmotivación muy grande.	3
30	Ninguna persona que tenga a cargo una familia, puede subsistir con una quincena de \$250.000	2
5	La cooperativa genera pocas maneras de motivación.	1
7	Desacuerdo en los ascensos, ya que no lo hacen por meritos sino por amistad.	1
8	Muy poco personal en el puntos de venta para la capacidad de trabajo.	1
21	La notificación de las compensaciones, no se realizan de manera personal, divulgando la información solo por la intranet.	1
41	Se tiene muy en cuenta los malos resultados en los puntos de venta, pero los buenos resultados son ignorados.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		26
Número de causas identificadas		9

Fuente: Elaboración propia.

En las nueve otras causas identificadas por 26 trabajadores, se pueden encontrar dos relacionadas con la insatisfacción de 15 trabajadores por la disminución de otros pagos al personal que son variables y que dependen de negociaciones que el área comercial realiza con proveedores, que representan ingresos para el personal en el momento en

que se implementan las estrategias (otra causa código 2 y 23). La otra causa cód. 11 relacionada por cuatro trabajadores se refiere a la insatisfacción que tienen porque los incentivos sobre ventas se calculan según el resultado y por lo tanto son variables, ellos manifiestan que deberían ser fijos; las demás otras causas son poco relevantes.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que la dimensión compensación aportara a que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, el cuadro 96 consolida los resultados.

Cuadro 96: Soluciones propuestas para la Dimensión Compensación

Cód.	Descripción	Frecuencia
58	Establecer las remuneraciones tomando en cuenta la naturaleza de cada cargo y sus respectivas labores.	40
9	Incrementar el pago salarial y los incentivos a los vendedores, porque ellos son los que generan las ventas.	25
8	Otorgar una Compensación de acuerdo a las particularidades de cada puntos de venta.	18
50	Igualar los salarios de todos los administradores porque todos tienen la misma responsabilidad.	14
69	Mejorar las bonificaciones, ya que impulsa la motivación para lograr el cumplimiento de los objetivos.	14
72	Mantener una estabilidad en el valor de los incentivos, evitando las constantes bajas en estos.	10
96	Los sueldos deberían incrementar según los incrementos que el gobierno plantea.	9
75	Disminuir el pago de las áreas administrativas para incrementar el pago de los operativos, por motivos de tiempo y esfuerzo.	6
82	Proponer estrategias para que los incentivos no sean solo monetarios, brindado jornadas recreativas para el trabajador.	6
95	Nivelar las comisiones de venta de acuerdo a las cuotas de venta y la exigencia de estas.	6
118	Incrementar el pago salarial a los auxiliares del centro de distribución.	5
10	Resaltar y reconocer más las labores de aquellos líderes sobresalientes.	3
29	Brindar mayor información acerca de las líneas filiales.	3
47	Fortalecer por medio de talleres y capacitaciones al personal sobre temas de seguridad.	2
76	Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y mas compromiso.	2
85	Dar un reconocimiento a los trabajadores operativos aunque sea en el día del trabajo.	2

Cód.	Descripción	Frecuencia
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	1
17	Dar prioridad a las necesidades del trabajador más que a la obtención de resultados.	1
36	Solicitar a los entes reguladores en salud ocupacional, realizar evaluaciones anuales para determinar si se están tomando las medidas necesarias.	1
43	Evaluar la ubicación de algunos puntos de venta que no haya afluencia de clientes.	1
48	Realizar rotaciones anuales de los jefes de mostrador, buscando así un mejor dinamismo.	1
67	Buscar el bien del grupo antes que el beneficio individual.	1
70	Incentivar al trabajador de sedes administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	1
71	Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	1
104	Implementación de una agenda para recibir la retroalimentación de las directrices.	1
112	Definir de manera clara, cual es la función del trabajador dentro del plan estratégico.	1
38	Recurrir semestralmente al mantenimiento de los equipos con los que se trabaja.	0
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		175
Número de soluciones sugeridas		27

Fuente: Elaboración propia.

Ciento setenta y cinco (175) trabajadores hicieron 27 propuestas de solución, sin embargo, el análisis muestra que 15 de las soluciones propuestas no tienen relación directa con la dimensión compensación. Sesenta y ocho (68) trabajadores hicieron propuestas individuales, es decir, consideran que la solución es que se haga incremento o nivelaciones salariales en sus áreas o en sus cargos (soluciones cód. 9, 75, 8, 50 y 118), y 46 trabajadores proponen que se haga un análisis de cargos para el establecimiento de las compensaciones, teniendo en cuenta las cargas de trabajo que se generan con el establecimiento de las cuotas de ventas, éstas propuestas están en las soluciones códigos 58 y 95.

Se presenta la propuesta de mejorar las bonificaciones en la solución código 69, que fue relacionada por 14 trabajadores, y 19 trabajadores consideran que la solución para que la

dimensión compensación genere un clima organizacional gratificante es que se cambien las políticas de incremento y de incentivos variables (soluciones cód. 72 y 96). Ocho trabajadores consideran que se deben establecer compensaciones no monetarias que motiven a los trabajadores y que los hagan percibir un clima organizacional plenamente gratificante (soluciones cód. 82 y 85).

6.3.1.1.23. Dimensión Selección de Personal

Es una comparación entre las cualidades y competencias de cada candidato con las exigencias del cargo, a través de herramientas psicotécnicas. Cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados.

La situación ideal es que la selección de personal permita el ingreso a la empresa de personas que además de contar con las competencias y el talento necesario para desempeñar la labor, tengan calidad humana de tal manera que aporten positivamente al buen clima organizacional.

La situación actual de ésta dimensión según los resultados de la presente investigación es:

SELECCIÓN DE PERSONAL	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,44	10	2,28	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 8,44, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,28 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 97, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

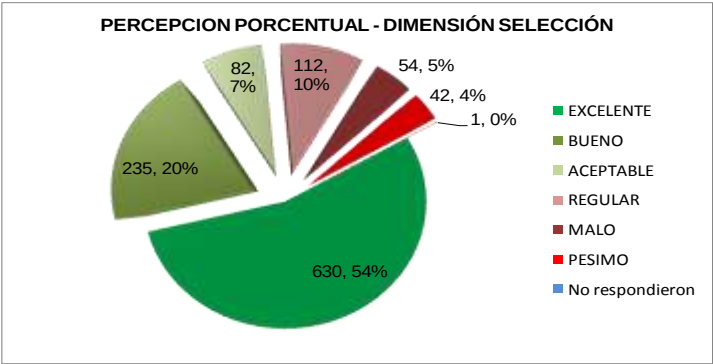
Cuadro 97: Comportamiento de la Dimensión Selección de Personal

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	630	54,50	947 trabajadores 81,92%
8,00 - 9,49	Bueno	235	20,33	
7,00 - 7,99	Aceptable	82	7,09	
5,00 - 6,99	Regular	112	9,69	208 trabajadores 17,99%
3,00 - 4,99	Malo	54	4,67	
0,00 - 2,99	Pésimo	42	3,63	
	No respondieron	1	0,09	0,09
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión selección de personal en Copservir Ltda., se determina que el 81,92 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 17,99 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 26: Análisis porcentual de la dimensión Selección de Personal



Fuente: Elaboración propia.

Para los 947 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, la selección de personal es un proceso adecuado que permite la obtención no solo de personas competentes y talentosas, sino de personas agradables con cualidades humanas que enriquecen el clima organizacional haciendo agradable. La gráfica 26 muestra una pequeña proporción de trabajadores con baja percepción de la selección de personal, en el último año se han generado movimientos del área comercial (sede administrativa) que no han cumplido con el trámite formal de ascenso, ésta situación probablemente está afectando la percepción de éstos 208 trabajadores.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión selección de personal sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 98.

Cuadro 98: Análisis de causas dimensión Selección de Personal

Causas	Descripción	Frecuencia		% Muestra total
		Núm.	%	
D.8.2.B	El proceso de ascensos no es el adecuado.	120	23,39	10,38
D.8.2.D	La calidad humana parece no importar mucho en la organización	119	23,20	10,29
D.8.2.E	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	111	21,64	9,60

Causas	Descripción	Frecuencia		%
D.8.2.C	En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	82	15,98	7,09
D.8.2.A	La Cooperativa no se preocupa por vincular a los mejores.	55	10,72	4,76
D.8.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	26	5,07	2,25
TOTAL		513	100,00	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 98, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada y el porcentaje muestra total representa la proporción de éstos trabajadores respecto de los 1.156 que participaron del estudio.

La causa D.8.2.B representa el 23,39 por ciento de las señaladas por los trabajadores, indicando que para ellos (10.38 por ciento) el proceso de ascenso no es adecuado. En una proporción muy parecida, la Causa D.8.2.D ocupa el segundo lugar entre las más seleccionadas, lo que indica que un 10,29 por ciento de los trabajadores consideran que el proceso de selección no tiene en cuenta la calidad humana de los candidatos seleccionados.

Las otras causas identificadas por los trabajadores se relacionan en el cuadro 99.

Cuadro 99: Otras Causas Dimensión Selección de Personal

Cód.	Descripción	Frecuencia
7	Desacuerdo en los ascensos, ya que no lo hacen por meritos sino por amistad.	7
1	No es posible conocer a un trabajador por medio de una encuesta	4
24	Las personas que son ascendidas de cargo cambian negativamente con el trato hacia los demás.	3
8	Muy poco personal en el punto de venta para la capacidad de trabajo.	2
12	El personal que ingresa no es comprometido.	2
19	Los meritos que se tienen en cuenta para los ascensos, solo se basan en resultados y no en el aspecto humano.	2
39	Se prefiere ascender al trabajador antiguo, así no cuente con las competencias necesarias.	2

Cód.	Descripción	Frecuencia
14	Toma decisiones que perjudican a todo el personal.	1
20	Se realizan las inducciones tardíamente, con mucho tiempo de haber iniciado ya en el cargo.	1
28	Los ascenso del trabajador no se basan en la calidad de su trabajo, si no en su relación con los jefes.	1
42	No existe conocimiento acerca del tema.	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		26
Número de causas identificadas		11

Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron 11 otras causas por parte de 26 trabajadores, de las cuales seis no aplican a ésta dimensión pero se transcribieron como lo indicaron los trabajadores en los cuestionarios. Cinco de las otras causas tienen relación con el proceso de ascensos, los trabajadores que las relacionaron consideran que los ascensos no tienen en cuenta la calidad humana del ascendido lo que hace que éste cambie negativamente o se comporte de forma inadecuada, en algunos casos se cree que el ascensos no se hace por méritos propios sino por influencias personales (otra causa cód. 7, 24, 19, 39 y 28).

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que la dimensión selección de personal aportara a que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, el cuadro 100 consolida los resultados obtenidos.

Cuadro 100: Soluciones propuestas para la Dimensión Selección de Personal

Cód.	Descripción	Frecuencia
30	Optimizar los procesos de selección, dando la misma importancia a los aspectos humanos como a las competencias laborales.	38
91	Mejorar los filtros en la selección de personal, permitiendo el ingreso de trabajadores de mayor calidad.	37
22	Filtrar los procesos de ascenso, dándole la misma importancia a la calidad humana que a la calidad laboral.	29
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	18

Cód.	Descripción	Frecuencia
49	Tener en cuenta una mirada integral de todos los factores humanos del trabajador.	11
107	Tomar en cuenta la antigüedad de los trabajadores, para motivos de ascensos.	9
18	Después de un periodo de trabajo, seria propicio realizar otras pruebas, baterías, entrevistas para conocer la adaptación y satisfacción del cargo.	7
34	Realizar frecuentemente una evaluación de desempeño.	5
98	Brindar espacios en el trabajo (como turnos fijos), para trabajadores que desean formación educativa y profesional.	4
17	Dar prioridad a las necesidades del trabajador más que a la obtención de resultados.	3
64	Actualizar las descripciones de cargos, dando información fidedigna de las labores a llevar a cabo en cada uno de estos.	3
108	Ampliación de los puntos de venta, para ofrecer un mejor servicio.	3
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	2
48	Realizar rotaciones anuales de los jefes de mostrador, buscando así un mejor dinamismo.	2
57	Observar, analizar y coordinar las mejoras de los puntos de venta, repercutiendo así de manera positiva en el desempeño del trabajador.	2
58	Establecer las remuneraciones tomando en cuenta la naturaleza de cada cargo y sus respectivas labores.	2
94	Actualizar y reformar el proceso de inducción.	2
6	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación.	1
7	Brindar una formación y futuro acompañamiento desde la etapa inicial del trabajador.	1
24	Horarios laborales más flexibles, brindando más tiempo para compartir en familia y mejorar así la calidad de vida.	1
25	Dar prioridad a la formación ética y humana, antes que al resultado de ventas.	1
28	Fortalecer las capacitaciones con énfasis en atención al cliente.	1
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	1
35	Fortalecer y dar prioridad a la fase de inducción, haciendo uso de herramientas virtuales.	1
40	Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los puntos de venta.	1
62	Capacitar de mejor manera y con mayor énfasis a aquellos trabajadores nuevos, fortaleciendo sus conocimientos básicos.	1
65	Gestionar oportunidades de estudio a los empleados tomando en cuenta su horario de trabajo, sin llegar al conflicto.	1
76	Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y mas compromiso.	1
90	Realizar censos de análisis sobre los cambios que se han tomado y ver si fueron positivos o negativos.	1
92	Los descargos o llamados de atención deben ser basados en la ética y no en las particularidades y favoritismo del jefe por el empleado.	1
101	Proponer en cada punto de venta, Cuadros que contengan información sobre la visión, misión, principios y valores de la empresa.	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
116	Apoyar al trabajador con estudios profesionales, a continuar creciendo en lo académico y lo laboral.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		192
Número de soluciones sugeridas		32

Fuente: Elaboración propia.

De las 32 soluciones propuestas, se identifican 24 que no tienen relación directa con la dimensión selección de personal, las cuales se definirá más adelante si son tenidas en cuenta o no, cuando se esté definiendo el plan de mejoramiento.

Ciento treinta y tres (133) trabajadores propusieron soluciones que tienen que ver con las calidades humanas que se deben tener en cuenta a la hora de seleccionar personal bien sea para el ingreso inicial o para ascender, estas soluciones corresponden a los códigos 30, 91, 22, 73 y 49. La cooperativa ejecuta el proceso de selección con pruebas psicotécnicas que evalúan las competencias organizacionales (ver cuadro 101) y las competencias específicas establecidas para cada cargo, las pruebas psicotécnicas fueron establecidas o definidas en el año 2007, lo manifestado por los trabajadores se representa como una oportunidad de mejora que se presenta en ésta dimensión para que el clima organizacional sea plenamente gratificante.

Cuadro 101: Competencias Organizacionales de Copservir Ltda.

Compromiso con la organización
Comunicación efectiva
Desarrollo personal
Orientación al cliente
Orientación al logro
Sentido solidario

Fuente: Elaboración propia.

