

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ZAFIRO PELUQUERÍAS EN QUITO-
ECUADOR PARA EL AÑO 2024.**

**JUAN DAVID BENAVIDES BASTIDAS
AURA NATALIA GUERRERO GALLEG0**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2025**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ZAFIRO PELUQUERÍAS EN QUITO-
ECUADOR PARA EL AÑO 2024**

**JUAN DAVID BENAVIDES
AURA NATALIA GUERRERO GALLEG0**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR (ES) DE EMPRESA**

**DIRECTOR
JUAN SEBASTIAN CARDOSO MONTES**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2025**

CONTENIDO

Contenido

ABSTRACT	14
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
1. EL PROBLEMA	18
1.1 Antecedentes.	18
1.2 Formulación del problema	21
1.3 Objetivos.....	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivos específicos	22
1.4 Metodología	22
1.4.1 Tipo de estudio	22
1.4.2 Método de Investigación	23
1.4.3 Fuentes para la recolección de la información	24
1.4.4 Técnicas para la recolección de información.....	25
1.4.5 Muestra y participantes	26
1.4.6. Tratamiento de la información	26
1.5 Justificación.....	29
2. MARCO REFERENCIAL	32
2.1 Marco Teórico	32
2.1.1 Concepto clima organizacional	33
2.1.2. Importancia del Clima Organizacional	35
2.1.3 Factores que inciden en el clima organizacional:	37
2.1.4 Factores que inciden en la rotación de los colaboradores	44
2.1.5 Diagnóstico del clima organizacional.....	45
2.1.6 Herramientas para investigar el clima organizacional.....	46
2.1.7. Plan de mejoramiento	50
2.2. Estado del Arte.....	52
2.2.1. Estudios del clima organizacional.....	52
2.2.2. Estudios del clima organizacional en el sector de la belleza.	53
2.3. Marco Contextual:	54
2.3.1. Reseña histórica:	54

2.3.2. Misión:	55
2.3.3. Visión:	55
2.3.4. Valores:	55
2.3.5. Objetivos:.....	55
2.3.6. Organigrama.....	55
2.4. Marco conceptual:	56
2.4.1. Clima organizacional	56
2.4.2. Percepción del clima organizacional	56
2.4.3 Cooperación en el clima organizacional	57
2.4.4 Desarrollo personal y profesional en el clima organizacional	57
2.4.5 Balance Vida - Trabajo en el clima organizacional	57
2.4.6 Normas en el clima organizacional	57
2.4.7 Procesos y procedimientos en el clima organizacional	57
3. RESULTADOS	58
3.1. Diagnóstico del clima.....	58
3.1.1 Población encuestada.....	58
3.1.2 Escala de medición.....	60
3.1.3. Diagnóstico general del clima organizacional	62
3.1.4. Resultados por dimensión.....	64
3.2. Plan de Mejoramiento.	128
4. CONCLUSIONES.....	137
5. RECOMENDACIONES.....	140
BIBLIOGRAFÍA	142

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	27
Clasificación cualitativa de los resultados por rangos	27
Tabla 2.	28
Valoración cualitativa de la desviación estándar	28
Tabla 3.	61
Escala de medición.....	61
Tabla 4.	62
Calificación cualitativa de la desviación estándar.....	62
3.1.3. Diagnóstico general del clima organizacional	62
Tabla 5.	63
Diagnóstico general del clima organizacional en Zafiro Peluquerías.....	63
3.1.4. Resultados por dimensión.....	64
Tabla 6.	65
Estadística general de la dimensión Solución de Conflictos.....	65
Tabla 7.	66
Análisis general de la dimensión Solución de Conflictos.....	66
Tabla 8.	68
Causas de la dimensión Solución de Conflictos.....	68
Tabla 9.	69
Soluciones de la dimensión Solución de Conflictos.	69
Tabla 10.	71
Estadística general de la dimensión Cooperación.....	71
Tabla 11.	71
Análisis general de la dimensión Cooperación.....	71
Tabla 12.	73
Causas de la dimensión Cooperación.....	73
Tabla 13.	74
Soluciones de la dimensión Cooperación.	75
Tabla 14.	76
Estadística general de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.	76
Tabla 15.	76
Análisis general de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.	76

Tabla 16.	79
Causas de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.	79
Tabla 17.	80
Soluciones de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.....	80
Tabla 18.	81
Estadística general de la dimensión Trabajo en Equipo.....	81
Tabla 19.	81
Análisis general de la dimensión Trabajo en Equipo.....	81
Tabla 20.	83
Causas de la dimensión Trabajo en Equipo.....	83
Tabla 21.	84
Soluciones de la dimensión Trabajo en Equipo.	84
Tabla 22.	86
Estadística general de la dimensión Motivación.....	86
Tabla 23.	86
Análisis general de la dimensión Motivación.....	86
Tabla 24.	88
Causas de la dimensión Motivación.....	88
Tabla 25.	89
Soluciones de la dimensión Motivación.	89
Tabla 26.	91
Estadística general de la dimensión Comunicación Participativa.	91
Tabla 27.	91
Análisis general de la dimensión Comunicación Participativa.	91
Tabla 28.	93
Causas de la dimensión Comunicación Participativa.	93
Tabla 29.	94
Soluciones de la dimensión Comunicación Participativa.....	94
Tabla 30.	96
Estadística general de la dimensión Reconocimiento.	96
Tabla 31.	96
Análisis general de la dimensión Reconocimiento.	96
Tabla 32.	98
Causas de la dimensión Reconocimiento.	98

Tabla 34.	100
Estadística general de la dimensión Liderazgo.	100
Tabla 35.	101
Análisis general de la dimensión Liderazgo.	101
Tabla 36.	103
Causas de la dimensión Liderazgo.	103
Tabla 37.	104
Soluciones de la dimensión Liderazgo.	104
Tabla 38.	106
Estadística general de la dimensión Evaluación del Desempeño.	106
Tabla 39.	106
Análisis general de la dimensión Evaluación del Desempeño.	106
Tabla 40.	108
Causas de la dimensión Evaluación del Desempeño.	108
Tabla 41.	109
Soluciones de la dimensión Evaluación del Desempeño.	109
Tabla 42.	111
Estadística general de la dimensión Normas.	111
Tabla 43.	111
Análisis general de la dimensión Normas.	111
Tabla 44.	113
Causas de la dimensión Normas.	113
Tabla 45.	114
Soluciones de la dimensión Normas.	114
Tabla 46.	115
Estadística general de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.	115
Tabla 47.	115
Análisis general de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.	116
Tabla 48.	117
Causas de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.	117
Tabla 49.	118
Soluciones de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.	118
Tabla 50.	119
Estadística general de la dimensión Procesos y Procedimientos.	120

Tabla 50.	120
Análisis general de la dimensión Procesos y Procedimientos.	120
Tabla 51.	122
Causas de la dimensión Procesos y Procedimientos.	122
Tabla 52.	123
Soluciones de la dimensión Procesos y Procedimientos.	123
Tabla 53.	124
Estadística general de la dimensión Balance Vida- Trabajo.	124
Tabla 54.	124
Análisis general de la dimensión Balance Vida-Trabajo.	124
Tabla 55.	126
Causas de la dimensión Balance Vida-Trabajo.	126
Tabla 56.	127
Soluciones de la dimensión Balance Vida-Trabajo.	127
<i>Tabla 57.</i>	<i>128</i>
Interpretación de los resultados	128
Tabla 58.	129
Interpretación general de los resultados.	129
Tabla 59.	130
Plan de mejoramiento Solución de Conflictos.	130
Tabla 60.	130
Plan de mejoramiento Cooperación.	130
Tabla 61.	131
Plan de mejoramiento Plan Estratégico de Desarrollo.	131
Tabla 62.	131
Plan de sostenibilidad Trabajo en Equipo.	131
Tabla 63.	131
Plan de sostenibilidad Motivación.	132
Tabla 64.	132
Plan de sostenibilidad Comunicación Participativa.	132
Tabla 65.	133
Plan de sostenibilidad Reconocimiento.	133
Tabla 66.	133
Plan de sostenibilidad Liderazgo.	133