Doce trabajadores consideran necesario se establezcan mecanismos de evaluación de desempeño, con el fin de verificar la adaptación y satisfacción de los trabajadores en los cargos para los cuales fueron seleccionados (soluciones cód. 18 y 34), y nueve trabajadores consideran que en el proceso de selección se debería tener en cuenta la antigüedad del trabajador, sobre ésta última propuesta de solución, se considera que no es procedente porque un buen proceso de selección para ascensos se debe basar en información objetiva.

6.3.1.1.24. Dimensión Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

La situación ideal es que la estructura organizacional debería permitir realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias, cuando en una empresa la estructura organizacional cumple con lo anterior, el clima organizacional es plenamente gratificante.

La situación actual de ésta dimensión según los resultados de la presente investigación es:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,29	10	2,04	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 8,29, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,04 por ciento.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 102, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

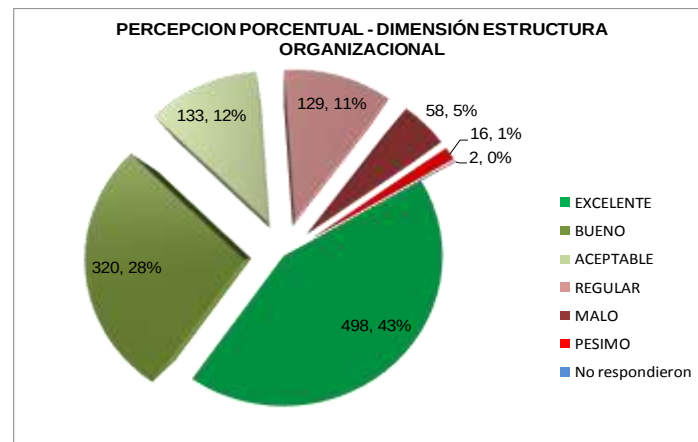
Cuadro 102: Comportamiento de la Dimensión Estructura Organizacional

Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	498	43,08	951 trabajadores 82,27%
8,00 - 9,49	Bueno	320	27,68	
7,00 - 7,99	Aceptable	133	11,51	
5,00 - 6,99	Regular	129	11,16	203 trabajadores 17,56%
3,00 - 4,99	Malo	58	5,02	
0,00 - 2,99	Pésimo	16	1,38	
	No respondieron	2	0,17	0,17
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de la dimensión estructura organizacional en Copservir Ltda., se determina que el 82,27 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y excelente; y el 17,56 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 27: Análisis porcentual de la dimensión Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Para los 951 trabajadores que tiene una percepción calificada como aceptable, buena o excelente, la estructura organizacional integra de forma adecuada a las áreas, a los procesos, y a los trabajadores, generando fluidez en la ejecución operativa y administrativa, permitiendo el logro de los objetivos y haciendo del clima organizacional algo agradable y bueno. El gráfico 27 permite identificar una proporción de trabajadores de casi el 18 por ciento que tiene baja percepción de la estructura organizacional; el tamaño y la dispersión geográfica de la empresa permite la distancia entre los niveles organizacionales, desde el año 2009 como consecuencia de la aprensión de los gerentes de sucursal, se inició un proceso de centralización administrativa el cual ha generado una disminución en los gastos de administración que pasaron del 12 por ciento al 9.3 por ciento sobre las ventas, además la concentración de la autonomía administrativa se encuentra en las entidades que intervienen la empresa quienes mediante su representante (depositario provisional y agente especial) tienen total control sobre las decisiones; todos éstos aspectos pueden influir en la percepción de éstos trabajadores que califican la dimensión como regular, mala o pésima.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión estructura organizacional sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 103.

Cuadro 103: Análisis de causas dimensión Estructura Organizacional

Causas	Descripción	Frecuencia		% muestra total
		Núm.	%	
D.2.2.F	Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	172	24,43	14,88
D.2.2.C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	171	24,29	14,79
D.2.2.E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de solicitudes, antesalas, etc.)	120	17,05	10,38
D.2.2.D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	104	14,77	9,00
D.2.2.B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Cooperativa.	70	9,94	6,06
D.2.2.A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	65	9,23	5,62
D.2.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	2	0,28	0,17
TOTAL		704	100,00	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 103, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada por los trabajadores y el porcentaje muestra total la representación de éstos respecto de los 1.156 que participaron del estudio. La causa D.2.2.F representa el 24,43 por ciento de las señaladas por los trabajadores, los cuales consideran la centralización de las decisiones es excesiva, estos trabajadores representan el 14,88 por ciento del total de trabajadores que participaron del estudio. En una proporción muy parecida, la causa D.2.2.C ocupa el segundo lugar entre las más seleccionadas, lo que indica que un 14,79 por ciento de los trabajadores consideran que la cantidad de niveles jerárquicos dificulta la comunicación.

Con respecto a las causas señaladas por los trabajadores, las cuales indican una excesiva centralización y niveles jerárquicos, que dificultan la toma de decisiones y la comunicación; con las dos intervenciones que mantiene vigentes la Cooperativa es prácticamente imposible tomar una acción de fondo que permita un cambio en éste sentido, hasta que las intervenciones sean levantadas o finalizadas.

Las otras causas identificadas por los trabajadores fueron dos que se relacionan en el cuadro 104, pero que no tienen relación con la dimensión estructura organizacional, se transcriben como fueron relacionadas por los dos trabajadores que las escribieron.

Cuadro 104: Otras Causas Dimensión Estructura Organizacional

Cód.	Descripción
4	Falencias en el material dispuesto para la dotación.
27	Cuando hay cambios de puesto de cajero a vendedor, hace falta un capacitador presencial.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que la dimensión estructura organizacional aportara a que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, el cuadro 105 consolida los resultados.

Cuadro 105: Soluciones propuestas para la Dimensión Estructura Organizacional

Cód.	Descripción	Frecuencia
3	Agilizar las vías de comunicación y acceso a nivel de estructura Organizacional.	21
1	Brindar al trabajador los documentos necesarios acerca de la estructura organizacional y niveles jerárquicos.	18
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	11
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	7
37	Realizar integraciones frecuentes con todos los puntos de venta y sede administrativa.	6
124	Dar autonomía en la toma de decisiones de cada sede, sin intervención de la principal.	5
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	4
20	Fortalecer lazos de interrelación y comunicación entre gerencias y trabajadores.	3
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	2
41	Retroalimentar de mejor manera y con mayor continuidad al trabajador acerca del direccionamiento estratégico.	2
74	Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de puntos de venta.	2

Cód.	Descripción	Frecuencia
112	Definir de manera clara, cual es la función del trabajador dentro del plan estratégico.	2
123	Las decisiones tomadas en la sede administrativa principal (Cali), deberían ser compartidas y dar la participación a las demás regionales.	2
5	Agilizar los procesos y procedimientos a nivel interno de la empresa.	1
6	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación.	1
13	Facilitar y optimizar la comunicación entre sedes administrativas y puntos de venta.	1
28	Fortalecer las capacitaciones con énfasis en atención al cliente.	1
40	Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los puntos de venta.	1
52	Otorgar el mismo grado de importancia a las normas como a la consecución de los objetivos y seguimiento de la misión.	1
53	Conocer a fondo las situaciones generales de la empresa, otorgándole así su debida importancia a cada una de ellas.	1
66	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo así que esto lo trasmita a su grupo.	1
70	Incentivar al trabajador de Sedes Administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	1
71	Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	1
73	Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad.	1
76	Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y mas compromiso.	1
77	Brindar al trabajador la documentación necesaria para reforzar el tema de valores y principios de la Cooperativa.	1
91	Mejorar los filtros en la selección de personal, permitiendo el ingreso de trabajadores de mayor calidad.	1
98	Brindar espacios en el trabajo (como turnos fijos), para trabajadores que desean formación educativa y profesional.	1
101	Proponer en cada punto de venta, cuadros que contengan información sobre la visión, misión, principios y valores de la empresa.	1
122	Aprovechar la integración semanal en sede administrativa para difundir un principio y un valor de la empresa por cada semana.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		102
Número de soluciones sugeridas		30

Fuente: Elaboración propia.

Veintiocho (28) trabajadores proponen en las soluciones de código 3, 20, 74, 13 y 70, mejorar el proceso de comunicación, el acceso a los diferentes niveles jerárquicos y la interrelación entre los puntos de venta y las sedes administrativas, se considera que la distancia percibida por los trabajadores entre los niveles jerárquicos y los grupos de

trabajadores se ve influenciada por la distancia geográfica, la dispersión que ella genera y los mecanismos de comunicación utilizados.

Diez y ocho (18) personas solicitan que la estructura organizacional sea divulgada para conocimiento de todos los trabajadores (solución código 1); catorce (14) trabajadores consideran que el proceso de toma de decisiones debe evaluarse pues se ven afectados por la estructura organizacional actual, éstos trabajadores reclaman en las soluciones códigos 14, 124 y 123 mayor participación del proceso de toma de decisiones, y cuatro trabajadores presentan la solución código 39 que se trata de mejorar el proceso de escuchar a los trabajadores de todos los niveles para así mejorar el clima organizacional en Copservir.

6.3.1.1.25. Dimensión Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico de la Cooperativa permite orientar las acciones hacia el cumplimiento de resultados sostenibles, incluye el planteamiento de la visión, misión, objetivos estratégicos, los indicadores de gestión y la orientación hacia la sostenibilidad en sus tres pilares fundamentales.

La situación ideal es que todos los trabajadores estén alineados al direccionamiento estratégico de la cooperativa, lo comprendan, lo tengan interiorizado y siempre lo tengan claro en cada una de las actividades que realizan, cuando todos los trabajadores de una empresa comprenden su estrategia, la aceptan y la comparten, el clima organizacional será plenamente gratificante.

La situación actual de ésta dimensión según los resultados de la presente investigación es:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN
	8,25	10	2,02	BUENO

Esta dimensión de acuerdo a la escala de calificación presenta una situación actual de BUENO, con un promedio de 8,25, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,02 por ciento, es la dimensión de menor calificación.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se muestra en el cuadro 106, en donde la frecuencia corresponde a la cantidad de trabajadores que diligenciaron el cuestionario ubicados en los rangos numéricos establecidos para la calificación cualitativa.

Cuadro 106: Comportamiento de la Dimensión Direccionamiento Estratégico

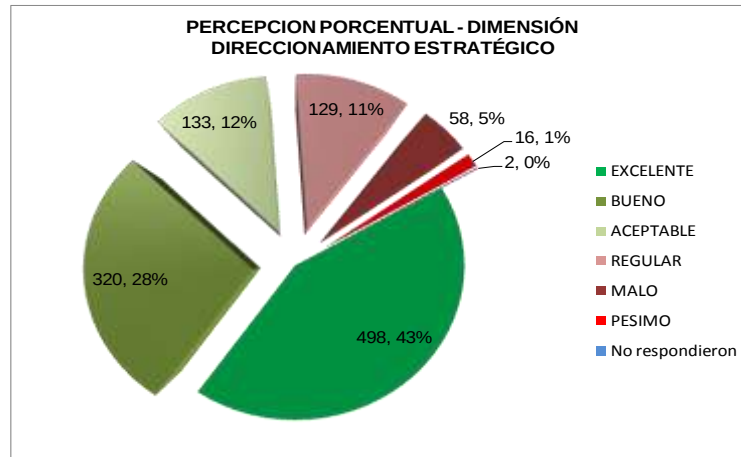
Calificación numérica	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9,50 - 10,00	Excelente	469	40,57	951 trabajadores 82,27%
8,00 - 9,49	Bueno	354	30,62	
7,00 - 7,99	Aceptable	128	11,07	
5,00 - 6,99	Regular	145	12,54	202 trabajadores 17,47%
3,00 - 4,99	Malo	39	3,37	
0,00 - 2,99	Pésimo	18	1,56	
	No respondieron	3	0,26	0,26
Totales		1156	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados de la dimensión direccionamiento estratégico en Copservir ltda., se determina que el 82,27 por ciento de los trabajadores consideran éste factor como una fortaleza, pues el nivel de calificaciones las agrupa en aceptable, bueno y

excelente; y el 17,47 por ciento de los trabajadores la consideran como una debilidad, ubicándola en regular, malo y pésima.

Gráfico 28: Análisis porcentual de la dimensión Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Para los 951 trabajadores que tiene percepción calificada como aceptable, buena o excelente, conocen el direccionamiento estratégico de la cooperativa, la visión, la misión, los objetivos y las políticas que rigen el norte y la sostenibilidad de la misma, éste grado de conocimiento les permite tener un clima organizacional bueno. En el gráfico 28 se identifican 128 trabajadores que califican como regular, 58 como malo y 16 como pésimo el direccionamiento estratégico, probablemente éstos trabajadores perciben de ésta forma porque en la cooperativa no se lleva a cabo un proceso de sensibilización hacia el plan estratégico. Es un proceso que se ejecuta a nivel directivo, pero no es un rutero claro para el 100 por ciento de los trabajadores; ésta situación se da debido a que la empresa está intervenida y hacer planes a corto o largo plazo no es un tarea sencilla de realizar.

Las causas señaladas por los trabajadores que según su percepción no permiten que la dimensión direccionamiento estratégico sea plenamente gratificante, se muestran en el cuadro 107.

Cuadro 107: Análisis de causas dimensión Direccionamiento Estratégico

Causas	Descripción	Frecuencia		% muestra total
		Núm.	%	
D.1.2.E	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	200	31,20	17,30
D.1.2.B	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	156	24,34	13,49
D.1.2.D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	144	22,46	12,46
D.1.2.C	No conozco el plan estratégico.	91	14,20	7,87
D.1.2.A	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	18	2,81	1,56
D.1.2.G	Creo que en la situación jurídica actual de la Cooperativa, este tema no es importante	16	2,50	1,38
D.1.2.OC	Otras causas ¿Cuáles?	11	1,72	0,95
D.1.2.F	No me interesa conocerlos.	5	0,78	0,43
TOTAL		641	100,00	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 107, la frecuencia corresponde a la cantidad de veces que la causa fue identificada y el porcentaje muestra total representa la proporción de ellos respecto de los 1.156 trabajadores que participaron del estudio.

La causa D.1.2.E representa el 31,20 por ciento de las señaladas por los trabajadores, los cuales consideran que aunque se hayan realizado procesos de comunicación e información sobre el direccionamiento estratégico de la cooperativa, ellos no prestaron interés en el tema y por lo tanto no lo conocen, éstos trabajadores representan el 17,30 por ciento del total de trabajadores que participaron del estudio. Ciento cincuenta y seis

(156) trabajadores indicaron que la información que han recibido sobre el direccionamiento estratégico no ha sido clara, lo que les hace desconocerla.

Las otras causas identificadas por los trabajadores se relacionan en el cuadro 108.