Tabla 67.	133
Plan de sostenibilidad Evaluación de Desempeño.	133
Tabla 68.	134
Plan de sostenibilidad Normas.....	134
Tabla 69.	135
Plan de sostenibilidad Desarrollo Personal y Profesional.....	135
Tabla 70.	135
Plan de sostenibilidad Procesos y Procedimientos.	135
Tabla 71.	136
Plan de sostenibilidad Balance Vida-Trabajo.	136

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.....	58
Población por cargo.....	58
Gráfica 2.....	59
Población por nivel educativo.....	59
Gráfica 3.....	60
Población por género.....	60
Gráfica 4.....	66
Representación porcentual de la dimensión Solución de Conflictos.....	66
Gráfica 5.....	67
Frecuencia de la dimensión Solución de Conflictos.....	67
Gráfica 6.....	72
Representación porcentual de la dimensión Cooperación.....	72
Gráfica 7.....	73
Frecuencia de la dimensión Cooperación.....	73
Gráfica 8.....	77
Representación porcentual de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.....	77
Gráfica 9.....	78
Frecuencia de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.....	78
Gráfica 10.....	82
Representación porcentual de la dimensión Trabajo en Equipos.....	82
Gráfica 11.....	83
Frecuencia de la dimensión Trabajo en Equipos.....	83
Gráfica 12.....	87
Representación porcentual de la dimensión Motivación.....	87
Gráfica 13.....	87
Frecuencia de la dimensión Motivación.....	87
Gráfica 14.....	92
Representación porcentual de la dimensión Comunicación Participativa.....	92
Gráfica 15.....	92
Frecuencia de la dimensión Comunicación Participativa.....	92
Gráfica 16.....	97
Representación porcentual de la dimensión Reconocimiento.....	97

Gráfica 17.....	97
Frecuencia de la dimensión Reconocimiento.....	97
Gráfica 18.....	101
Representación porcentual de la dimensión Liderazgo.....	101
Gráfica 19.....	102
Frecuencia de la dimensión Liderazgo.....	102
Gráfica 20.....	107
Representación porcentual de la dimensión Evaluación del Desempeño.	107
Gráfica 21.....	107
Frecuencia de la dimensión Evaluación del Desempeño.	107
Gráfica 22.....	112
Representación porcentual de la dimensión Normas.	112
Gráfica 23.....	112
Frecuencia de la dimensión Normas.....	112
Gráfica 24.....	116
Representación porcentual de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.....	116
Gráfica 25.....	117
Frecuencia de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.....	117
Gráfica 26.....	120
Representación porcentual de la dimensión Procesos y Procedimientos.....	121
Gráfica 27.....	121
Frecuencia de la dimensión Procesos y Procedimientos.	121
Gráfica 28.....	125
Representación porcentual de la dimensión Balance Vida-Trabajo.	125
Gráfica 29.....	125
Frecuencia de la dimensión Balance Vida-Trabajo.	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	37
La jerarquía de las necesidades de Maslow	37
Figura 2.	55
Organigrama de Zafiro Peluquerías.....	56

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS.	148
Encuesta de Clima Organizacional Zafiro Peluquerías 2024.	148

ABSTRACT

Organizational climate has gained relevance in recent years in organizations, combining the efforts of various researchers who seek to contribute answers to the different questions and problems that arise in organizations. This study seeks to diagnose the Organizational Climate of the company Zafiro Peluquerías, located in the city of Quito, Ecuador, for the year 2024, in order to conduct an analysis that allows the construction of an improvement and sustainability plan for the dimensions studied in this case. The diagnosis is carried out through the García and Zapata (2008) tool, which evaluates 13 dimensions that are pertinent to the problems presented in the organization through the application of a survey to a total of 18 collaborators. To analyze the results, the deductive and exploratory method is used, making use of primary and secondary sources, supported by descriptive statistics that allow easier understanding. According to the survey results, Zafiro Peluquerías has a positive organizational climate; however, changes are needed to address some shortcomings and enhance employee performance and well-being.

Keywords: Organizational climate, diagnosis, dimensions, improvement plan, Zafiro Peluquerías.

RESUMEN

El clima organizacional ha tomado relevancia durante los últimos años en las organizaciones sumando un esfuerzo de diversos investigadores que buscan contribuir respuestas a las diferentes preguntas y problemáticas que surgen en las organizaciones. Este estudio busca realizar un diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa Zafiro Peluquerías, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador para el año 2024, con el fin de realizar un análisis que permita construir un plan de mejoramiento y sostenimiento de las dimensiones estudiadas en este caso. El diagnóstico se realiza a través de la herramienta de García y Zapata (2008), donde se evalúan 13 dimensiones que son pertinentes según las problemáticas presentadas en la organización a través de la aplicación de una encuesta a un total de 18 colaboradores. Para analizar los resultados se hace uso del método deductivo y exploratorio, haciendo uso de fuentes primarias y secundarias, apoyados de estadística descriptiva que permita una comprensión más fácil. De acuerdo con los resultados que se obtienen en la encuesta, se evidencia que Zafiro Peluquerías cuenta con una percepción de clima organizacional positivo, sin embargo, es necesario realizar cambios que permitan mejorar algunas falencias y potencializar el desempeño y bienestar de los colaboradores.

Palabras clave: Clima organizacional, diagnóstico, dimensiones, plan de mejoramiento, Zafiro Peluquerías.

INTRODUCCIÓN

Una organización es una entidad social compuesta por personas que interactúan entre sí para alcanzar un objetivo común, las cuales poseen estructuras coordinadas y sistemas de actividad, vinculadas al entorno exterior. (Daft, 2021). De igual forma, son sistemas sociales abiertos que transforman insumos en productos a través de procesos de trabajo coordinados. La interacción que pueda haber entre las personas dentro de una organización es esencial para lograr la coordinación de estos procesos y para la adaptación al entorno externo. Entonces, estas organizaciones dependen de la cooperación y la comunicación entre sus miembros para funcionar de manera efectiva y poder alcanzar sus objetivos. (Jones, 2013)

Por lo dicho anteriormente, el objetivo principal del presente trabajo de grado es realizar un diagnóstico y plan de mejoramiento del clima organizacional en Zafiros Peluquerías, basándose en la percepción de los colaboradores frente al ambiente laboral que viven en la organización para el 2024. Esto se realiza con el fin de aumentar la satisfacción laboral, afectar de manera positiva la moral de los colaboradores y cumplir con las necesidades que estos presenten como miembros de la empresa estudiada.

En el primer capítulo de esta investigación, se exponen los antecedentes de trabajos relacionados, la formulación del problema, los objetivos tanto generales como específicos, la metodología con la que se lleva a cabo la investigación y la justificación que los autores consideran según el testimonio de uno de los gerentes sobre las situaciones problemáticas de la organización a nivel de ambiente laboral.

En el segundo capítulo, se aborda el marco referencial, el cual se compone del marco teórico, en el que se exponen los conceptos teóricos de la investigación, las teorías relacionadas con el clima organizacional, y demás definiciones que robustecen el análisis de los resultados. De igual forma, en este capítulo se muestra el estado del arte, con estudios de los últimos años similares al presente, el marco contextual sobre todo lo relacionado a la empresa y marco conceptual que hace las veces de glosario de la terminología relevante.