Cuadro 108: Otras Causas Dimensión Direccionamiento Estratégico

Cód.	Descripción	Frecuencia
6	Falta de capacitaciones en direccionamiento estratégico	6
9	No se realiza actualizaciones en cuanto a informaciones direccionamiento estratégico a los trabajadores antiguos.	4
1	No es posible conocer a un trabajador por medio de una encuesta	1
Número de trabajadores que identificaron las causas		11
Número de causas identificadas		3

Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron tres otras causas por parte de 11 trabajadores, diez trabajadores consideran que es necesaria mayor divulgación sobre el direccionamiento estratégico de la Cooperativa, bien sea mediante capacitación o información dirigida a todos los empleados.

En el cuestionario se les permitió a los trabajadores indicar o sugerir posibles soluciones para lograr que la dimensión direccionamiento estratégico aporte a que el clima organizacional fuera plenamente gratificante, el cuadro 109 presenta el resultado

Cuadro 109: Soluciones propuestas para la Dimensión Direccionamiento Estratégico

Cód.	Descripción	Frecuencia
12	Reforzar más la información brindada con respecto al direccionamiento estratégico.	61
41	Retroalimentar de mejor manera y con mayor continuidad al trabajador acerca del direccionamiento estratégico.	37

Cód.	Descripción	Frecuencia
15	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa.	21
61	Informar con claridad y a tiempo aquellos cambios que se presentan a nivel de direccionamiento estratégico.	17
112	Definir de manera clara, cual es la función del trabajador dentro del plan estratégico.	17
101	Proponer en cada punto de venta, cuadros que contengan información sobre la visión, misión, principios y valores de la empresa.	8
1	Brindar al trabajador los documentos necesarios acerca de la estructura organizacional y niveles jerárquicos.	5
52	Otorgar el mismo grado de importancia a las normas como a la consecución de los objetivos y seguimiento de la misión.	5
3	Agilizar las vías de comunicación y acceso a nivel de estructura Organizacional.	4
28	Fortalecer las capacitaciones con énfasis en atención al cliente.	4
29	Brindar mayor información acerca de las líneas filiales.	3
20	Fortalecer lazos de interrelación y comunicación entre gerencias y trabajadores.	2
40	Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los puntos de venta.	2
56	Brindar capacitaciones de manera presencial y no solamente virtual.	2
71	Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet.	2
5	Agilizar los procesos y procedimientos a nivel interno de la empresa.	1
7	Brindar una formación y futuro acompañamiento desde la etapa inicial del trabajador.	1
27	Informar a los asociados cuando se realicen cambios en los puntos de venta. y tener en cuenta sus aportes u opiniones.	1
31	Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos.	1
39	Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.	1
57	Observar, analizar y coordinar las mejoras de los puntos de venta, repercutiendo así de manera positiva en el desempeño del trabajador.	1
59	Adquirir un mayor compromiso entre todos los miembros de la Cooperativa con los temas de participación.	1
60	Crear estrategias para evitar caer en la rutina laboral aportando así a los niveles de motivación del trabajador.	1
62	Capacitar de mejor manera y con mayor énfasis a aquellos trabajadores nuevos, fortaleciendo sus conocimientos básicos.	1
69	Mejorar las bonificaciones, ya que impulsa la motivación para lograr el cumplimiento de los objetivos.	1
70	Incentivar al trabajador de sedes administrativas, a compenetrarse más con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo.	1
77	Brindar al trabajador la documentación necesaria para reforzar el tema de valores y principios de la Cooperativa.	1
85	Dar un reconocimiento a los trabajadores operativos aunque sea en el día del trabajo.	1

Cód.	Descripción	Frecuencia
86	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar áreas de trabajo y operativos.	1
92	Los descargos o llamados de atención deben ser basados en la ética y no en las particularidades y favoritismo del jefe por el empleado.	1
104	Implementación de una agenda para recibir la retroalimentación de las directrices.	1
116	Apoyar al trabajador con estudios profesionales, a continuar creciendo en lo académico y lo laboral.	1
Número de trabajadores que sugirieron las soluciones		207
Número de soluciones sugeridas		32

Fuente: Elaboración propia.

De las 32 soluciones relacionadas por los trabajadores, se encuentran 25 que no tienen relación directa con el mejoramiento de la dimensión direccionamiento estratégico, de las otras soluciones propuestas se identifica que 128 trabajadores mencionan la necesidad de informar, retroalimentar y comunicar información relacionada con el direccionamiento estratégico de la cooperativa a todos los trabajadores, éstas propuestas se encuentran en las soluciones código 12, 41, 61, 101 y 1. Veintiún (21) personas presentan como solución al mejoramiento de la dimensión direccionamiento estratégico el hecho de darles mayor participación a todos los trabajadores en la toma de decisiones a la hora de definir el plan estratégico (solución cód. 15).

6.3.2. Diagnóstico de los microclimas organizacionales de Copservir Ltda.

Para determinar el diagnóstico de los microclimas organizacionales definidos para Copservir en la presente investigación (ver 5.2. Población y Muestra), se calculó el promedio de los promedios de cada una de las dimensiones evaluadas separando los cuestionarios que corresponden a cada microclima. Del microclima administración se obtuvieron 130 cuestionarios diligenciados, del microclima centros de distribución 123 cuestionarios y del microclima puntos de venta 903 cuestionarios. En el cuadro 110 se presentan los resultados comparativos de los microclimas.

Cuadro 110: Diagnóstico comparativo de Microclimas de Copservir Ltda.

Dimensiones	Microclima 1 - Administración			Microclima 2 - Centros de Distribución			Microclima 3 - Puntos de Venta		
	Prom	Moda	Desv	Prom	Moda	Desv	Prom	Moda	Desv
1.Direccionamiento Estratégico	8,22	10	1,82	7,48	10	2,49	8,35	10	1,96
2. Estructura Organizacional	7,88	10	2,11	8,01	10	2,25	8,38	10	1,99
3. Valores y principios	9,25	10	1,23	9,41	10	1,35	9,30	10	1,29
4. Sentido de pertenencia	9,60	10	0,85	9,46	10	1,27	9,50	10	1,15
5. Infraestructura	8,65	10	2,03	8,24	10	2,47	8,57	10	2,17
6. Inducción	8,72	10	1,89	9,01	10	1,86	9,05	10	1,83
7. Procesos y procedimientos	8,82	10	1,50	9,04	10	1,85	9,17	10	1,66
8. Selección de personal	8,40	10	1,89	8,67	10	1,80	8,41	10	2,38
9. Desarrollo personal y profesional	9,04	10	1,58	9,10	10	1,80	9,19	10	1,65
10. Compensación	8,57	10	1,89	8,07	10	2,80	8,54	10	2,38
11. Seguridad y salud en el trabajo	9,25	10	1,47	9,07	10	1,82	9,05	10	1,95
12. Comunicación participativa	8,61	10	2,03	8,26	10	2,63	8,67	10	2,24
13. Cooperación	8,79	10	1,90	8,89	10	2,04	8,98	10	1,87
14. Socialización	8,89	10	1,65	8,76	10	2,39	9,16	10	1,73
15. Liderazgo directivo	8,48	10	2,14	8,07	10	2,75	8,61	10	2,45
16. Liderazgo en el jefe inmediato	9,12	10	1,80	8,34	10	2,87	9,07	10	2,03
17. Grupos informales	9,26	10	1,74	8,86	10	2,65	9,11	10	1,95
18. Trabajo en equipo	9,16	10	1,43	9,05	10	1,85	9,21	10	1,75
19. Relaciones interpersonales	9,09	10	1,31	8,97	10	1,87	9,18	10	1,66
20. Solución de conflictos	9,06	10	1,66	9,07	10	1,92	9,10	10	1,84
21. Motivación	8,93	10	1,87	8,80	10	2,33	9,03	10	1,94
22. Reconocimiento	8,61	10	2,15	8,51	10	2,44	8,93	10	2,12
23. Balance vida-trabajo	8,98	10	1,92	8,89	10	2,26	8,85	10	2,23

Dimensiones	Microclima 1 - Administración			Microclima 2 - Centros de Distribución			Microclima 3 - Puntos de Venta		
	Prom	Moda	Desv	Prom	Moda	Desv	Prom	Moda	Desv
24. Información	9,07	10	1,90	9,31	10	1,58	9,42	10	1,48
25. Estabilidad laboral	9,65	10	1,00	9,59	10	1,14	9,63	10	1,25
Promedio de los promedios	8,88			8,76			8,98		
Calificación cualitativa	BUENO			BUENO			BUENO		

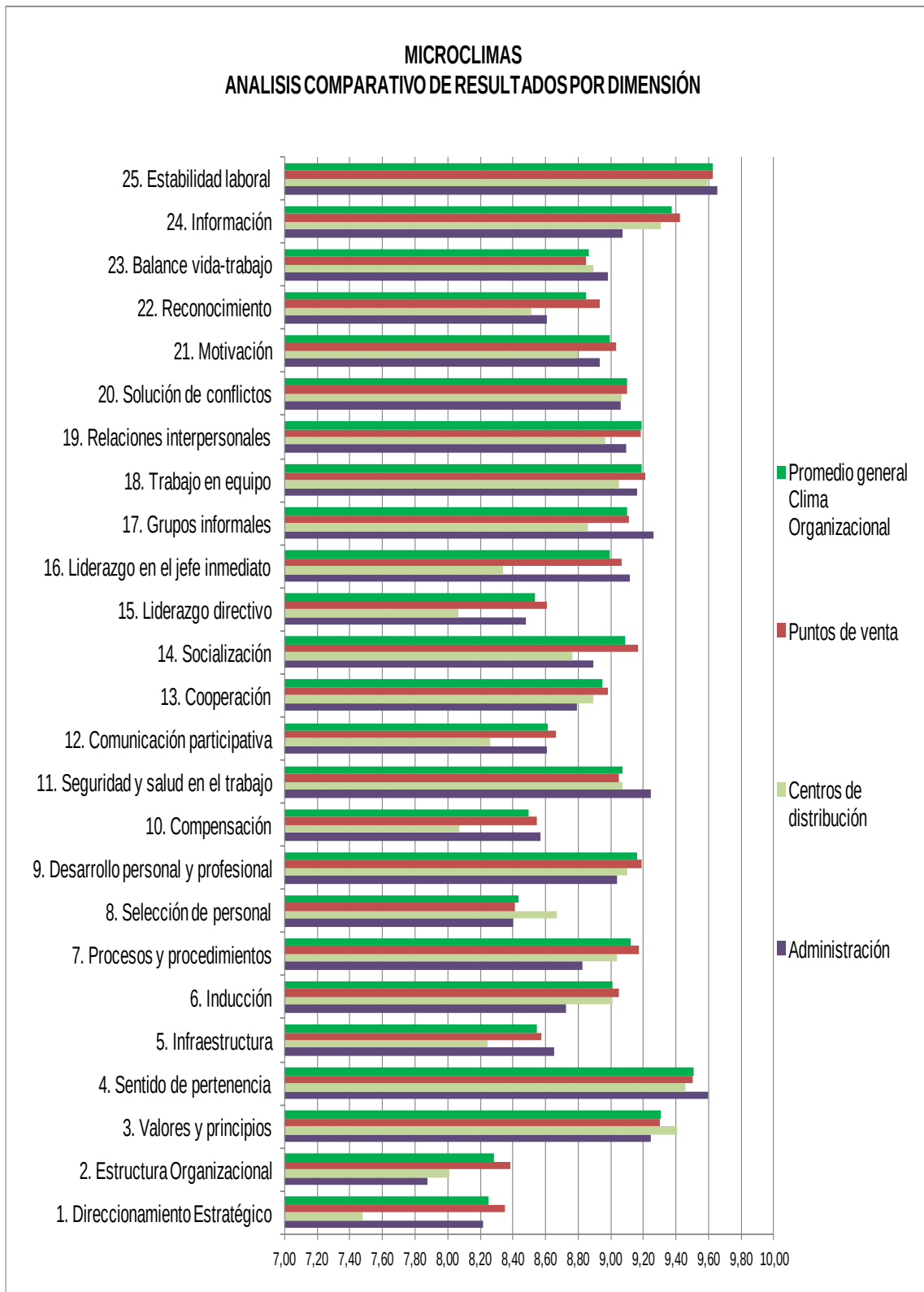
Fuente: Elaboración propia.

Según la escala de calificación cualitativa definida previamente, se establece que los tres microclimas presentan clima organizacional cualitativamente bueno.

El promedio más alto lo arrojó el microclima de puntos de venta con 8,98, seguido del microclima administración con el 8,88 y finalmente el microclima centros de distribución obtuvo el 8,76 de calificación promedio.

A continuación en el gráfico 29 se presenta el análisis comparativo por dimensión de cada uno de los microclimas, entre ellos y respecto al resultado general del diagnóstico del Clima Organizacional en Copservir.

Gráfico 29: Análisis comparativo por dimensión por microclima



Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico 29 se puede indicar que:

- La dimensión ESTABILIDAD LABORAL, tiene una percepción muy parecida entre los tres microclimas, clasificándose como excelente en cada uno de ellos.
- La dimensión INFORMACIÓN, aunque en todos los microclimas está calificada como buena, en el microclima administración presenta la más baja percepción.
- La dimensión BALANCE VIDA-TRABAJO, presenta una mejor percepción levemente más alta en administración que en los demás microclimas.
- Las dimensiones RECONOCIMIENTO y MOTIVACIÓN, tienen percepciones de menor calificación en los centros de distribución y en administración, en los puntos de venta están por encima del promedio general.
- La dimensión SOLUCIÓN DE CONFLICTOS, tiene resultados muy estables entre los tres microclimas.
- Las dimensiones RELACIONES INTERPERSONALES y TRABAJO EN EQUIPO, presentan percepciones de menor calificación en los centros de distribución y en administración en su orden, para los puntos de venta se supera la calificación promedio general.
- La dimensión GRUPOS INFORMALES, está mejor calificada en administración y supera el promedio general, en los centros de distribución obtiene la menor calificación.
- Las dimensiones LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO y LIDERAZGO DIRECTIVO, presentan una calificación que aunque las clasifica como buenas, son 0,65 y 0,47 puntos menos respectivamente en los centros de distribución que en el

promedio general y la gráfica nos ratifica que son mucho menores que en los demás microclimas.

- La dimensión **SOCIALIZACIÓN** obtienen una mejor calificación en el microclima puntos de venta, superando el promedio general, la menor calificación se da en los centros de distribución.
- La dimensión **COOPERACIÓN** tiene la más baja percepción en el microclima administración por debajo de los otros dos microclimas.
- La dimensión **COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA** en los centros de distribución presenta la menor calificación de 8,26 que aunque la ubica en buena, es menor al promedio y a la presentada en los demás microclimas.
- La dimensión **SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**, es percibida de mejor manera en administración superando el promedio general, en los demás microclimas el resultado está dentro del promedio.
- La dimensión **COMPENSACIÓN** presenta el más bajo resultado en los centros de distribución, para los puntos de venta y para administración el resultado es muy parecido 8,54 y 8,57 respectivamente.
- La dimensión **DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL** es percibida con una calificación de 9,04 para administración, promedio que resulta ser el menor respecto de los otros microclimas.
- La dimensión **SELECCIÓN DE PERSONAL**, obtuvo la mayor calificación en los centros de distribución, para administración y puntos de venta el resultado es muy parecido, 8,40 y 8,41 respectivamente.