El tercer capítulo se compone de los resultados obtenidos en la evaluación hecha por la percepción de los colaboradores frente al clima organizacional, recibiendo una calificación del promedio general y una calificación individual de 13 dimensiones seleccionadas de la herramienta aplicada en la investigación. En este capítulo se detallan estadísticamente los resultados y se realiza un análisis tanto del promedio general como de cada dimensión evaluada.

En el cuarto capítulo, se proponen planes de mejoramiento y sostenimiento para las dimensiones evaluadas en el diagnóstico del clima organizacional, como complemento a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, siendo enfáticos en la ruta de acción que debe tomar la organización para aumentar la satisfacción de los colaboradores frente al clima organizacional.

Por último, se plantean las conclusiones, que resumen lo hallado y analizado en la investigación, además de las implicaciones que esto conlleva, al igual que se sugieren unas recomendaciones, con el fin de exponer los factores a tener en cuenta para las futuras investigaciones sobre clima organizacional, su diagnóstico y plan de mejoramiento.

1. EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes.

El concepto de clima organizacional ha estado presente en el contexto empresarial y por ende su estudio e investigación de igual forma es bastante extenso. Su aplicación en la psicología industrial y organizacional se inició en 1960 gracias a Gellerman. Surge como resultado de la necesidad de darle relevancia al ser humano como parte fundamental de las organizaciones y en la firme intención de cambiar el enfoque de la teoría clásica de la administración, pasando de centrar su prioridad en la maquinaria, método de trabajo, estructura de la organización, aspectos técnicos y formales a centrarse en los aspectos psicológicos, sociológicos y a evaluar las relaciones sociales y comportamientos humanos que se desarrollan en las organizaciones.

Entre los años sesenta y primeros setenta, estando ya legitimada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos, escuelas, administración central de los gobiernos, agencias de desempleo y hospitales. La preocupación fundamental fue medir el clima (Tabaré Fernández 2004, p70).

Las palabras de Fernández (2004) evidencian la expansión del interés por parte de los líderes en contar con organizaciones exitosas gracias al aprovechamiento de los recursos humanos, estudiando sus conductas a través de ciencias aplicadas a las mismas y entendiendo que los cambios internos y externos en las organizaciones afectan de manera directa o indirecta el rendimiento de este capital humano.

En Colombia se obtienen referentes investigativos en materia del clima organizacional como el presentado por Méndez (1986), ponencia titulada “Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas”. En este estudio se introduce por primera vez la herramienta denominada IMCOC (Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas), su aplicación se realizó en el período 1986-2000, en un total de 176 empresas de diversos sectores recogiendo un total de 13.064 encuestas. Esta aplicación

es llevada a cabo por estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario bajo la tutoría del profesor mencionado anteriormente. Los resultados arrojan hallazgos en siete dimensiones; objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

A nivel del Valle del Cauca, Giraldo y Loaisa (2013), estudiantes de la Universidad del Valle, deciden titular en el año 2013 su trabajo como “Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional en Cobres de Colombia LTDA” . En él se busca caracterizar el clima organizacional en la empresa mencionada, ubicada en la sede Acopi. Su estudio permite identificar el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los colaboradores, el cual es caracterizado por los factores psicológicos, organizacionales, sociales y físicos o ambientales. La aplicación se lleva a cabo en una población de cincuenta y ocho trabajadores, a los cuales se les encuesta con la herramienta de García y Zapata (2008), que cuenta con 27 dimensiones a evaluar. Como resultado, la investigación arroja un puntaje general de 7.42 en una escala de 0 a 10, resultado que habla de un clima organizacional ubicado en un nivel medio, pero con puntajes muy altibajos entre sus dimensiones, las autoras logran construir un plan de acción para mejorar las condiciones del clima.

En España, Salgado, Remeseiro e Iglesias, estudiantes de la Universidad de Santiago de Compostela, se interesan en 1996 en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una PYME, motivados por la falta de estudios investigativos en materia del clima organizacional en pequeñas empresas de este país, añadiendo que más del 90% de las empresas del mismo entran en esa categoría, Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996). La metodología usada por los estudiantes es un estudio a partir de dos instrumentos; primero, para la evaluación del clima organizacional se usa la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1988), compuesto por 90 segmentos con respuestas de verdadero y falso, investigando temas como la implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, y comodidad. El segundo instrumento usado es el Job Descriptive Index (J.D.I) de Smith, Kendall y Hulin (1969) en el que se evalúan aspectos del trabajo como los compañeros, el trabajo y tareas, las oportunidades de promoción, el mando y la satisfacción, y el salario. Como resultado,

por lo referido al clima organizacional hallaron una percepción de los empleados en la que aseguran tener apoyo de la dirección, sintiéndose estimulados para laborar en equipo, sin descuidar el trabajo autónomo alineados con las normas de la organización. Con respecto a la satisfacción laboral, hallaron una satisfacción general por parte de los empleados en cuanto a los aspectos relacionados a las tareas, los mandos y compañeros, sin embargo, sintiéndose un poco insatisfechos con las oportunidades de promoción, siendo estas escasas, mientras que el salario pasa a ser su insatisfacción principal. En adición, los autores detectaron que las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral, pese a que son diferentes, se relacionan en la percepción de las relaciones interpersonales que tienen los empleados.

En el sector de estética y belleza, Doménica Paulette Serrano Quispilema, estudiante de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, culmina una investigación en el mes de septiembre del año 2024 sobre el clima organizacional y su influencia en la atención al cliente de la peluquería Nicol's Peluquería, ubicada en la ciudad de Ambato. Serrano (2024) realiza el diagnóstico del clima gracias al modelo de Litwin y Stringer (1985), el cuál está constituido por 5 dimensiones: condiciones de trabajo, competencia, comunicación, liderazgo y motivación. Tras obtener resultados que evidencian problemas interpersonales entre colaboradores, falta de apoyo entre los mismos, mínima comunicación, y baja sensación de liderazgo, afectando así mismo la calidad del servicio y retención de clientes, decide centrar su investigación en el diseño de estrategias que busquen mejorar el clima organizacional y por consiguiente la atención al cliente. Esta investigación evidencia los desafíos a los que se enfrentan las empresas del sector en un contexto ecuatoriano complejo, este estudio pone en evidencia el aumento de su mercado y genera la necesidad de más personal capacitado, laborando en las mejores condiciones.

Zafiro peluquería, una cadena de peluquerías ubicadas en Quito Ecuador, nunca ha tenido anteriormente un diagnóstico de clima organizacional. Pese a que Julian Forero, gerente general de la compañía, ha intervenido en situaciones complejas entre colaboradores como lo son la resolución de conflictos y los desencuentros en la comunicación, no ha indagado de manera detallada en los orígenes de los mismos ni ha realizado una

investigación de las percepciones de sus trabajadores. Los altos costos le han impedido a la organización invertir en personal que intervenga en estas problemáticas o ampliar su estructura organizacional creando una vacante para gestión humana. Por ende, los problemas de ambiente laboral persisten y la rotación de personal se convierte en una adversidad constante.

De igual forma, Zafiro no ha constituido con anterioridad su organigrama ni su estructura organizacional, ha ejercido de manera empírica bajo un mandato espontáneo matricial, en donde el gerente es quien toma las decisiones de cada una de las sedes y en donde estas son lideradas por los administradores que siguen las órdenes gerenciales. Este desorden estructural ha alimentado las problemáticas de clima y cultura en cada una de sus sedes.

1.2 Formulación del problema

La pregunta surge tras detectar falencias de alta gravedad que afectan el desempeño de la organización. La poca preparación con la que llegan los colaboradores, el pensamiento individualista de estos que los lleva a aprender lo necesario y luego llevarse la clientela para otro lugar de trabajo, restando ventas y público objetivo a la peluquería Zafiro. Se evidencian pérdidas de herramientas de trabajo con el testimonio del administrador que argumenta que los mismos colaboradores son los que se llevan estos faltantes. La poca predisposición a acatar órdenes y seguir un lineamiento. El poco compañerismo entre pares y la alta rotación de personal.

La parte gerencial de la organización manifiesta inquietud frente a la percepción de sus dirigidos. Existe la duda de cuáles son las falencias desde la parte dirigencial y cuáles son los aspectos a mejorar desde la parte operativa, por ende, surge la pregunta:

¿Cuál es la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores de las peluquerías Zafiro según el diagnóstico realizado en el año 2024?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la peluquería Zafiro en Quito, Ecuador, a partir del diagnóstico realizado en el año 2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la percepción del clima organizacional en los colaboradores de Zafiro Peluquerías mediante un enfoque cuantitativo.
- Analizar las dimensiones percibidas en el diagnóstico del clima en las Peluquerías Zafiro.
- Diseñar una propuesta de plan de mejoramiento del clima organizacional de las peluquerías Zafiro en Quito Ecuador, basados en el diagnóstico realizado en el año 2024.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de estudio

Según Ander-Egg (1992) “la investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad” (p. 57).

Por lo tanto, el siguiente trabajo es una investigación debido a que busca resolver interrogantes a través de métodos científicos, en este caso se busca analizar la percepción de los colaboradores de Zafiro Peluquerías del clima organizacional a través del diagnóstico realizado en el 2024. Asimismo, la investigación no solo se centra en identificar problemáticas sino también en ofrecer posibles recomendaciones y soluciones a las mismas, todo esto a través de un proceso fundamentado y un plan de acción para abordar de manera metódica.

El presente estudio es de tipo descriptivo, ya que, Según Hernández-Sampieri et al. (2022), los estudios descriptivos "buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro

fenómeno que se someta a un análisis" (p. 95). De esta forma, se evidencia que el siguiente estudio busca caracterizar la percepción que tienen los colaboradores de 13 factores, como la motivación, la cooperación y el liderazgo que permiten visionar sobre el estado actual del clima organizacional identificando así las posibles áreas de mejora y proponiendo soluciones que permitan una mayor retención del personal.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por esta razón, se implementó una herramienta elaborada por Hernán Álvarez Londoño (1995) en la adaptación de Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008) que permite identificar la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional según las causas para finalmente brindar posibles soluciones. Por consiguiente, esta herramienta se adapta a la finalidad de diagnosticar el clima organizacional según la percepción de los empleados.

Por otra parte, implementa un enfoque cuantitativo ya que se apoya en la recolección de datos numéricos que permiten medir y estimar la cantidad de una manera cuantificable. El enfoque cuantitativo según Hernández Sampieri (2014) Utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Sin embargo, se obtienen recomendaciones y comentarios realizados por los colaboradores, lo cual, permite un acercamiento al enfoque cualitativo que detalla las percepciones de los mismos. Según lo anterior, la combinación de ambos enfoques permite medir a través de datos numéricos, el estado de las diferentes variables seleccionadas de la herramienta aplicada.

1.4.2 Método de Investigación

Para la escogencia del método de investigación se toma como referencia a Mendez, C. (2006), quien menciona la existencia de diversos métodos como el correlacional, experimental, exploratorio, descriptivo, explicativo, deductivo e inductivo.

En este caso particular, se opta por la escogencia del método deductivo, debido a que como lo menciona Mendez (2006) nace de teorías o principios generales para llegar a conclusiones específicas tras los resultados obtenidos. Por ende, a partir de la información obtenida y las premisas generales sobre el clima organizacional y los factores que lo afectan directamente, se busca generar una discusión que lleve a conclusiones sobre la situación de estudio de la peluquería Zafiro.

De igual forma, se hará uso del método exploratorio, debido a que Mendez (2006) menciona que este método de investigación se usa cuando el objetivo es investigar algún problema que ha sido poco estudiado, realizando la formulación de hipótesis para luego ponerlas a prueba a lo largo de la investigación. La pregunta ¿Cuál es la percepción del clima organizacional en la peluquería Zafiro según el diagnóstico realizado en el año 2024? invita al abordaje de un problema poco estudiado en el sector de belleza, el cual ocurre en un país vecino con una cultura distinta a la colombiana que influye de manera directa en el comportamiento de los colaboradores. A su vez genera la aparición de hipótesis que buscan complementar la pregunta problema inicial de estudio, las cuales serán puestas a prueba en el caso particular y específico de la peluquería Zafiro.

1.4.3 Fuentes para la recolección de la información

Por el tipo de investigación se utilizan fuentes primarias y secundarias de información con el fin de alcanzar los objetivos.

Fuentes primarias: Hace referencia a la recopilación de información de forma directa con los implicados, siendo en este caso todos los colaboradores de la empresa (18), lo que permite conocer las opiniones y percepciones de cada uno de ellos.

Fuentes secundarias: Hace referencia a toda la información suministrada por libros, páginas web, artículos, trabajos de grado, entrevistas, asesorías de docentes, entre otros.

1.4.4 Técnicas para la recolección de información

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis 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.

La técnica aplicada para la recolección de información fue una encuesta aplicada a través de Google Forms diseñada inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) adaptada por Zapata y García (2008) el cual consta de 27 dimensiones, donde se aplican 13 dimensiones en el presente estudio considerados los factores que permiten caracterizar y estructurar el clima organizacional de Zafiro Peluquerías.

La razón por la que se escogen estos factores es porque al ser vistos como un conjunto, permiten analizar aspectos clave que influyen en el bienestar y la productividad de los colaboradores de Zafiro Peluquerías.

El plan estratégico de Desarrollo, Normas y Procesos y Procedimientos, permiten conocer la percepción de los colaboradores frente a la visión, misión y objetivos definidos, al igual que de la claridad y eficiencia de los procesos y lineamientos.

La comunicación participativa es aquella que sirve como puente entre todos los participantes de la organización, sin importar niveles, lo cual conecta a la perfección con las dimensiones mencionadas anteriormente, permitiendo conocer el plan estratégico de desarrollo, las normas y los procesos y procedimientos de una manera adecuada.

Las dimensiones Reconocimiento, Liderazgo, Desarrollo Personal y Profesional, y Balance Vida-Trabajo, convergen y se complementan para determinar la Motivación de los colaboradores, ya que permiten conocer la percepción del colaborador frente a la forma en que es dirigido y si esta dirección resulta motivadora, al igual que los aspectos fortalecen el bienestar del colaborador, logrando que se afecte de manera positiva su moral y mejore por consiguiente el ambiente laboral.

De igual forma, estas dimensiones hacen parte de los factores tenidos en cuenta en la pirámide de las necesidades de Maslow, aspecto fundamental para determinar la satisfacción del colaborador en su entorno.

Por último, la Evaluación de Desempeño permite entender la forma en que se prepara al colaborador para las labores y posteriormente la manera en que se le califica, sirviendo de incentivo o represiva para su bienestar.

1.4.5 Muestra y participantes

Zafiro Peluquerías actualmente se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Quito con cuatro sedes: Villaflora, Michelena, 5 esquinas y el Spa de uñas. Cada sede cuenta con un administrador que cumple el rol de líder y en cada sede se encuentran alrededor de 3 o 4 operarios, lo que conforma un equipo de trabajo de 18 personas, así mismo se encuentran los dos propietarios del establecimiento quienes cumplen con el rol de administradores y líderes. Las personas que participaron en la encuesta fueron (6) administradores y (12) operarios de las diferentes sedes, lo que la constituye una población pequeña por lo que es necesario tomar en cuenta toda la población de la empresa.