- Las dimensiones PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS e INDUCCIÓN, tienen la menor percepción en administración quienes las califican con 8,82 y 8,72 respectivamente, por debajo de los demás microclimas y por debajo del promedio general.
- La dimensión INFRAESTRUCTURA presenta la menor calificación en los centros de distribución, incluso por debajo de los puntos de venta.
- La dimensión SENTIDO DE PERTENENCIA fue calificada como excelente en todos los microclimas excepto en los centros de distribución en donde la calificaron como buena, pero igualmente muy cercana a la excelencia con un resultado de 9,46.
- La dimensión VALORES Y PRINCIPIOS obtiene su mayor calificación en los centros de distribución por encima del promedio general.
- La dimensión ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL presenta su menor calificación en el microclima administración y en los puntos de venta es percibida con una mejor calificación que supera el promedio general.
- La dimensión DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO es percibida en los centros de distribución con la más baja calificación, siendo superada en 0.74 puntos por el microclima administración y en el microclima puntos de venta es en donde mejor la perciben.

6.4. PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO

Para el diseño de la propuesta de mejoramiento se tiene en cuenta todas las dimensiones del clima organizacional evaluadas, ninguna obtuvo una calificación igual a diez (10), sin embargo para la presentación del plan de mejoramiento se ordenaron las

dimensiones empezando por las debilidades y finalizando por las fortalezas según el resultado cuantitativo de la evaluación.

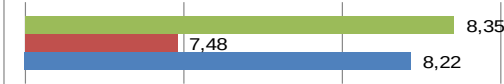
Las debilidades hacen referencia a aquellos aspectos de la organización que constituyen barreras para lograr la situación ideal, en este caso, un clima organizacional plenamente gratificante. Son problemas internos, que una vez identificados con un plan adecuado pueden superarse.

Una fortaleza hace referencia al valor con el cual cuenta la organización, para soportar la adversidad, enfrentar las situaciones difíciles y los momentos de incertidumbre, con el fin de salir bien librada y ojalá, más fortalecida. Por tal motivo, las dimensiones que son percibidas por los trabajadores como fortalezas, hacen parte del valor con el que cuenta la cooperativa para soportar la incertidumbre propia del proceso de intervención estatal, enfrentar cambios constantes del entorno y lograr diferenciarse en un mercado cada día más competitivo. De allí la importancia de conservar y vigorizar dichas fortalezas, identificando oportunidades de mejora que permitan llegar a un estado ideal, en el cual el clima organizacional se perciba como plenamente gratificante.

Con el fin de facilitar la elaboración del plan de mejoramiento, se realizó una matriz, en la cual se incluyeron las dimensiones identificadas como debilidades por el personal, ubicadas por debajo del promedio de promedios (8,95), en orden descendente y las dimensiones fortaleza que se encuentran calificadas por encima de éste promedio. en cada una de las dimensiones se presentan las principales causas que representan el 60 por ciento de las identificadas y las soluciones que representan el 50 por ciento o más de las propuestas realizadas por los trabajadores. (Anexo 4. Matriz dimensiones debilidad y fortaleza, principales causas y soluciones)

A continuación se presenta el Plan de Mejoramiento propuesto:

Cuadro 111: Plan de mejoramiento dimensión Direccionamiento Estratégico

DIMENSIÓN	DIANÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA											
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS										
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	BUENA – 8,25	 <table><caption>Resultados de los Microclimas</caption><thead><tr><th>Microclima</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>Puntos de Venta</td><td>8,35</td></tr><tr><td>Centros de Distribución</td><td>7,48</td></tr><tr><td>Administración</td><td>8,22</td></tr></tbody></table>			Microclima	Puntuación	Puntos de Venta	8,35	Centros de Distribución	7,48	Administración	8,22
Microclima	Puntuación											
Puntos de Venta	8,35											
Centros de Distribución	7,48											
Administración	8,22											
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO								
1. Divulgar mediante una campaña la información relacionada con el plan estratégico, la misión, la visión, los objetivos e indicadores. La campaña para los puntos de venta y administración debe incluir medios impresos e intranet. Para los centros de distribución adicionalmente se realizará reuniones con el personal.	Que todos los trabajadores conozcan el contenido del plan estratégico.	Comunicación Organizacional	Enero 31 de 2015	- Realización de la campaña. - Porcentaje de asistencia del personal de centros de distribución a las reuniones.								
2. Diseñar e implementar una encuesta electrónica para validar el conocimiento de la información del plan estratégico	Verificar y reforzar el conocimiento de los trabajadores	Comunicación Organizacional	Marzo 31 de 2015	El 80 por ciento de los trabajadores con respuestas satisfactorias								
3. Hacer anualmente las dos acciones de mejora anteriores.	Mantener informados a todos los trabajadores acerca del planteamiento estratégico de la Cooperativa	Comunicación Organizacional	Anualmente en Enero y Marzo	Inclusión de las acciones de mejora en el plan anual de comunicación organizacional.								

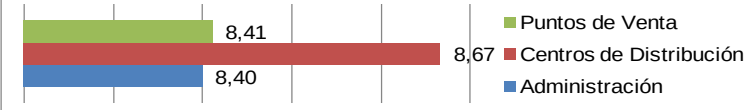
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 112: Plan de mejoramiento dimensión Estructura Organizacional

DIMENSIÓN	DIANÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	BUENA – 8,29	Bar chart showing microclimate results for Estructura Organizacional. The Y-axis represents scores. The X-axis lists the microclimates: Puntos de Venta (green bar, 8,38), Centros de Distribución (red bar, 8,01), and Administración (blue bar, 7,88). A legend on the right identifies the colors: green for Puntos de Venta, red for Centros de Distribución, and blue for Administración.		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Hacer una revisión de los niveles de autorización y autonomías delegadas a cada uno de los niveles jerárquicos de la Cooperativa, y presentar una propuesta a la Presidencia para su ajuste o modificación.	Validar que los niveles de autorización sean los adecuados para el correcto flujo de los procesos.	Área de procesos y procedimientos	Febrero 15 de 2015	• Presentación y aprobación de los cambios propuestos a los niveles de autorización.
2. Incluir en el nuevo software que se implementara en el año 2015 la automatización de los pasos de aprobación a los niveles jerárquicos que corresponda.	Agilizar el acceso a los diferentes niveles de la estructura que aprueban o autorizan.	Gerente de Proyecto – Implementación Software Siesa Web.	Mayo 1 de 2015	• # procesos de autorización existentes / # procesos de autorización automatizados.
3. Publicar en la Intranet un artículo que aclare con argumentos administrativos la necesidad de tener niveles de aprobación centralizados, el beneficio que ello representa y el impacto que esto tiene en el proceso actual de intervención para administrar que tiene la Cooperativa.	Informar y concientizar a los trabajadores de los niveles de autorización y la centralización	Gerente de Auditoría Interna	Marzo 1 de 2015	• Publicación en el Intranet

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 113: Plan de mejoramiento dimensión Selección de Personal

DIMENSIÓN	DIANÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
SELECCIÓN DE PERSONAL	BUENA – 8.44	 ■ Puntos de Venta 8,41 ■ Centros de Distribución 8,67 ■ Administración 8,40		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Incluir en las pruebas de selección herramientas que permitan medir e identificar aspectos relacionados con los valores, la ética e integridad de las personas.	Medir en la selección de personal aspectos relacionados con la calidad humana del candidato.	Gerente Selección y Desarrollo	de Febrero 15 de 2015	• Baterías de pruebas Vs. Aspectos humanos que miden.
2. Modificar el proceso de selección de personal para incluir la puntuación y el peso que se dará a los resultados de las pruebas que midan aspectos de la calidad humana del candidato.	Incluir la calidad humana como un ítem decisorio a la hora de seleccionar personal.	Vicepresidente de Talento Humano	de Marzo 15 de 2015	• Modificación del proceso de selección.
3. Hacer una reunión de análisis del proceso de ascenso en donde participen Directores de Zona, Gerentes Operativos, Jefe de Selección y Gerente de Selección y Desarrollo, y presentar propuestas de ajuste al proceso.	Analizar el proceso actual de ascenso.	Gerente Selección y Desarrollo	de Enero 15 de 2015	• Propuesta de ajuste al proceso de ascenso
4. Definir los cambios en el proceso de ascenso según la propuesta presentada	Ajustar el proceso de ascensos.	Vicepresidente de Talento Humano	de Enero 31 de 2015	• Proceso ajustado

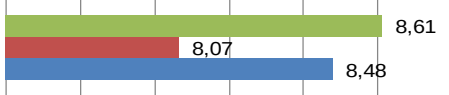
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 114: Plan de mejoramiento dimensión Compensación

DIMENSIÓN	DIANÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA											
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS										
COMPENSACIÓN	BUENA – 8.50	<table><thead><tr><th>Microclima</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>Puntos de Venta</td><td>8,54</td></tr><tr><td>Centros de Distribución</td><td>8,07</td></tr><tr><td>Administración</td><td>8,57</td></tr></tbody></table>			Microclima	Puntuación	Puntos de Venta	8,54	Centros de Distribución	8,07	Administración	8,57
Microclima	Puntuación											
Puntos de Venta	8,54											
Centros de Distribución	8,07											
Administración	8,57											
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO								
1. Publicar los resultados del último estudio salarial en el que participó Copservir donde se compara con otras empresas (Punto Salarial – 2014).	Dar a conocer que los salarios de Copservir por cargo se encuentran dentro de la mediana del mercado.	Vicepresidente de Talento Humano	Enero 15 de 2015	• Publicación con información: General a todo el personal y por áreas a cada grupo de interés.								
2. Contratar un estudio de valoración de cargos que incluya el diagnóstico interno de equidad salarial en Copservir.	Contar con información objetiva sobre la valoración de los cargos en Copservir.	Vicepresidencia de Talento Humano	Marzo 31 de 2015	• Estudio de valoración de cargos								
3. Socializar los resultados del estudio con la presidencia y el grupo de vicepresidentes con el fin de tomar las decisiones que sean necesarias y viables financieramente.	Tomar decisiones soportados en el estudio de valoración de cargos.	Presidente y Grupo de Vicepresidentes	Abril 30 de 2015	• Decisiones de ajuste tomadas y fecha de implementación de las mismas.								

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 115: Plan de mejoramiento dimensión Liderazgo Directivo

DIMENSIÓN	DIANÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA											
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS										
LIDERAZGO DIRECTIVO	BUENA – 8,54	 <table><thead><tr><th>Microclima</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>Puntos de Venta</td><td>8,61</td></tr><tr><td>Centros de Distribución</td><td>8,07</td></tr><tr><td>Administración</td><td>8,48</td></tr></tbody></table>			Microclima	Puntuación	Puntos de Venta	8,61	Centros de Distribución	8,07	Administración	8,48
Microclima	Puntuación											
Puntos de Venta	8,61											
Centros de Distribución	8,07											
Administración	8,48											
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO								
1. Dar continuidad a la escuela de liderazgo ejecutada en el año 2012, reforzando el compromiso de los líderes hacia su grupo de trabajo.	Brindar formación a los Altos Directivos	Gerente de Selección y Desarrollo	- Diciembre 01 de 2014 - Febrero 28 de 2015	- Inclusión del programa escuela de liderazgo en el presupuesto 2015 - Ejecución del programa escuela de liderazgo								
2. Establecer la política de que los diferentes gerentes de área realicen una visita al semestre a cada una de las sedes administrativas y centros de distribución en donde tenga operación y desarrollo el proceso que lideran, ésta visita debe ser de por lo menos de una semana de duración.	Acercar a los Gerentes de área a sus grupos de trabajo dispersos en diferentes sedes	Grupo de Vicepresidentes	Diciembre 01 de 2014	Numero de gerentes de área que realizaron la visita durante el semestre.								

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 116: Plan de mejoramiento dimensión Infraestructura

DIMENSIÓN	DIANÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
INFRAESTRUCTURA	BUENA – 8,55	Bar chart showing scores for three microclimates: Puntos de Venta (8.57), Centros de Distribución (8.24), and Administración (8.65).		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Revisar los recursos disponibles del área de Infraestructura frente al volumen de los requerimientos de reparaciones locativas y mejoras, incluir en la revisión los indicadores de nivel de servicio.	Verificar que se cuentan con los recursos necesarios para atender la demanda	Gerente de Infraestructura	Noviembre 15 de 2014	• Presentar propuesta para presupuesto 2015
2. Dar prioridad de reposición de activos a los puntos de venta que se encuentren en mayor deterioro.	Mejorar la infraestructura física de los puntos de venta	Directores de Zona	Noviembre 15 de 2014	• Enviar el listado de prioridades a la Gerencia de servicios administrativos para inclusión en presupuesto 2015
3. Revisar el nivel de servicio del operador logístico contratado para la entrega de suministros y elementos de trabajo y hacer exigencias de mejora.	Mejorar el nivel de servicio de entrega de suministros y elementos de trabajo	Gerente de Servicios Administrativos	Noviembre 20 de 2014	• Presentar informe y compromiso establecido con el Operador Logístico.
4. Revisar los parámetros del sistema utilizado para que los trabajadores hagan los pedidos mensuales al operador logístico.	Validar si los elementos y las cantidades están acorde con las necesidades.	Gerente de Servicios Administrativos	Noviembre 30 de 2014	• Presentación de propuesta para ajuste y presupuesto 2015.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 117: Plan de mejoramiento dimensión Comunicación Participativa

DIMENSIÓN	DIANÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	BUENA – 8,62	8,67 8,26 8,61 Puntos de Venta Centros de Distribución Administración		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Establecer como política que cualquier cambio relevante en el proceso o procedimiento de trabajo, se debe convocar a un grupo de trabajadores no menos de 3 que estén ocupando el cargo objeto del cambio, para que aporten al análisis y discusión del cambio propuesto.	Incluir a un grupo de trabajadores en el análisis de las propuestas de cambio y mejora de procesos.	Área de procesos y procedimientos.	A partir del año 2015	• Actas de reunión.
2. Hacer una reunión con los jefes de los centros de distribución para presentar los resultados de éste diagnóstico de clima organizacional, generando compromisos que permitan el mejoramiento de esa dimensión.	Comprometer a los jefes de los centros de distribución con acciones que mejoren el clima organizacional.	Vicepresidente de Talento Humano	de Noviembre 21 de 2015	• Acta de reunión. • Establecimiento de compromisos

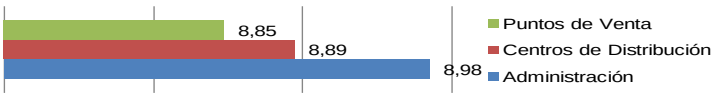
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 118: Plan de mejoramiento dimensión Reconocimiento

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
RECONOCIMIENTO	BUENA – 8,85	Bar chart showing microclimate results for Recognition: Puntos de Venta (8.93), Centros de Distribución (8.51), and Administración (8.61).		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Establecer un programa de reconocimientos que abarque todas las áreas de la Cooperativa, en donde sean los mismos empleados los que propongan y elijan cada semestre al que ellos consideren merecedor de reconocer.	Reconocer semestralmente a los trabajadores que se destaquen entre sus compañeros.	Gerente de Bienestar Laboral	• Noviembre 30 de 2014 • Junio y Diciembre 2015	• Presentar el programa para incluir en el presupuesto 2015. • Ejecución del programa
2. Implementar un programa de evaluación de desempeño.	Tener un mecanismo objetivo de medición del desempeño	Gerente de Selección y Desarrollo	• Noviembre 15 de 2014 • Según cronograma	• Presentar propuesta para presupuesto 2015. • Ejecución el programa
3. Incorporar al programa de evaluación de desempeño el reconocimiento público a los trabajadores más sobresalientes de cada una de las áreas.	Reconocer el buen desempeño de los trabajadores	Gerente de Selección y Desarrollo	Noviembre 15 de 2014	• Incorporación del reconocimiento en el programa de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 119: Plan de mejoramiento dimensión Balance Vida – Trabajo

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
BALANCE VIDA-TRABAJO	BUENA – 8,87	 ■ Puntos de Venta 8,85 ■ Centros de Distribución 8,89 ■ Administración 8,98		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Hacer un análisis de las jornadas de trabajo en los puntos de venta, información que se recolectará con el software de tiempo complementario que se implementará en Enero de 2015.	- Validar que las jornadas de trabajo no estén sobrecargadas. - Identificar necesidades de planta de personal.	Gerente de Relaciones Laborales	Junio 15 de 2015	Presentación de informe y propuesta de nivelación de jornadas de trabajo en puntos de venta.
2. Con base en los resultados de la encuesta de riesgo psicosocial, diseñar programas de sensibilización hacia el adecuado balance vida – trabajo.	Sensibilizar a los trabajadores hacia los beneficios de un adecuado balance vida – trabajo	Gerente de Bienestar Laboral	- Cada mes año 2015 - Febrero 15 de 2015	- Publicación de Pop Up en la Intranet mensual con mensajes relacionados al balance vida – trabajo. - Presentación del programa
3. Ejecutar el programa de bienestar aprobado para promover el balance vida - trabajo	Ofrecer a los trabajadores herramientas que les permitan un adecuado balance vida-trabajo	Gerente de Bienestar Laboral	Junio 01 de 2015	Ejecución del programa según cronograma establecido.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 120: Plan de mejoramiento dimension Cooperación

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
COOPERACIÓN	BUENA – 8,95	Bar chart showing microclimate results for Cooperación. The Y-axis represents scores from 0 to 10. The X-axis lists three categories: Puntos de Venta (green bar, 8.98), Centros de Distribución (red bar, 8.89), and Administración (blue bar, 8.79). A legend on the right identifies the colors: green for Puntos de Venta, red for Centros de Distribución, and blue for Administración.		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. En las integraciones semanales que se realizan en las sedes administrativas invitar cada mes a un área diferente para que le cuente a los demás los proyectos que están llevando a cabo, si no tienen proyectos que le cuenten a los demás la gestión que ellos realizan dentro del proceso administrativo.	Hacer que los trabajadores de las sedes administrativas entiendan la función de los otros y el aporte de ellas al logro de los objetivos organizacionales.	Vicepresidencia de Talento Humano y Gerencias de Área	Cada mes del año 2015	• Ejecución mensual según cronograma establecido.
2. Establecer como política que por lo menos una vez al año cada uno de los trabajadores de las sedes administrativas y centros de distribución estén un día laboral en un punto de venta – “mi día de punto de venta”.	Generar conocimiento e integración, a los trabajadores de las sedes administrativas y centros de distribución, hacia los puntos de venta, con el fin de que reconozcan el impacto de sus labores diarias en él.	• Vicepresidencia de Talento Humano • Jefes, Directores y Gerentes de Área	• Noviembre 30 de 2014 • Durante el año 2015	• Presentar la propuesta para aprobación de vicepresidencias. • Ejecución de la política según cronograma establecido.

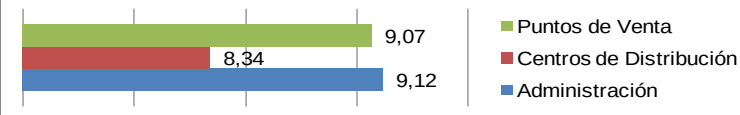
Fuente: Elaboración propia.

Caudro 121 : Plan de mejoramiento dimensión Motivación

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
MOTIVACIÓN	BUENA – 8,99	Bar chart showing microclimate results for Motivation: Puntos de Venta (9.03), Centros de Distribución (8.80), and Administración (8.93).		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Publicar en la intranet y en un medio impreso los programas de beneficios existentes en la Cooperativa.	Recordar los programas de beneficios existentes a todos los trabajadores.	Comunicación Organizacional y Gerencia de Bienestar Laboral	Enero 31 de 2015	• Publicación en Intranet y en medio impreso
2. Hacer una encuesta electrónica a todos los trabajadores sobre los aspectos que los motivan, con información que permita identificar los grupos objetivos.	Conocer las herramientas de motivación de mayor para los trabajadores identificadas por grupos objetivos	Gerencia de Bienestar Laboral	Marzo 30 de 2015	• Presentar resultados de la encuesta y propuestas.
3. Hacer los ajustes necesarios al presupuesto año 2015 (reorientación de recursos) según resultados de la encuesta de motivación.	Orientar los recursos disponibles para mejorar el proceso de motivación a los trabajadores	Gerencia de Bienestar Laboral y Vicepresidencia de Talento Humano	Mayo 01 de 2015	• Ajustes al presupuesto 2015 y a los programas de beneficios.
4. Establecer convenios de tarifas especiales en gimnasios y club deportivos y recreativos, en las diferentes ciudades del País.	Ofrecer alternativas de recreación y deporte a los trabajadores.	Gerencia de Bienestar Laboral con el apoyo de las Direcciones de Zona	Junio 30 de 2015	• Número de ciudades con convenios.

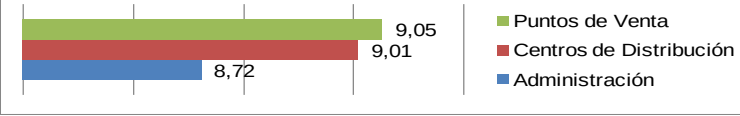
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 122: Plan de mejoramiento dimensión Liderazgo en el jefe inmediato

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	BUENA – 8,99			
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Continuar con el programa de formación de líderes (administradores, jefes de centros de distribución, sub-administradores y subjefes de centro de distribución).	Formar líderes a nivel de puntos de venta y centros de distribución.	Gerencia de Selección y Desarrollo	Primer semestre 2015	• El programa cuenta con indicadores de asistencia e impacto.

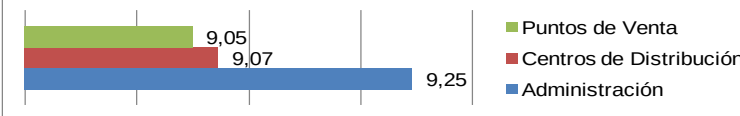
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 123: Plan de mejoramiento dimensión Inducción

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
INDUCCIÓN	BUENA – 9,01			
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Incluir al proyecto de inducción específica B-Learning, los protocolos de reforzamiento presencial que deben ser cubiertos con el personal existente de capacitadores mediante reuniones con el personal objetivo.	Incluir el componente de presencialidad al proceso de inducción específica.	Gerente de Selección y Desarrollo.	Junio 30 de 2015	• Protocolos estandarizados de formación presencial (reforzamiento a la virtualidad).

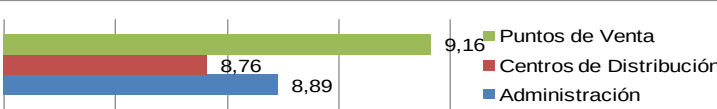
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 124: Plan de mejoramiento dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA											
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS										
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	BUENA – 9,07	 <table><tr><th>Microclima</th><th>Resultado</th></tr><tr><td>Puntos de Venta</td><td>9,05</td></tr><tr><td>Centros de Distribución</td><td>9,07</td></tr><tr><td>Administración</td><td>9,25</td></tr></table>			Microclima	Resultado	Puntos de Venta	9,05	Centros de Distribución	9,07	Administración	9,25
Microclima	Resultado											
Puntos de Venta	9,05											
Centros de Distribución	9,07											
Administración	9,25											
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO								
1. Incentivar a los trabajadores para que realicen los cursos virtuales de formación en seguridad y salud en el trabajo existentes en la plataforma de capacitación, el indicador actual es que el 15 por ciento de los trabajadores realizan los cursos.	Motivar la realización de los cursos disponibles en Seguridad y Salud en el Trabajo	Gerente de Bienestar Laboral	Año 2015	Lograr el 30 por ciento de realización de cursos en el primer trimestre, el 50 por ciento en el segundo y el 70 por ciento al tercer trimestre del año 2015.								
2. Socializar a todo el personal los resultados del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, publicando en la intranet e incluyendo en un medio impreso que se entregará físicamente.	Divulgar la gestión realizada.	Gerente de Bienestar Laboral	Enero 31 de 2015 Octubre 31 de 2015	- Publicación del informe a corte 2014. - Publicación del informe a corte Septiembre 2015.								

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 125: Plan de mejoramiento dimensión Socialización

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA											
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS										
SOCIALIZACIÓN	BUENA – 9,09	 <table><caption>Resultados de los Microclimas - Socialización</caption><thead><tr><th>Microclima</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>Puntos de Venta</td><td>9,16</td></tr><tr><td>Centros de Distribución</td><td>8,76</td></tr><tr><td>Administración</td><td>8,89</td></tr></tbody></table>			Microclima	Puntuación	Puntos de Venta	9,16	Centros de Distribución	8,76	Administración	8,89
Microclima	Puntuación											
Puntos de Venta	9,16											
Centros de Distribución	8,76											
Administración	8,89											
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO								
1. Realizar una reunión con todos los trabajadores de los centros de distribución cada vez que se implemente un cambio en la tecnología o el proceso relacionado con dicha área.	Comunicar los beneficios de las mejoras y/o cambios a implementar en los centros de distribución.	Jefes de Centros de Distribución y Director de Logística	A partir del año 2015	• Acta de reunión.								
2. Publicar en la intranet y enviar por los correos electrónicos, información sobre el proceso previo llevado a cabo para la definición e implementación de los cambios o mejoras en procesos.	Comunicar que cada cambio tiene un análisis previo, en donde aunque no se incluye la opinión de todos, si se escucho a una parte de ellos.	Área de procesos y procedimientos	A partir del año 2015	• Publicación cada vez que se presente un cambio o mejora.								

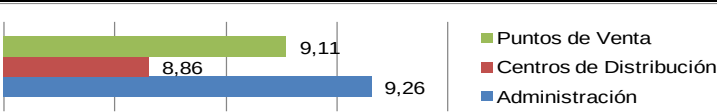
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 126: Plan de mejoramiento dimensión Solución de Conflictos

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
SOLUCION DE CONFLICTOS	BUENA – 9,10	Bar chart showing microclimate results for Conflict Resolution. The Y-axis represents scores from 0 to 10. The X-axis lists three categories: Puntos de Venta (green bar, 9.10), Centros de Distribución (red bar, 9.07), and Administración (blue bar, 9.06). A legend on the right identifies the colors: green for Puntos de Venta, red for Centros de Distribución, and blue for Administración.		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Ofrecer a los jefes inmediatos o personas que tengan a otros a cargo, un mecanismo de apoyo que les permita una adecuada intervención en la resolución de conflictos. Este mecanismo de apoyo se puede representar en una línea de atención con psicólogo (a) organizacional que registre los servicios prestados, haga la asesoría y el seguimiento respectivo.	Ofrecer apoyo objetivo e independiente a la solución de conflictos	Gerencia de Bienestar Laboral	Marzo 31 de 2015	• Presentar la propuesta documentada con el análisis costo-beneficio.
		Presidente y Vicepresidente de Talento Humano	Abril 30 de 2015	• Aprobación de la propuesta.
		Gerencia de Bienestar Laboral	Mayo 01 de 2015	• Implementación de lo aprobado.

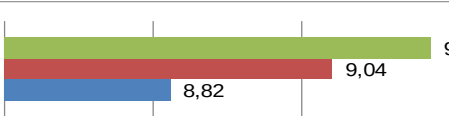
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 127: Plan de mejoramiento dimensión Grupos Informales

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA											
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS										
GRUPOS INFORMALES	BUENA – 9,10	 <table><caption>Resultados de los Microclimas</caption><thead><tr><th>Microclima</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>Puntos de Venta</td><td>9,11</td></tr><tr><td>Centros de Distribución</td><td>8,86</td></tr><tr><td>Administración</td><td>9,26</td></tr></tbody></table>			Microclima	Puntuación	Puntos de Venta	9,11	Centros de Distribución	8,86	Administración	9,26
Microclima	Puntuación											
Puntos de Venta	9,11											
Centros de Distribución	8,86											
Administración	9,26											
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO								
1. Implementar y promover la realización de la integración semanal en los puntos de venta.	Permitir a los trabajadores momentos de reflexión sobre temas diferentes a los laborales	Gerencia de Bienestar y Directores de Zona	A partir del año 2015	• Encuestas electrónicas cuatrimestrales que midan la participación de los trabajadores en la integración semanal.								
2. Realizar olimpiadas deportivas por ciudades según la ubicación geográfica y el número de trabajadores en cada una de ellas, agrupándolos de la forma más practica	Ofrecer espacios informales al trabajador por fuera de su jornada laboral	Gerencia de Bienestar	A partir de la aprobación	• Presentar la propuesta con el análisis costo – beneficio para aprobación de la presidencia.								

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 128: Plan de mejoramiento dimensión Procesos y procedimientos

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA											
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS										
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	BUENA – 9,12	 <table><caption>Resultados de los Microclimas</caption><thead><tr><th>Microclima</th><th>Resultado</th></tr></thead><tbody><tr><td>Puntos de Venta</td><td>9,17</td></tr><tr><td>Centros de Distribución</td><td>9,04</td></tr><tr><td>Administración</td><td>8,82</td></tr></tbody></table>			Microclima	Resultado	Puntos de Venta	9,17	Centros de Distribución	9,04	Administración	8,82
Microclima	Resultado											
Puntos de Venta	9,17											
Centros de Distribución	9,04											
Administración	8,82											
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO								
1. Establecer un cronograma de actualización de los manuales de procedimiento que vaya coordinado con el proyecto de implementación del Software Siicop y el Software Siesa Web.	Actualizar los manuales de procedimiento	Área de procesos y procedimientos	Enero a Junio de 2015	• Cumplimiento del cronograma establecido								
2. En el proceso de actualización de los manuales de procedimiento se debe incluir el análisis de los recursos informáticos, humanos y técnicos con que se cuenta para la ejecución de los mismos, buscando coherencia organizacional.	Validar que los recursos suministrados son los adecuados para la ejecución de los procesos y procedimientos.	Área de procesos y procedimientos	Enero a Junio de 2015	• Definición de una herramienta de análisis que permita la evaluación de recursos sugerida.								