1.4.6. Tratamiento de la información

Como primera instancia, se espera sean diligenciados los formularios de la herramienta escogida para realizar la medición del clima organizacional, por los 18 colaboradores de las peluquerías y de esta forma poder abarcar la totalidad de la planta. Cuando ya se tengan completos los formularios, se procede a la revisión de cada uno de ellos para de esta forma extraer los datos obtenidos. Como paso siguiente, se descarga un consolidado de los resultados en formato de Microsoft Excel para poder organizar los datos y evidenciar de manera sencilla las tendencias y estadísticas.

Una vez organizada la información en la herramienta ofimática, se procede a someter los resultados a diversos procedimientos de tipo estadístico, como lo es el promedio de respuesta, la moda entre las respuestas, las frecuencias de respuesta, la desviación estándar y los porcentajes de cada una de las opciones de los 13 factores diagnosticados. Cada una de estas estadísticas se exponen bajo una corta explicación que facilita su comprensión aplicada al contexto de la organización.

De igual forma, para poder clasificar los resultados de manera cualitativa se designan 6 rangos posibles según las distintas puntuaciones.

Tabla 1

Clasificación cualitativa de los resultados por rangos

Rango	Clasificación
10	Excelente
8 - 9.99	Bueno
7 - 7.99	Aceptable
5 - 6.99	Regular
3 - 4.99	Malo
0 - 2.99	Pésimo

Tomado de Elaboración propia.

La anterior tabla evidencia los 6 rangos diferenciados por colores que permiten una fácil identificación. La distinción de colores se realiza de la siguiente forma:

Verde: Se refiere a los rangos más altos de la escala clasificatoria, conteniendo los resultados clasificados como buenos y excelentes. Son aquellos factores calificados con una puntuación entre 8 y 10, los cuales denotan una percepción del colaborador muy positiva frente al desempeño de cada uno de los factores evaluados. El colaborador considera que sí se cumple de manera adecuada el proceso evaluado y no requiere ningún tipo de mejora.

Amarillo: Se refiere al rango medio de la escala clasificatoria, conteniendo los resultados clasificados como aceptables. En este rango los factores son calificados con una puntuación entre 7 y 7.99, los cuales denotan que el colaborador percibe que el desempeño de los factores es estable, pero no en su mejor nivel posible. Por ende, para lograr un aumento en el desempeño se busca la propuesta de un plan de mejoramiento.

Rojo: Se refiere al rango más bajo de la escala clasificatoria, conteniendo los resultados clasificados como regular, malo y pésimo. Son aquellos factores calificados con una puntuación entre 0 y 6.99, los cuales denotan que el colaborador percibe que el desempeño de los factores es deficiente, lo cual requiere la propuesta de un plan de mejoramiento para mejorarlo con urgencia.

De igual forma, la tabla a continuación demarca la valoración cualitativa de la desviación estándar, lo que da a entender la cantidad dispersión que pueda hallarse entre las respuestas de los colaboradores respecto a los factores evaluados, lo que permite encontrar diferencias significativas o puntos en común acuerdo.

Tabla 2.

Valoración cualitativa de la desviación estándar

DESVIACIÓN ESTÁNDAR	
Rango	Calificación Cualitativa
2.1 - 4	Alta heterogeneidad
1.1 - 2	Media heterogeneidad
0 - 1	Homogeneidad

Tomado de Elaboración propia

Una vez se han expuesto cada uno de los resultados de la evaluación de los factores por parte de los colaboradores, se realiza un análisis de los indicadores teniendo en cuenta los motivos que argumentan la calificación dada. Lo anterior se realiza con base a la teoría expuesta en el marco teórico, que sirve como referencia para el análisis de los factores.

Por último se realiza un plan de mejoramiento sujeto a los resultados de cada uno de los factores analizados, de esta forma se busca subir el nivel del desempeño de los indicadores

y mejorar la percepción de los colaboradores frente a ellos. Para la realización de este segmento, se toma como apoyo los comentarios que fungen como propuestas de los colaboradores para el mejoramiento del proceso en cuestión.

1.5 Justificación

Esta investigación sobre el clima organizacional en la peluquería Zafiro es de suma importancia desde el punto de vista académico gracias a la teoría y preparación que lleva a los autores al correcto diagnóstico e interpretación de los resultados de la investigación, permitiendo a su vez la construcción de un plan de acción de mejora acorde a los deseos de sus dueños, al igual que la visión y misión de la organización, de la misma forma resulta importante desde un enfoque personal, debido a la cercanía con los dueños de la empresa y por ende la existencia de una profunda empatía para con el mismo y con el desempeño de la organización, sin olvidar que son los mismos dueños los más interesados en los resultados de esta pieza investigativa, ya que como indica Chiavenato (2000) el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Por ende las condiciones del entorno laboral influyen de manera tanto positiva como negativa en el personal y los líderes de la organización buscan determinar si la actualidad del mismo es un causal de la desmotivación y por ende deserción de los colaboradores.

Por lo mencionado anteriormente, el llevar a cabo esta investigación va de la mano con las necesidades de la empresa, primero brindando un diagnóstico detallado a través de herramientas específicas que buscan tomar la voz y percepciones de los empleados, percepciones que a su vez intentan esclarecer el por qué de comportamientos como los errores en la ejecución de los turnos laborales cuando existe la ausencia del administrador o de una figura autoritaria, la mala atención al cliente, evidenciada en las frecuentes quejas y en las peticiones que presentan algunos usuarios para que se les realice arreglos a su primer servicio..

En adición a esto, existe la preocupación generada por la pérdida de productos evidenciada en los diferentes locales; se hacen frecuentes los faltantes en los inventarios y algunos colaboradores manifiestan haber visto actos de robo llevados a cabo por compañeros. Tras la detección, las represalias resultan siendo regaños por parte del personal administrativo o despidos en muy pocas ocasiones, gracias a la reducida planta de personal con la que cuenta la empresa, situación que no solo le impide a la empresa realizar la terminación del vínculo laboral, sino que lo obliga a continuar con los servicios de colaboradores que ofrecen una mala mano de obra, afectando de manera negativa el inventario y convirtiéndose en ejemplo y mala influencia para sus compañeros.

En consecuencia, la empresa sospecha que los malos comportamientos son derivados de una falta de preparación y período de entrenamiento en el que se le ofrezcan al colaborador herramientas que favorezcan su adaptación y forjen su comportamiento conforme a los lineamientos de la organización, ya que según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, entre otros, se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas. De igual forma, la ausencia de este período de prueba, indica la carencia de filtros para detectar colaboradores que no estén a la altura de los requisitos mínimos de la organización.

Por otro lado, se observan colaboradores que llegan sin experiencia a la organización y que manifiestan interés por aprender con la mejor disposición los procedimientos que se realizan, sin embargo, apenas aprenden lo necesario, se retiran de la organización y se llevan los clientes fidelizados al nuevo establecimiento en donde se encuentren laborando, afectando a su vez los ingresos de la peluquería Zafiro.

Por lo tanto, la peluquería Zafiro ha demostrado interés y ha decidido confiar en esta pieza académica e investigativa con el fin de esclarecer las causas que motivan al comportamiento negativo de los colaboradores y por ende la constante rotación del personal y deserción evidenciada.