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 129: Plan de mejoramiento dimensión Relaciones Interpersonales

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
RELACIONES INTERPERSONALES	BUENA – 9,15	Bar chart showing microclimate results for Relationships: Puntos de Venta (9.18), Centros de Distribución (8.97), and Administración (9.09).		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Ampliar la cobertura del programa integrando familias saludables a un 50 por ciento anual	Dar mayor cubrimiento con la actividad motivadora de relaciones interpersonales	Vicepresidencia de Talento Humano Gerencia de Bienestar Laboral	Noviembre 15 de 2015 A partir del año 2015	• Presentar para aprobación de presupuesto 2015 • Ejecutar la actividad según cronograma.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 130: Plan de mejoramiento dimensión Desarrollo personal y profesional

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	BUENA – 9,16	Bar chart showing microclimate results for Personal and Professional Development: Puntos de Venta (9.19), Centros de Distribución (9.10), and Administración (9.04).		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Diseñar una propuesta de plan carrera que involucre a todos los trabajadores de la cooperativa.	Contar con un Plan Carrera.	Gerencia de Selección y desarrollo	Agosto 31 de 2014	• Propuesta para implementación en el año 2016

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 131: Plan de mejoramiento dimensión Trabajo en equipo

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
TRABAJO EN EQUIPO	BUENA – 9,19	9,21 9,05 9,16 Puntos de Venta Centros de Distribución Administración		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Establecer indicadores o metas de cumplimiento grupales en los centros de distribución, adicionales a los esquemas actuales de medición de resultados individuales y realizar una premiación y/o reconocimiento al logro de los mismos.	Promover el trabajo en equipo en los centros de distribución	Director de Centros de Distribución y Gerente de Bienestar Laboral	Noviembre 31 de 2015	• Implementación de los indicadores de gestión grupales

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 132: Plan de mejoramiento dimensión Valores y Principios

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
VALORES Y PRINCIPIOS	BUENA – 9,31	9,30 9,41 9,25 Puntos de Venta Centros de Distribución Administración		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Publicar en la intranet los valores y principios de la cooperativa haciendo un breve resumen de la aplicación de ellos.	Dar a conocer los valores y principios corporativos.	Comunicación organizacional	Enero 31 de 2015	• Publicación de la nota en la Intranet
2. Invitar a los trabajadores a reflexionar sobre la aplicación personal de los valores y principios, mediante una publicación en la Intranet.	Reforzar el conocimiento de los valores y principios	Comunicación organizacional	Julio 01 de 2015	• Publicación de la nota en la Intranet.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 133: Plan de mejoramiento dimensión Información

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
INFORMACIÓN	BUENA – 9,37	■ Puntos de Venta 9,42 ■ Centros de Distribución 9,31 ■ Administración 9,07		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Definir la publicación de una revista o boletín cuatrimestral (Enero 31, Mayo 31, Septiembre 30) que contenga información de interés para todos los trabajadores como un mecanismo de información impreso que se entregará a cada trabajador	Mejorar los canales de comunicación organizacional	Presidencia y Vicepresidencia de Talento Humano	Noviembre 30 de 2014	• Inclusión de los costos en el presupuesto 2015
2. Crear un comité editorial del boletín o revista cuatrimestral.		Vicepresidencia de Talento Humano	Diciembre 10 de 2014	• Comunicación a los integrantes del comité
3. Definir la contratación del proveedor que aportará al diseño y contenido del boletín.		Vicepresidencia de Talento Humano y Comunicación organizacional.	Diciembre 20 de 2014	• Contrato

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 134: Plan de mejoramiento dimensión Sentido de pertenencia

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
SENTIDO DE PERTENENCIA	EXCELENTE – 9,51	■ Puntos de Venta ■ Centros de Distribución ■ Administración		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Aumentar los programas comerciales y convenios dirigidos a los asociados.	Sostenibilidad de la Cooperativa como ente solidario.	Gerente de Servicios Cooperativos	Permanente	• Anualmente 5 programas y/o convenios nuevos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 135: Plan de mejoramiento dimensión Estabilidad laboral

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - COPSERVIR LTDA			
	GENERAL	RESULTADO DE LOS MICROCLIMAS		
ESTABILIDAD LABORAL	EXCELENTE – 9,63	■ Puntos de Venta ■ Centros de Distribución ■ Administración		
ACCION DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1. Mantener informados a los trabajadores del avance del proceso de extinción del derecho del dominio.	Brindar información sobre el proceso de extinción.	Vicepresidente Jurídico	Cada vez que ocurra un hecho dentro del proceso	• Publicación de la noticia en la Intranet y según la relevancia en reuniones con el personal.

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

- Una vez realizado el diagnóstico del Clima Organizacional de Copservir Ltda. se concluye que es percibido por los trabajadores de la cooperativa como BUENO, según la escala clasificación cualitativa y el promedio general de las dimensiones evaluadas (8,95); y hace parte de las fortalezas con las cuales cuentan los directivos para gestionar la continuidad y supervivencia de la cooperativa en un contexto de intervención Estatal y entorno altamente competitivo. Las dimensiones con las mayores calificaciones son la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia, las cuales soportan la calificación general y son percibidas como EXCELENTES, con promedios de 9,63 y 9,51 respectivamente.
- El 92% de las 25 dimensiones evaluadas se ubican dentro de la escala de calificación cualitativa en el rango de BUENO (8,00 a 9,49), sin embargo, se consideran como fortalezas del clima organizacional de Copservir Ltda. sólo las dimensiones calificadas por encima del promedio general, las cuales representan el 64% de los factores evaluados.
- Una de las situaciones que soportan la calificación obtenida por la dimensión estabilidad laboral, con un promedio de 9,63, es el caso del grupo de vicepresidentes de la Cooperativa, quienes iniciaron en cargos base (mensajeros, auxiliares, secretarias) y ahora ocupan cargos directivos. Es así como los programas de formación profesional que lleva a cabo la Cooperativa, han impactado positivamente, puesto que ofrecen las herramientas necesarias para que sus trabajadores crezcan dentro de la organización, evitando así la migración hacia otras organizaciones y procurando la retención del talento humano, en el cual se ha invertido tiempo y recursos financieros.

- La percepción de las dimensiones estabilidad laboral y sentido de pertenencia, por parte de los trabajadores de Copservir Ltda. aporta información valiosa para dar respuesta a la inquietud inicial y punto de partida de la presente investigación, puesto que a pesar de la incertidumbre propia del proceso de intervención estatal y de los constantes cambios que dicho proceso incorpora al desarrollo del objeto social de la cooperativa, la organización ha mostrado crecimiento en sus ventas y se ha fortalecido a través de los años, ubicándose como una de las mejores droguerías a nivel nacional. En este sentido, una organización que está fortalecida internamente y se transforma con el fin de sobrevivir, también es capaz de afrontar los cambios del entorno cambiante y desafiante del presente siglo.
- La dimensión estabilidad laboral tiene relación con la calificación obtenida por la dimensión sentido de pertenencia, calificada dentro de la escala cualitativa como excelente, puesto que la seguridad y continuidad del contrato laboral, que una organización ofrezca a sus colaboradores, atenúa el riesgo de que éstos desarrollen sus actividades con estrés laboral, incertidumbre y desinterés, lo cual a su vez, se reflejará en estabilidad económica impactando positivamente la vida personal del trabajador, quien valorará y agradecerá a su organización.
- A partir de la información obtenida del análisis demográfico, se puede concluir que aunque el 64% de los trabajadores que participaron de la presente investigación tienen entre 1 y 10 años de antigüedad, es decir, que ingresaron a una organización ya intervenida por el Estado y aun así, perciben al clima organizacional de Copservir Ltda como una fortaleza, a pesar de la incertidumbre, los constantes cambios y los paradigmas que se hayan forjado en la sociedad, a partir de las noticias que hacen seguimiento al proceso de extinción del derecho de dominio de la Cooperativa.

- De las 25 dimensiones evaluadas, el 36% (9 dimensiones) son percibidas por los trabajadores de Copservir Ltda. como debilidades, puesto que se ubican por debajo del promedio general del clima organizacional de la Cooperativa (8,95). Para la formulación del plan de mejoramiento se tuvieron en cuenta los aspectos a mejorar de todos los factores evaluados, sin embargo, se hizo mayor énfasis en las acciones de mejora requeridas por las dimensiones percibidas como debilidades, buscando que dichas acciones se puedan ejecutar en el corto plazo, sean viables e impacten a nivel de microclima y a nivel general, con el fin de mejorar la percepción del clima organizacional de Copservir Ltda. y llegue a ser plenamente gratificante.
- Los conceptos integración, igualdad, equidad, descentralización, se identificaron como aspectos comunes e ideales incluidos en las soluciones aportadas por los trabajadores que participaron de la presente investigación, están incluidos dentro del plan de mejoramiento y se tradujeron a acciones puntuales ejecutables en el corto plazo, con el fin de lograr el impacto esperado. Sin embargo, se tuvo en cuenta la viabilidad y alcance de cada una de las acciones teniendo en cuenta que Copservir Ltda. es una organización intervenida por el Estado y por la Superintendencia de economía solidaria y su administración está a cargo del depositario provisional y agente especial, quien encabeza la toma de decisiones.
- Es importante dar a conocer los resultados de la presente investigación a los directivos de la Cooperativa y a los casi 5000 trabajadores, puesto que para recolectar los datos, se dio a conocer el objetivo de la investigación en toda la organización y se solicitó la participación de los trabajadores de manera voluntaria, generando expectativa acerca de la utilidad y el valor de sus opiniones.

8. REFERENCIACION BIBLIOGRAFICA

Aburto, H, Valencia, J. (2011). *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Investigación y Ciencia, núm.51, enero-abril, 2011, pp. 41-49, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Acuña, M. (2010). *Trabajo en Equipo parte I*. Medicina familiar HIBA. Recuperado de: http://www.cpcesfe2.org.ar/Pages/Capitacion/InstitutosYComisiones/ComPYME/Materiales/1_TrabajoEnEquipo/1_TrabajoEnEquipo_%20I_Parte.pdf.

Alianza Cooperativa Internacional ACI. *Principios y valores*. Recuperado de: http://confras.com/documentos/cooperativismo/principios_valores.pdf.

Álvarez, G. (1995). “*El constructo Clima Organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*”. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Volumen 11. Pág. 28.

Argyris, Chris. (1957). *The individual and organization: Some problems of mutual adjustment*. Pág. 183-190. John Wiley and Son.

Baptista, P., Hernández, R. y Fernández, C. (1991). *Metodologías de la investigación*. MacGraw-Hill.

Besseyre de Horts, C.-H. (1988). *Hacia una gestion estrategica de Recursos Humanos*. California: Universidad de California.

Bezerra, A. (2008). *The organizational climate and the administration of people*. Federal University of Goiás. Recuperado de: <http://www.fen.ufg.br/revista/v10/n3/v10n3a01.htm>

Bleger, J. (1973). *Psicología de la Conducta*. Buenos Aires: Paidós.

Bonache, J., & Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Financial Times/Prentice Hall.

Bravo, R. (2003). *Apuntes para comprender el comportamiento humano. Sus aristas biológicas, dinámicas y cognitivas*. Cuba.

Brazón, B y Marín, L (2005). Diagnóstico del clima organizacional en el ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Universidad de Oriente. Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Venezuela.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico consecuencias*. Editorial Trillas, México DF.

Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México DF.

Campbell, J.P. y BEATY, E (1971). “*Organizational Climate is measurement and relationship to work groups performance*”. Pág. 192-201. McGraw Hill.

Castillo, Ana M. (1990). *Teoría y práctica de la motivación en la empresa*. Facultad de ciencias económicas y empresariales de Málaga. Graficas Dialar.

Castro, F. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. (L. M. R, Ed.) Viña del Mar, Chile: Universidad Viña del Mar.

Contreras F, Juárez, F, Barbosa, D, Uribe, A. (2010). *Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas*. Revista

Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XVIII, núm. 2, diciembre, 2010, pp. 7- 17, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Consultoría estratégica y coaching de negocios. 7 de diciembre de 2009. Recuperado el 26 de septo 2014. De: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/ Blog>)

Cornell, Francis. (1955). *Socially perceptive administration*. Pág.38-39. Ronald Press.

Cortés, M. y García, A. (2012). *La motivación en el mundo del trabajo*. Organización del Servicio y Trabajo del secretariado.

Cruz, T. (1995). *Motivación y satisfacción laboral: la experiencia de una empresa productiva*. Apuntes gerenciales.

Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / No. 42 / Jul - Dic 2009

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill. Quinta edición.

Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. y Uribe, A. (2010). *Estilos de Liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión. Vol 18. No. 2. Bogotá. Pág. 7 – 17.

Dean, J., & Evans, J. (1994). *Total Quality Management, organization and strategy*. West Publishing.

Domínguez, G (2001). *Indicadores de gestión, un enfoque sistémico*. 3 ed. Santa fe de Bogotá: Editorial Biblioteca jurídica. Pág. 52.

Dubra, A.J. (1974) “*Fundamental of organizational Behavior*”. Pág.132-133, Prentice Hall.

Duncan, J.W. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: principales desafíos en la era moderna*. México, Oxford.

García, M (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Universidad del Valle, Cuadernos de Administración, No. 42 / Jul - Dic 2009.

García, M. y Bedoya, M (1997). “*Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*.” Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.

García, O. (1987). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional*. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.

Gibson, J. (1984). “Organizaciones: Estructura y Proceso”. Pág. 87-90, Legis.

Hatch, M, (2000) “*Théorie des Organisations. De l'intérêt de Perspectives Multiples*” titulado “*La Structure Sociale*”. Capítulo 6.

Herzberg, F. & Maslow, B & Snyderman, B. (1959). *La motivación para el trabajo*. Willies, New York.

Hofstede, G. (2005). *Culturas y Organizaciones. El Software mental - La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianzas Editorial.

Judge, T y Robbins, S (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México.

Judith, R. G. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: Prentice Hall Hispanoamericana.

Keith, D. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw Hill.

Kreitner y Kinichi (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. México: McGraw Hill.

Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.

Litwin, G y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.

López, C (2001). *Valores organizacionales. Sí inciden en el desempeño corporativo*, Carlos López, Ética Empresarial. 2001. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm#>

Malvezzi, S. (2010). *La construcción de la competencia del liderazgo. Este artigo está redigido em espanhol porque foi apresentado como conferência no II Congresso Internacional de Psicologia em Puebla, México*. Posteriormente foi revisto para ser publicado na RMI.

Mancini, F (2006). *Subjetividad e incertidumbre – experiencias de la inseguridad laboral en México* -. V Congreso Nacional AMET 2006. Trabaja y reestructuración: Los retos del nuevo siglo. México. Pág. 1.

Manucci, M (2007). *Mapas para la Complejidad. Liderazgo, Incertidumbre y Estrategia*. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 6 (12): 8-19, junio de 2007. Página 9.

Marin, A. L. (1997). *La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones*. Reis - Revista Española de Investigación Sociológica (77 - 78).

Martínez, L. (2006). *Direccionamiento estratégico para la empresa Solema Ltda.* (Tesis Maestría, Institución Universitaria Ceipa, Sabaneta). Recuperado de: http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/direccionamiento_estrategico_para_la_empresa_solema Ltda.pdf

McClelland, D.C.(1968). “*La sociedad ambiciosa*”. Pág. 71-76. Legis.

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivacion Humana*. Madrid, España: Narcea SA.

Mendoza, R (2006), *Investigación cualitativa y cuantitativa, diferencias y limitaciones*. Piura, Perú), Recuperado de: <https://www.uantof.cl/acreding/Documentos/Plan%20de%20Mejoras.pdf>

Mendez, A (2006). *Clima organizacional en Colombia. EL IMCOC. Un método de análisis para su intervención*. Colección Lecciones. Facultad de administración. Centro editorial de la Universidad del Rosario. Pág. 58.

Moline, M. (1962). *Diccionario Online / diccionario de Maria Moliner*. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://www.diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?l:es&base:moliner&page:showindex>.

Ortiz, S (2014). *Informe Proensalud, Medellín*. Recuperado http://www.proensalud.com/Descargas/Políticas/SG_Seguridad_y_Salud_en_el_Trabajo.pdf

Oviedo, G (2004). *La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt*. Revista de Estudios Sociales. No. 18. Pág. 89 – 96.

Pace, C.R. (1968). *"The Measurement of College Environments"*. Pág. 108-112. Wiley USA.

Pritchard, R.D. y Karasick, B.M. (1972). *"The effect organizational climate on managerial job satisfaction"*. Pág. 211-220, Prentice hall.

Ramirez, R, J & M.H. Badii. (2008). *La motivacion laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tuberia de acero*, Internacional Journal of good concience. Pag 143 a 185, Vol 3.

Reeve, J. (1994). *Motivacion y emoción*. Madrid, España. Editorial Mc Graw Hill.

Rodriguez, A. F. (2009). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Piramide.

Roethlisberger, Fritz. (1965): *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press. Prefacio. Capítulos 1, 2, 3, 5, 9 y 10. Págs. Xiv – xxii. *El Supervisor Amo y Victima de los Rumores*.

Saavedra (1998). *El clima organizacional y el ausentismo laboral en las empresas*. Trabajo de tesis para obtener el título de recursos humanos. UDO-Monagas.

Sandoval, M (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de las ciencias económico administrativas 2004. Número 27. Pág. 78 – 82.

Salguero, A., & Sarmiento, O. (2009). *Clima Organizacional*. Madrid: Ecoe.

Sells, S. (1960). *Attitudes*. Encyclopedic of educational researches. Pág.145-146. McGraw Hill.

Sierra, R. (2003). *Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios prácticos*. Paraninfo Thomson Learning. España.

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.

Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.

Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. The economist books ltd.

Universidad de Antioquia, Facultad de Ingeniería, Centro de Extensión Académica, Grupo Regional ISO. (NTC-ISO 9000:2000, 2003. p. 10).

Universidad Antofagasta. Plan de mejora. Herramienta de trabajo ANECA. Recuperado de: <https://www.uantof.cl/acreding/Documentos/Plan%20de%20Mejoras.pdf>.),

Universidad Nacional de Colombia. (2005). *Investigacion en administracion en America Latina: Evolución y Resultados*. Manizales, Colombia: Edi Graficas.

Universidad Pontificia Bolivariana, (2011). *El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional*. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 19, núm. 25, enero-junio, 2011, pp. 109-127. Colombia.

Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira, 2010. Pág. 23, 24, 25.

Vargas, L. (1994). *Sobre el concepto de percepción*. Alteridades. Volumen 4. Número 8. Pág. 47. México.

Virginia Borges. (2012). *Método Marketing. Identidad Corporativa*. Recuperado de: <http://www.metodomarketing.com/definicion-de-identidad-corporativa/>

Vitoriano, B (2007). Teoría de la Decisión: decisión con incertidumbre, decisión multicriterio y teoría de juegos. Universidad Complutense de Madrid. Pág.5. Recuperado de: <http://www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a dt UCM.pdf>

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of organizing*. Random House Incorporated.

9. ANEXOS

ANEXO 1: Matriz búsqueda en bibliotecas

ANEXO 2: Resultado prueba piloto.

ANEXO 3: Cuestionario para diagnóstico de clima organizacional – Copservir Ltda

ANEXO 4: Matriz dimensiones debilidad y fortaleza, principales causas y soluciones

ANEXO No. 1

MATRIX BUSQUEDA EN BIBLIOTECAS

Búsqueda realizada: Tesis, trabajos de grado o trabajos de investigación con relación a estudios de Clima Organizacional en empresas intervenidas para administrar y en proceso de extinción del derecho de dominio

Biblioteca- Universidad	Motor de búsqueda	Dirección electrónica	Se encontró información
Univalle	• Catalogo en Línea • Metabuscador RUAV	http://biblioteca.univalle.edu.co/ http://metabuscador.ruav.edu.co/	• No • No
Libre - Valle	• Catalogo en Línea • Metabuscador RUAV	http://www.unilibrecali.edu.co/biblioteca/ No está funcionando	• No • N/A
USC - Cali	• Catalogo en Línea • Red de bibliotecas	http://biblioteca.usc.edu.co/ http://biblioteca.usc.edu.co/index.php/servicios/red-de-bibliotecas	• No • No
Javeriana Cali	• Catalogo en Línea	http://www.javerianacali.edu.co/biblioteca	• No
San Buenaventura cali	• Catalogo en Línea	http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/	• No

Biblioteca- Universidad	Motor de búsqueda	Dirección electrónica	Se encontró información
Cooperativa de Colombia	• Catalogo en Línea • Buscador Elibro • Base de datos Proques	http://www.ucc.edu.co/cali/Paginas/biblioteca.aspx http://www.etchwebsite.com/colombia/elibro/ucc/ http://www.etchwebsite.com/colombia/cooperativa/	• No • No • No
Autónoma de Occidente	• Catalogo en Línea • Biblioteca Digital Colombiana	http://www.uao.edu.co/biblioteca http://www.bdc.org/	• No • No
Red de Bibliotecas del Banco de la Republica- Ángel Arango	• Catalogo en Línea	http://www.banrepcultural.org/blaa	• No
Biblioteca Mundial Digital	• Catalogo en Línea	http://www.wdl.org/es/	• No
Dialnet	• Catalogo en Línea	http://dialnet.unirioja.es/	• No
Redalyc	• Catalogo en Línea	http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/	• No

ANEXO 2

RESULTADO PRUEBA PILOTO

En este documento se consolidan los resultados de la prueba piloto aplicada a 20 trabajadores de Copservir Ltda.

A. Resultados de la encuesta aplicada, luego del diligenciamiento del cuestionario para diagnóstico del clima organizacional.

1. ¿Se sintió a gusto diligenciando el cuestionario? R// La totalidad de los encuestados se sintieron a gusto diligenciando el cuestionario porque les pareció interesante, pudieron expresar sus opiniones con libertad y fue muy importante el anonimato.
2. ¿Después de haber diligenciado el cuestionario, cree usted que cumple con el objetivo propuesto? R// La totalidad de los encuestados cree que el cuestionario cumple con el objetivo propuesto, puesto que las preguntas fueron claras y diversas, se facilita el conocimiento de diferentes puntos de vista. Aborda los temas más importantes del ambiente laboral. Se tiene en cuenta lo que afecta al empleado y las soluciones que ellos mismos pueden ofrecer a la Cooperativa.
3. ¿Tuvo inconvenientes para entender alguna palabra?
Si, 1 persona: Cohesionada.
No, 19 personas
4. ¿Tuvo inconvenientes para entender alguna de las 25 dimensiones?
Si, 3 personas
No, 17 personas
Cuál? Las dimensiones número 25. Libre asociación y 20 Identidad.

5. Responda la siguiente pregunta, teniendo en cuenta una escala del 1 al 5 (siendo el 1, el menor grado de dificultad y 5, el mayor grado de dificultad).

Califique el grado de dificultad del cuestionario:

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

R/ 14 personas calificaron el grado de dificultad del cuestionario entre 1 y 2.

6. ¿Usted cree que el cuestionario le permitió expresar con libertad sus opiniones?

R// La totalidad de los encuestados opinan que el cuestionario les permitió expresar con libertad sus opiniones. Porque es personal, es anónimo, claro y explicativo. Aunque son preguntas de selección múltiple, hay otras abiertas.

7. En las siguientes líneas por favor exprese su opinión acerca del cuestionario de clima organizacional en Copservir Ltda. Puede incluir sugerencias o recomendaciones que ayuden a mejorar el cuestionario. R//

- Crea un ambiente de expectativa con respecto a la relación de la Cooperativa con sus trabajadores. Los interrogantes son importantes tanto para los trabajadores como para la empresa.
- Buena idea para que los trabajadores expresen sus opiniones e inconformidades; de cómo se siente uno en la empresa.
- Se debe tener en cuenta a los trabajadores de los puntos de venta, tanto para actividades como para información de la empresa.
- Es bueno que tengan en cuenta a trabajadores con cargos distintos, puesto que cada uno tiene un punto de vista diferente.
- Se deben realizar estas encuestas más continuamente, con el fin de evaluar los cambios presentados y otros aspectos que requieran de algún tipo de seguimiento.
- Espero que lo escrito se tenga en cuenta y no sea solo un cuestionario.
- Es bueno para dar a conocer nuestros requerimientos, lo bueno de nuestra cooperativa. Ojala sigan entusiasmándonos, ayudándonos y reconociendo nuestra labor.

Tiempo promedio diligenciamiento del cuestionario: 45 minutos.

B. Revisión de las respuestas abiertas incluidas en el cuestionario.

- **Otras Causas**, los trabajadores aportaron en ésta parte del cuestionario varias causas que las tesisas consideraron importante adicionar al cuestionario, están son:

Dimensión	Causas adicionales para el cuestionario final
Infraestructura	✓ La entrega de los elementos necesarios para ejecutar mi trabajo es inoportuna.
Procesos y procedimientos	✓ La cooperativa tiene documentados los procesos y procedimientos pero están des actualización. ✓ El diseño de los procesos y procedimientos no tiene un adecuado estudio de los recursos necesarios para su ejecución. ✓ Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la agilidad en los procesos.
Desarrollo de personal	✓ Los programas de desarrollo personal y profesional son insuficientes.
Socialización	✓ La Cooperativa tiene procesos de socialización pero utiliza medios de comunicación inadecuados para realizarla.
Trabajo en equipo	✓ El resultado individual prima sobre el resultado grupal dificultando el trabajo en equipo.
Relaciones interpersonales	✓ La carga laboral limita las relaciones interpersonales.
Reconocimiento	✓ Existe un programa de reconocimiento que sólo aplica para algunas áreas y cargos.
Balance vida-trabajo	✓ Aunque la cooperativa se preocupa por el Balance vida - trabajo, algunos jefes inmediatos no lo impulsan.

Soluciones, con los aportes de los 20 trabajadores participantes de la prueba piloto las tesisas determinaron la forma de agrupar las soluciones por similitud de conceptos y/o temas.

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nuestro Objetivo es identificar el estado actual del Clima Organizacional en Copservir Ltda, con el fin de obtener información que sirva como insumo para la elaboración de un Plan de Mejoramiento. Este cuestionario nos permitirá no solo identificar la percepción de los trabajadores de Copservir sino también conocer las causas principales del porque de los resultados y escuchar las propuestas de solución.

El Clima Organizacional se representa en la percepción que los empleados de una organización tienen al respecto de los rasgos característicos que la definen y diferencian de otras organizaciones; es el punto de unión entre la “personalidad” de la organización y las actitudes, comportamientos y productividad de las personas que laboran en ella. Intervenir en el clima organizacional tiene un significativo impacto sobre la motivación, el compromiso y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo.

Clima organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos, procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo. (García, 2008). Para Sáez, K (2012), la percepción es un proceso cognoscitivo, mediante el cual se ven reflejados los cinco sentidos que poseen los seres humanos, los cuales permiten comprender el entorno. No es más que la información que los individuos extraen con los sentidos, la cual pasa a ser procesada y modificada por el cerebro, para ser comprendida y almacenada mediante los símbolos y el lenguaje.

PRESENTACIÓN

Esta es una investigación académica desarrollada dentro del programa de Maestría en Administración orientada a la Gestión Humana de la Universidad del Valle y liderada por Olga Lucia Sarmiento Martínez – Vicepresidente de Talento Humano de la Cooperativa. Los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad; si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo. En el cuestionario encontrará definiciones e interrogantes que le permitirán expresar su percepción sobre el Clima Organizacional de la Cooperativa; usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base sus experiencias y vivencias dentro de la misma.

El Cuestionario⁵ consta de 25 dimensiones de diferente naturaleza, en cada una usted encontrará tres ítems de fácil identificación. El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa en donde el cero representa la peor forma como la dimensión puede manifestarse y el 10 su manifestación ideal o deseable; usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como considera la dimensión se está manifestando actualmente en la Cooperativa. En el segundo ítem, usted deberá indicar, cuál o cuáles son las CAUSAS por las que la dimensión no se está manifestando en la forma ideal o deseable; si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto. Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las SOLUCIONES que considere más viables y convenientes, para que en el futuro la dimensión en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Cooperativa.

⁵ Las dimensiones que componen el Clima Organizacional en éste cuestionario están basadas principalmente en el instrumento “Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante”, elaborado por Hernán Álvarez Londoño (1993) y la actualización, adaptación y complementación de éste realizada por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008.)