Finalmente, esta investigación le permite a los autores plasmar lo aprendido a lo largo de la carrera de administración de empresas, haciendo alarde de las diferentes metodologías que sirven para recopilar información, analizar resultados y por último concluir con la construcción de un plan de acción que mitigue las problemáticas previamente mencionadas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

El siguiente marco teórico tiene como objetivo central el lograr crear una estructura fundamentada en conceptos y teorías, que soporte el estudio del diagnóstico y propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Zafiro Peluquerías en Quito-Ecuador para el año 2024. Por ende, a través del mismo se realiza un abordaje de temas de vital importancia que respaldan teóricamente la investigación mencionada. Como primera instancia, se aborda el concepto de clima organizacional, en el que se busca brindar diferentes tipos de definiciones que fundamentan la temática central de estudio, al igual que permite conocer diferentes percepciones y puntos de vista de la misma a través del conocimiento de expertos en el área a lo largo de la historia. Este primer apartado del marco teórico permite ver la importancia del clima organizacional desde la perspectiva de los colaboradores y su interacción continua con el entorno, con sus problemáticas individuales y con la organización.

Posteriormente, se realiza un abordaje de los factores que inciden en la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores en la peluquería Zafiro. Los factores estudiados no se limitan solo a los relacionados con la retención de colaboradores, sino también a aquellos que intervienen directamente en el clima organizacional y su funcionamiento. Para ello, se definen y estudian 13 factores derivados de la herramienta de García y Zapata (2008) que inciden en el mismo.

En adición, debido a que esta investigación se realiza en una organización ubicada en un país vecino, los autores consideran menester el abordaje del impacto del entorno socio cultural en el clima organizacional, debido a que permite conocer la construcción del colaborador con respecto a su relación con el entorno externo a la organización y cómo esto influye en la interacción con sus semejantes y con el funcionamiento y dirigentes de la misma.

Posteriormente, se aborda de manera conceptual las teorías otorgadas por diversos autores sobre las formas de realizar un diagnóstico del clima organizacional y los beneficios que trae para la organización la realización del mismo, al igual que se logra exponer varias herramientas que sirven para dicho diagnóstico, recorriendo los autores según las necesidades de la investigación y de los factores que se busquen estudiar en la misma.

Finalmente, se estudian los planes de mejoramiento que se pueden construir y ofrecer a las organizaciones que se someten al diagnóstico y que desean resolver las problemáticas encontradas. A través de los conceptos de autores en dicha materia, se busca identificar los elementos centrales de dicho plan de mejoramiento y se busca culminar este apartado con los beneficios que esto puede traer para cualquier organización que lo implemente.

2.1.1 Concepto clima organizacional

A lo largo del tiempo diferentes autores han desarrollado estudios y teorías que permitan comprender y medir el concepto de clima organizacional. Existe una gran diversidad de conceptos y opiniones al respecto, sin embargo, es importante resaltar el gran rol que cumple dentro de la gestión empresarial.

Todo inició con Elton Mayo (1927) quien a través de experimentos en Hawthorne concluyó sobre la importancia de las relaciones humanas en el mundo laboral en un momento donde las empresas tenían normas rígidas y un trato deshumanizado, lo cual fue utilizado más adelante como una base para realizar estudios sobre el clima organizacional.

La fundamentación teórica básica sobre clima organizacional aparece más adelante con Lewin (1951) para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en definir el concepto de clima organizacional bajo una perspectiva perceptual, para ellos el clima hace referencia a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así

como otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Por su parte Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la diferencia de otra e influye en el comportamiento de los miembros que la integran. Tomando cinco variables estructurales como referencia: la estructura, el tamaño, la complejidad de los sistemas, las direcciones, meta y el liderazgo.

Para Dessler (1976) los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas sobre quiénes son, lo que se merecen y lo que pueden realizar. Estas ideas reaccionan frente a algunos factores de su trabajo como el estilo de liderazgo del jefe, la estructura organizacional y la opinión de su grupo de trabajo, para que así el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, debido a que el desempeño de un empleado no está determinado sólo por su análisis subjetivo sino por un análisis subjetivo a partir de las percepciones del clima en el que trabaja.

Por otra parte, Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integral que ayuda a identificar cómo las políticas y prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones impactan, a través del entorno laboral y la motivación, en el comportamiento de los equipos de trabajo y de las personas.

De acuerdo con Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo como el ambiente de trabajo que resulta a partir de diferentes factores como el carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente de trabajo determina la satisfacción y el comportamiento de las personas, así mismo la creatividad y productividad.

Para Reichers y Schneider (1990) el clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o en conjunto compartidas por los individuos acerca del ambiente en el que conviven, en relación con las políticas, las prácticas y los procedimientos organizacionales tanto formales como informales.

Así mismo Chiavenato (2000) lo define como las cualidades o propiedades que caracterizan el ambiente laboral a través de las percepciones experimentadas por los miembros de la organización y que a su vez tiene influencia directa en el comportamiento de los empleados.

Por su parte para Garcia (2003) representa las sensaciones o percepciones que el individuo tiene del lugar donde desempeña sus labores, y la opinión que ha construido en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

2.1.2. Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional sigue siendo a través de los años un objeto de estudio a medida que las empresas desean aumentar la productividad sin descuidar el recurso humano. Según Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional afecta directamente la motivación de los empleados por lo que es un factor determinante en la manera en que los empleados se desenvuelven y en su nivel de compromiso hacia los objetivos organizacionales, por lo que según ellos un clima laboral adecuado aumenta la productividad y la satisfacción laboral.

De acuerdo con Davis y Newstrom (1985) sugieren que un ambiente laboral adecuado potencia el bienestar de los colaboradores, mejora la cohesión grupal y reduce el estrés.

Por otra parte, Sandoval (2004) señala que el aspecto psicológico del clima laboral demuestra cómo se desarrolla la organización lo que genera que el ambiente pueda ser seguro o de miedo e inseguridad. La forma en la que un individuo se comporta en su lugar de trabajo no depende únicamente de su personalidad sino también de la percepción del clima de su trabajo y de los elementos que componen a la organización.

De acuerdo con Bañuelos (2010) cuando un buen clima va orientado a los objetivos generales de la empresa, un mal clima se encarga de dañar el ambiente y genera situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

2.1.2.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1954) propone en su libro “Motivación y personalidad” una teoría de la motivación humana. Esta teoría, vista principalmente desde una versión holística-dinámica de la motivación, es decir, que considera al individuo como un todo integrado, con sus deseos y necesidades interrelacionadas, entendidas en conjunto y además en constante cambio. De igual forma, integra conceptos de la psicología funcionalista, la Gestalt y el dinamismo freudiano, con el fin de sentar las bases de una jerarquía de necesidades humanas que deben ser satisfechas de manera progresiva para alcanzar la autorrealización.

Maslow establece la Jerarquía de necesidades en orden ascendente de la siguiente forma:

1. Necesidades fisiológicas: Centrándose en las necesidades principales y básicas para sobrevivir, ya sea la alimentación, el agua, respirar y encontrar un refugio. De igual forma, teniendo en cuenta aquellas esenciales como el descanso y el sexo.
2. Necesidades de seguridad: Refiriéndose a la seguridad física, emocional y financiera. Abarca el entorno del individuo, las condiciones del ambiente y las normas bajo las que se rige su sociedad.
3. Necesidades sociales o de afiliación: Relacionándose con el sentido de pertenencia y el amor encontrados en las relaciones afectivas que establezcan. De igual forma, hay una búsqueda de amistad y aceptación en los grupos sociales con los que interactúen.
4. Necesidades de estima o reconocimiento: Incluyendo el respeto propio y el reconocimiento que se pueda obtener por parte de los demás. Se relaciona mucho con el resultado de las interacciones sociales y la retroalimentación que ejerce el entorno sobre el individuo y la confianza en sí mismo que le ayudan a construir.

5. Autorrealización: El nivel más alto de la jerarquía expuesta por Maslow, refiriéndose a la realización del potencial personal, alcanzando un crecimiento a nivel personal, y creativo, al igual que lograr la consecución de las metas y aspiraciones auto impuestas.

Figura 1.

La jerarquía de las necesidades de Maslow



Tomado de BBC News

2.1.3 Factores que inciden en el clima organizacional:

Diversos autores a través de estudios y teorías han encontrado múltiples factores que influyen en el clima organizacional. En cada organización aparece la incidencia de factores de manera diferente a medida que sus elementos también lo son, siendo estos los objetivos de la empresa, la personalidad de los colaboradores, las culturas, las percepciones, entre otros.

Goncalves (2000) afirma que los diversos factores y la estructura organizacional dan origen al clima organizacional a raíz de las percepciones de los integrantes. Este clima afecta directamente en los comportamientos y estos inciden en la organización.

Por su parte, Zapata y Garcia (2008) proponen en su herramienta de diagnóstico del clima organizacional, 27 factores que inciden en el mismo. Para la aplicación a este caso, se decide realizar el diagnóstico con los siguientes factores:

1. Plan Estratégico de Desarrollo
2. Comunicación Participativa.
3. Cooperación.
4. Liderazgo.
5. Reconocimiento.
6. Motivación
7. Desarrollo Personal y Profesional.
8. Evaluación del Desempeño.
9. Balance Vida-Trabajo.
10. Normas.
11. Procesos y Procedimientos.
12. Solución de Conflictos.
13. Trabajo en Equipo.

2.1.3.1 El Plan estrategico de desarrollo en el clima organizacional

El plan estratégico de desarrollo hace referencia a todas aquellas actividades con las que cuenta la empresa orientadas hacia el direccionamiento estratégico, siendo esta la misión, la visión, los objetivos y las políticas de la organización.

Este se encuentra relacionado con el clima organizacional ya que según Fernández y Baeza (2012)

De esta forma se produce una alianza mutua entre empresa y trabajador, ya que el trabajador sabrá dónde enfocar su trabajo y la empresa enfocará la gestión del trabajador en aquellos aspectos que son importante para ella, gestionando sus competencias y preparándolos para cumplir los objetivos organizacionales (citado en Toledo, 2020, p.3).

Es importante que se busque involucrar al colaborador en el conocimiento de los objetivos y del direccionamiento estratégico, esto puede causar que el empleado sienta la organización como propia y sienta un mayor compromiso frente a las adversidades y cambios dirigidos por los altos mandos en función de su estrategia. De esta forma, el colaborador aumenta su vinculación y por consiguiente se siente más cercano a los objetivos de la empresa, vinculando su motivación a los procesos y mejorando las relaciones en función del desempeño y la consecución de logros.

2.1.3.2 La comunicación participativa en el clima organizacional

La comunicación participativa se refiere a la forma en la que el colaborador se siente identificado con su trabajo, este es crucial para su autoestima en tanto se siente escuchado y se siente participe a la hora de buscar soluciones y tomar decisiones. Puesto que para Cebrián (2013) es importante alcanzar una buena comunicación interna al interior de la organización si se busca una fidelización, identificación y compromiso por parte de los colaboradores.

Por lo tanto la comunicación participativa es de gran importancia en el clima organizacional ya que según Andrade (2005) “los elementos de influencia en el clima para lograr un mayor desempeño, motivación y ambiente apropiado para trabajar es la comunicación interna” (p.89). De esto entonces, se puede decir que la comunicación participativa es aquella que impulsa y contagia el compromiso entre colaboradores a través de su interacción. Por lo contrario, la falta de comunicación genera malentendidos y desencuentros, nutridos por la suposición de opiniones ajenas, conflictos, rumores y la falta de empatía para con el otro.

De igual forma, Marchesan (2006) menciona que la mejor forma de lograr efectividad en una organización es interviniendo a nivel de la comunicación para sostener la acción mientras se va creando el contexto para un cambio cultural. Menciona que la comunicación ocurre en el nivel de acuerdo o socialización, que se encuentra entre el nivel formal y el nivel cultural de la organización.

Por último, este factor se conecta con el factor de desarrollo organizacional, esto debido a que la comunicación participativa permite el aporte de ideas a nivel colectivo desde diferentes percepciones de los colaboradores, permitiendo decidir desde la dirección un camino que beneficie a todas las partes involucradas.

2.1.3.3 El liderazgo en el clima organizacional

Según Robbins y Judge (2017) “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas” (p.383)

El liderazgo juega un papel fundamental en la organización, puesto que según Chiavenato (2009) uno de los factores internos y externos que afecta el clima organizacional es el estilo de liderazgo aplicado, pues este incide directamente en la percepción de los colaboradores y de la realidad de la empresa afectando el desempeño laboral. Es decir, el liderazgo va muy de la mano con el clima organizacional, ya que un estilo de liderazgo inadecuado según las características de la empresa, puede afectar el rendimiento de los colaboradores perjudicando así mismo el rendimiento de la empresa.

Canabellas (1998) indica que el estilo de liderazgo en una empresa debe satisfacer las necesidades a través de ideas innovadoras y creativas, que dirija a la empresa a la efectividad y por ende a un buen clima organizacional. Por lo tanto, la influencia que se genera por parte de un buen líder puede traer grandes beneficios dentro de la organización, aumentando la productividad, motivación, entrega y percepción de los colaboradores.

2.1.3.4 El reconocimiento en el clima organizacional

El reconocimiento influye directamente en el desempeño de los colaboradores, de hecho Luque y Saravia (2019) en su estudio manifiestan que el reconocimiento a través de incentivos no monetarios afectan de manera positiva la motivación de los colaboradores, generando por consiguiente, una mejoría en el desempeño laboral y la productividad de la organización. Por ende, se infiere a través del estudio de tipo inductivo, exploratorio y descriptivo realizado por los autores que la relación entre el reconocimiento y la motivación es directamente proporcional, al igual que la mejora o déficit del clima organizacional.

En adición, Cepeda, Salguero y Sánchez (2015) permiten entender la conexión entre el reconocimiento, el desempeño laboral, la satisfacción laboral y la motivación. Mediante un método cualitativo descriptivo, descubren cómo a través de una dirección estratégica eficiente se logra una reacción en cadena en la que la implementación del reconocimiento genera la aparición de los otros elementos mencionados.

2.1.3.5 La motivación en el clima organizacional

García y Forero (2014) definen la motivación en el contexto empresarial como el motor de los individuos dentro de una organización. Según Mora, Gómez y Orozco (2016) esta debe ser el impulso que lleva a los colaboradores a mejorar sus aptitudes y fortalecer aún más sus habilidades, generando por consiguiente que su desempeño laboral y las relaciones interpersonales con sus pares sean cada vez de una mayor calidad.

En adición, Colquitt, Lepine y Noe (2000) afirman que la motivación en el trabajo se ve afectada por diversos factores propios del individuo como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, al igual que aspectos externos como el clima organizacional que afectan su comportamiento. Por ende, la motivación del individuo puede llevarlo a mejorar su relacionamiento y su disposición hacia las labores, mejorando así el clima organizacional, sin embargo, un clima organizacional

negativo, podría afectar considerablemente la motivación del empleado para realizar sus funciones e interactuar con el entorno.

2.1.3.6. La evaluación de desempeño en el clima organizacional

La evaluación de desempeño hace referencia a la retroalimentación analizando y valorando el rendimiento de los colaboradores según sus responsabilidades con el fin de establecer fortalezas y oportunidades de mejora.

Según Casares (2007) la retroalimentación favorece la motivación de los colaboradores cuando se demuestra objetivamente lo que se ha hecho, si se ha realizado correctamente o si hay factores por mejorar. Con objetivos concretos y una retroalimentación adecuada sobre estos objetivos se estimula la motivación.