DATOS GENERALES

Ciudad: _____

Género: F_____ M_____

Indique con una X a que ubicación pertenece:

Sede Administrativa Barranquilla	☐
Sede Administrativa Bogotá	☐
Sede Administrativa Bucaramanga	☐
Sede Administrativa Cali	☐
Sede Operativa Medellín	☐

Centro de Distribución Barranquilla	☐
Centro de Distribución Bogotá	☐
Centro de Distribución Bucaramanga	☐
Centro de Distribución Cali	☐

Punto de venta Zona 1	☐
Punto de venta Zona 2	☐
Punto de venta Zona 3	☐
Punto de venta Zona 4	☐
Punto de venta Zona 5	☐
Punto de venta Zona 6	☐
Punto de venta Zona 7	☐
Punto de venta Zona 8	☐

Marque con una X el rango de edad en la que se encuentra actualmente

Entre 18 y 30 años	☐	Entre 31 y 44 años	☐	Entre 45 y 62 años	☐	Más de 63 años	☐
--------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Marque con una X el nivel jerárquico al que pertenece

Gerencial	☐	Dirección	☐	Jefe - Administrador	☐
Coordinador - Supervisor	☐	Dependiente - Analista	☐	Cajero – MAD - Auxiliar	☐

Marque con una X su antigüedad en la Cooperativa

Entre 1 y 10 años	☐	Entre 11 y 19 años	☐	Más de 19 años	☐
-------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Recuerde que contar con 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 Cooperativa. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés y objetividad al contestar los tres ítems en cada uno de las dimensiones que aparecen en las paginas siguientes. Ahora como primera medida le pedimos que por favor llene los datos generales que aparecen en la hoja a continuación.

ANEXO 4

MATRIZ FORTALEZAS Y DEBILIDADES

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO FORTALEZAS	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - COMO OPORTUNIDADES DE MEJORA		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCIÓN - FRECUENCIA	%
ESTABILIDAD LABORAL	9,63	El proceso jurídico de extinción de la Cooperativa pone en riesgo mi puesto de trabajo 23 El proceso jurídico de extinción de la Cooperativa pone en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado 22 La administración de la cooperativa no me brinda seguridad sobre la permanencia futura de la Cooperativa. 21	58,93	Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y mas compromiso. 2	100,00
SENTIDO DE PERTENENCIA	9,51	Considero que la cooperativa no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. 84 Considero que la Cooperativa no se preocupa por mejorar la imagen ante sus colaboradores. 42	63,00	Valorar más al trabajador, fortaleciendo así el sentido de pertenencia. 17 Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y mas compromiso. 4	53,85
INFORMACION	9,37	La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la Cooperativa. 52	68,25	Mejorar el servicio de internet en PDV, por que presenta demasiadas fallas. 6	48,28

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO FORTALEZAS	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - COMO OPORTUNIDADES DE MEJORA		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCIÓN - FRECUENCIA	%
		El uso de la Intranet no es adecuado (exceso de información, difícil de ubicar lo que se desea conocer, poco amigable, etc.) 45 Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo) no son los adecuados. 32		Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet. 4 Buscar personal que reemplace los cargos cuando haya capacitaciones presenciales. 4	
VALORES Y PRINCIPIOS	9,31	Solo conozco algunos 110 No se han difundido ampliamente 91	74,44	Brindar al trabajador la documentación necesaria para reforzar el tema de valores y principios de la Cooperativa. 22 Proponer en cada PDV, cuadros que contengan información sobre la visión, misión, principios y valores de la empresa. 20 Otorgar el mismo grado de importancia a las normas como a la consecución de los objetivos y seguimiento de la misión. 9	69,86
TRABAJO EN EQUIPO	9,19	El resultado individual prima sobre el resultado grupal dificultando el trabajo en equipo. 118 Las personas de la Cooperativa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. 76	66,44	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación. 15 Implementar la exigencia de trabajar en equipo para el alcance de logros. 15 Buscar el bien del grupo antes que el beneficio individual. 15	77,59

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO FORTALEZAS	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - COMO OPORTUNIDADES DE MEJORA		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCIÓN - FRECUENCIA	%
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	9,16	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. 102 Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. 58 Los programas de desarrollo personal y profesional son insuficientes. 57	71,62	Brindar espacios en el trabajo (como turnos fijos), para trabajadores que desean formación educativa y profesional. 17 Gestionar oportunidades de estudio a los empleados tomando en cuenta su horario de trabajo, sin llegar al conflicto. 17 Buscar personal que reemplace los cargos cuando haya capacitaciones presenciales. 7 Apoyar al trabajador con estudios profesionales, a continuar creciendo en lo académico y lo laboral. 7	55,17
RELACIONES INTERPERSONALES	9,15	La carga laboral limita las relaciones interpersonales 87 La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. 84 Falta solidaridad y apoyo entre las personas. 74 En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. 63	59,34	Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar aéreas de trabajo y operativos. 18 Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de PDV. 15	57,89
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	9,12	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la agilidad en los procesos. 72	64,55	Agilizar los procesos y procedimientos a nivel interno de la empresa. 14	50,00

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO FORTALEZAS	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - COMO OPORTUNIDADES DE MEJORA		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCIÓN - FRECUENCIA	%
		La cooperativa tiene documentados los procesos y procedimientos pero están desactualizados. 65 El diseño de los procesos y procedimientos no tiene un adecuado estudio de los recursos necesarios para su ejecución 56 Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos 51		Brindar una formación y futuro acompañamiento desde la etapa inicial del trabajador. 4 Cambiar el material de sistemas en los PDV, para agilizar los procesos de compra. 4	
GRUPOS INFORMALES	9,10	La Cooperativa no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades. 70 Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. 51	64,36	Crear convenios con gimnasios, profesor de baile y natación para que el trabajador tenga otros espacios libres. 27 Realizar integraciones frecuentes con todos los PDV y sede administrativa. 11 Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar aéreas de trabajo y operativos. 6	77,19
SOLUCION DE CONFLICTOS	9,10	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. 91 Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. 66	62,61	Realizar un mejor seguimiento a los procesos en cuanto a la resolución de conflictos. 23 Buscar una salida más objetiva a la resolución de conflictos, evitando intereses personales. 6	74,36

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO FORTALEZAS	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - COMO OPORTUNIDADES DE MEJORA		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCIÓN - FRECUENCIA	%
		Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Cooperativa, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. 64			
SOCIALIZACION	9,09	En la Cooperativa se implementan los cambios pero no nos preparan para ello. 130	61,16	Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa. 11	58,14
		Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. 70		Brindar las informaciones respectivas a la empresa, de manera personal y no solo por la Intranet. 4 Realizar censos de análisis sobre los cambios que se han tomado y ver si fueron positivos o negativos. 4 Informar a los asociados cuando se realicen cambios en los PDV. Y tener en cuenta sus aportes u opiniones. 3 Preocuparse más por la relación distante entre administrativos y trabajadores de PDV. 3	
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	9,07	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la cooperativa, pero su funcionamiento no es el adecuado. 114	67,06	Retroalimentar al trabajador de PDV, cuando haya reuniones y actualizaciones en cuanto a temas de seguridad y salud en el trabajo. 19 Realizar supervisiones frecuentes del comité sobre las necesidades de seguridad en el trabajo. 14	62,89

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO FORTALEZAS	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - COMO OPORTUNIDADES DE MEJORA		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCIÓN - FRECUENCIA	%
		En la cooperativa no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos laborales. 57		Fortalecer por medio de talleres y capacitaciones al Personal sobre temas de seguridad. 12 Solicitar a los entes reguladores en Salud Ocupacional, realizar evaluaciones anuales para determinar si se están tomando las medidas necesarias. 8 Analizar y tomar en cuenta las largas jornadas laborales a la que está expuesto el trabajador. 8	
INDUCCION	9,01	La Cooperativa tiene procesos de inducción pero no son los adecuados 122 No hay un sistema adecuado para la inducción de los colaboradores. 85	73,40	Realizar un proceso de inducción personalizado y no de manera grupal, realizando su respectivo seguimiento. 20 Brindar capacitaciones de manera presencial y no solamente virtual. 15 Actualizar y reformar el proceso de inducción. 15 Capacitar de mejor manera y con mayor énfasis a aquellos trabajadores nuevos, fortaleciendo sus conocimientos básicos. 10	56,60
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	8,99	El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos. 83	63,66	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo así que esto lo trasmita a su grupo. 6	47,83

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO FORTALEZAS	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - COMO OPORTUNIDADES DE MEJORA		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCIÓN - FRECUENCIA	%
		Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos. 62 El jefe es muy individualista 52 El jefe tiende más a la rutina que al cambio 50		Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los PDV. 6 Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerárquicos. 5 Capacitar al personal que es ascendido, en temas de trato al trabajador y retroalimentar la humildad. 3 Fortalecer la inclusión de los trabajadores en los cambios y tomas de decisiones a nivel interno de la empresa. 2	
MOTIVACION	8,99	La cooperativa no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores. 71 La cooperativa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. 62	55,88	Crear estrategias para evitar caer en la rutina laboral aportando así a los niveles de motivación del trabajador. 8 Establecer las remuneraciones tomando en cuenta la naturaleza de cada cargo y sus respectivas labores. 8 Proponer estrategias para que los incentivos no sean solo monetarios, brindado jornadas recreativas para el trabajador. 6 Incrementar el pago salarial y los incentivos a los vendedores, porque ellos son los que generan las ventas. 5	53,73

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO FORTALEZAS	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - COMO OPORTUNIDADES DE MEJORA		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCIÓN - FRECUENCIA	%
				Crear convenios con gimnasios, profesor de baile y natación para que el trabajador tenga otros espacios libres. 5 Cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para lograr así mejores desempeños y mas compromiso. 4	
COOPERACION	8,95	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes 105 Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. 94 Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose de las demás áreas como un todo organizacional. 75	64,62	Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación. 14 Realizar actividades de integración con periodos semestrales, para unificar aéreas de trabajo y operativos. 9 Implementar la exigencia de trabajar en equipo para el alcance de logros. 7 Realizar integraciones frecuentes con todos los PDV y sede administrativa. 6	52,17

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO DEBILIDADES	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCION - FRECUENCIA	%
BALANCE VIDA – TRABAJO	8,87	Aunque la cooperativa se preocupa por el Balance vida-trabajo, algunos 95 jefes inmediatos no lo impulsan. La cooperativa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus 91 colaboradores.	73,23	Horarios laborales mas flexibles, brindando mas tiempo para 22 compartir en familia y mejorar asi la calidad de vida.	55,00
RECONOCIMIENTO	8,85	Existe un programa de reconocimiento que solo aplica para 102 algunas áreas y cargos. No es costumbre reconocer el trabajo 78 de las personas en Copservir. No existe un programa de reconocimiento dentro de las 72 políticas de la cooperativa	72,00	Resaltar y reconocer mas las labores 16 de aquellos lideres sobresalientes. cultivar e incentivar el sentido de pertenencia en el trabajador, para 3 lograr asi mejores desempeños y mas compromiso. Dar un reconocimiento a los 7 trabajadores operativos aunque sea en el dia del trabajo.	55,32
COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	8,62	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi 157 trabajo ya están tomadas. Aunque se me informe al respecto, 110 escasamente puedo dar mi opinión. Me preguntan pero siento que no 91 tienen en cuenta mis opiniones.	68,19	Tomar en cuenta las opiniones de los 33 colaboradores. Fortalecer la inclusion de los 32 trabajadores en los cambios y tomas de desiciones a nivel interno de la empresa.	52,42
INFRAESTRUCTURA	8,55	No hay preocupación en la Cooperativa por conseguir las 125 mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.	57,43	Las acciones de mejoras a las 39 infraestructuras deben ser oportunas y atendidas a tiempo.	58,16

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO DEBILIDADES	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCION - FRECUENCIA	%
		Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos 120 La entrega de los elementos necesarios para ejecutar mi trabajo es inoportuna 72		Realizar manetenimiento a la infrestructura de la empresa 28 Renovar la planta fisica, teniendo en cuenta de que esta es la imagen de la empresa. 21 Sobrevalorar mas la presetacion y el buen mantenimiento de las instalaciones. 21 Renovar o en su defecto reparar toda la infraestructura de los PDV, en cuanto a estanteria y vitrinas. 16 Agilidad en la asistencia tecnica a los daños y deterioros presentados en los PDV. 14	
LIDERAZGO DIRECTIVO	8,54	Los Altos Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. 130 Los Altos Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. 127	62,01	Buscar estrategias mediante las cuales se logre motivar con mayor fuerza a los jefes, permitiendo asi que esto lo trasmita a su grupo. 9 Establecer el buen trato hacia el trabajador por encima de los niveles jerarquicos. 8 Incentivar al trabajador de Sedes Administrativas, a compenetrarse mas con el personal de punto de venta y a conocer sus lugares de trabajo. 7 Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores. 6	65,71

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO DEBILIDADES	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCION - FRECUENCIA	%
		Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. 107		Preocuparse mas por la relacion distante entre administrativos y trabajadores de PDV. 4 Realizar actividades de integracion con periodos semestrales, para unificar areas de trabajo y operativos. 4 Contar con la participación y apoyo suficiente por parte de los jefes, para lograr el alcance de metas de los PDV. 4 Realizar rotaciones anuales de los jefes de mostrador, buscando asi un mejor dinamismo. 4	
COMPENSACION	8,50	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo 177 La compensación está distribuida de forma inadecuada. 165	66,41	Establecer las remuneraciones tomando en cuenta la naturaleza de cada cargo y sus respectivas labores. 38 Incrementar el pago salarial y los incentivos a los vendedores, por que ellos son los que generan las ventas. 25 Otorgar una compensacion de acuerdo a las particularidades de cada PDV. 18 igualar los salarios de todos los administradores por que todos tienen la misma responsabilidad. 14 Mejorar las bonificaciones, ya que impulsa la motivacion para lograr el cumplimiento de los objetivos. 14	63,37

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO DEBILIDADES	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCION - FRECUENCIA	%
SELECCIÓN DE PERSONAL	8,44	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa 146 El proceso de ascensos no es el adecuado. 120 La calidad humana parece no importar mucho en la organización 119	70,13	Optimizar los procesos de selección, dando la misma importancia a los aspectos humanos como a las competencias laborales. 38 Mejorar los filtros en la selección de personal, permitiendo el ingreso de trabajadores de mayor calidad. 37 Filtrar los procesos de ascenso, dandole la misma importancia a la calidad humana que a la calidad laboral. 29	54,17
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,29	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. 173 Hay demasiada centralización en la toma de decisiones. 172 Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de solicitudes, antesalas, etc.) 120	65,77	Agilizar las vias de comunicación y acceso a nivel de estructura Organizacional. 21 Brindar al trabajador los documentos necesarios acerca de la estructura organizacional y niveles jerarquicos. 18 Realizar actividades de integracion con periodos semestrales, para unificar areas de trabajo y operativos. 11	49,50
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	8,25	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. 200 La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. 156	78,13	Reforzar mas la informacion brindada con respecto al direccionamiento estrategico. 61 Retroalimentar de mejor manera y con mayor continuidad al trabajador acerca del direccionamiento estrategico. 37	57,77

DIMENSIONES PERCIBIDAS COMO DEBILIDADES	PROMEDIO	PRINCIPALES CAUSAS IDENTIFICADAS POR 717 TRABAJADORES - PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO		PRINCIPALES SOLUCIONES APORTADAS POR 512 TRABAJADORES	
		CAUSA - FRECUENCIA	%	SOLUCION - FRECUENCIA	%
		Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos 144 comunican.		Fortalecer la inclusion de los trabajadores en los cambios y tomas 21 de desiciones a nivel interno de la empresa.	