2.1.3.7. La solución de conflictos en el clima organizacional

La solución de conflictos aparece como salida a diferentes problemáticas que se puedan presentar en las organizaciones. Galtung (1996) menciona la resolución de conflictos como un proceso mucho más complejo y profundo que simplemente detener la violencia. Para el autor, esta resolución implica una transformación de los conflictos al abordar las causas subyacentes y las estructuras que los generan. Esto solo se logra a través de un diálogo guiado por la empatía, lejos de la violencia y usando la creatividad de manera conjunta entre los implicados. Enfatiza en que los conflictos no deben ser vistos de ninguna manera como batallas entre partes que no son compatibles, sino por el contrario como problemas o desencuentros a resolver.

Galtung enumera tres tipos de violencia en un posible conflicto; la violencia directa, refiriéndose a la forma más visible de violencia, como puede ser la agresión física o la agresión verbal. La violencia estructural, refiriéndose a las posibles injusticias y desigualdades existentes en las estructuras sociales y económicas, y por último, la violencia cultural, en la que las actitudes, creencias y los valores terminan dándole validez y legitiman la violencia directa y estructural, como puede ser el caso de las ideologías

racistas, sexistas o incluso nacionalistas. Por lo mencionado anteriormente, el autor determina la violencia como un triángulo donde los tres tipos de violencia se refuerzan y alimentan mutuamente, lo cual indica que para la resolución de conflictos se requiere abordar estas tres formas en conjunto.

En cuanto a la etapa de solución de conflictos, Galtung considera importante transformar estos conflictos en vez de simplemente llegar a resolverlos. Para ello, se requiere cambiar las estructuras y las actitudes que generan el conflicto. De igual forma, el autor considera la existencia de dos tipos de paz; la paz positiva y la paz negativa. La paz negativa refiriéndose a la simple ausencia de violencia directa, mientras hace referencia a la paz positiva como aquella en la que se hace presente la justicia social y la equidad. Es esencial trabajar en una paz positiva en el proceso de resolución de conflictos.

Por último, el autor menciona dos métodos de resolución de conflictos. El primero es aquel liderado por el diálogo y la mediación, haciendo uso de estas dos herramientas para lograr arreglar las diferencias y encontrar beneficios y soluciones mutuamente. El segundo se refiere al empoderamiento y la capacitación, en donde se menciona el empoderamiento de las comunidades o individuos afectados para que de esta forma puedan tomar parte de manera activa de la resolución de los conflictos en los que se ven involucrados.

Por su parte, Benites Acuña (2016) menciona que un clima organizacional positivo es esencial para lograr la resolución de conflictos de manera efectiva, esto ya que promueve la comunicación abierta, la confianza y la colaboración entre cada uno de los miembros de la organización.

2.1.3.8. El trabajo en equipo en el clima organizacional

El trabajo en equipo es la unión de las fuerzas y capacidades existentes en un grupo determinado, unido por la cohesión y las voluntades de sus miembros. Katzenbach y Smith (1993) mencionan que para que se deba llevar un buen trabajo en equipo se debe explorar primero la formación y el funcionamiento de los equipos en las organizaciones.

Definen a los equipos como un pequeño número de personas con habilidades que se complementan, las cuales buscan tener un propósito común, objetivos de desempeño y un enfoque por el que se sientan responsables en conjunto. Para los autores, el propósito de estos equipos es alcanzar objetivos que resultan difíciles de lograr de manera individual, por ende, la conformación de los mismos es esencial para realizar tareas que requieren múltiples habilidades, juicios y diversas experiencias. Las razones para formar equipos según los autores son: la búsqueda de mejorar el desempeño organizacional a través de la combinación de las habilidades y experiencias de sus participantes, la innovación y creatividad adquirida tras unir diferentes perspectivas y habilidades a la hora de resolver problemas de gran dificultad y el compromiso y motivación que adquieren sus miembros al sentirse parte de algo más grande, sintiéndose responsables ante sus sus pares.

La formación de equipos efectivos según Katzenbach y Smith (1993) acarrea ciertos retos como pueden ser los conflictos y los desacuerdos surgidos entre los miembros de los mismos, al igual que la coordinación y comunicación que termina siendo esencial para lograr compartir información que sirva para tomar decisiones de la manera más acertada posible.

Finalmente, los autores mencionan cuatro etapas de la formación de equipos; la primera es la formación en donde los miembros se conocen y establecen las bases del trabajo a realizar. La segunda es la tormenta en donde aparecen los conflictos y desacuerdos que a medida que aumenta la interacción. La tercera es aquella en la que se establecen normas y se busca llegar a acuerdos para trabajar de una manera más efectiva y por último el desempeño, en donde el equipo alcanza su máximo rendimiento y logra trabajar de una manera eficiente para alcanzar las metas planteadas.

2.1.4 Factores que inciden en la rotación de los colaboradores

La rotación de personal es uno de los problemas más frecuentes en las organizaciones actualmente, el sector cambiante, la competencia, y otros factores generan que constantemente las organizaciones estén en la búsqueda de atraer nuevo talento y busquen estrategias para retener a los colaboradores. De acuerdo con Chiavenato (2007) “uno de

los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas” (p.136).

La rotación de personal genera costos a las organizaciones a la hora de contratar nuevo personal, además genera retrasos a la hora del cumplimiento de objetivos y desempeño de funciones.

2.1.5 Diagnóstico del clima organizacional

Un diagnóstico de clima organizacional permite hacer una aproximación y descripción de los elementos que componen, así mismo permite comprender y analizar los diversos factores que influyen en este, con el fin de identificar falencias y oportunidades de mejora.

Según Daza, Beltran y Silva (2021) el estudio de clima organizacional debe ser motivo de atención constante por parte de las organizaciones, siendo este hacia el objetivo de la conservación de un buen clima con el fin de mantener el talento humano así como su compromiso, dedicación y lealtad.

Para Garcia (2009) realizar un diagnóstico del clima organizacional tiene como fin medir la percepción y la actitud de los empleados en las dimensiones que elija el investigador siendo estos aspectos formales e informales que influyen en la motivación y la eficiencia de los colaboradores.

De acuerdo con Goncalves (2000) sugiere que realizar un diagnóstico es un instrumento fundamental para medir la cultura organizacional ya que permite conocer los sentimientos y percepciones de los empleados con relación a la organización.

Después de todo lo anterior, se puede confirmar que el diagnóstico de clima organizacional es indispensable en el crecimiento y buen desempeño de las empresas ya que los resultados que arroja siendo positivos o negativos influyen directamente en la

motivación y retención de los colaboradores, la productividad, el desarrollo, el bienestar, entre otros.

2.1.6 Herramientas para investigar el clima organizacional

Siendo el clima organizacional un tema de interés en las empresas, diversos estudios y autores han diseñado diferentes métodos, técnicas y herramientas que permitan diagnosticar el clima organizacional de una manera más asertiva según las necesidades y características de las organizaciones.

De acuerdo con García y Bedoya (1997) existen tres formas de medir el clima organizacional: la primera es observando el desarrollo y comportamiento de los colaboradores, la segunda es haciendo entrevistas directamente a los colaboradores y la tercera realizando cuestionarios elaborados para realizar la medición del clima.

Según Méndez (2006) La medición del clima organizacional a través de instrumentos tiene por objeto medir el clima a partir de la percepción y la actitud de los colaboradores frente al clima en aspectos formales e informales los cuales afectan el comportamiento y la motivación de los empleados.

2.1.6.1. Herramienta de Monica Garcia Solarte y Alvaro Zapata Dominguez

Este instrumento fue elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008) ambos profesores de la Universidad del Valle, el cual consta de 27 factores que inciden en el clima laboral, cada factor consta de tres ítems: el primero es una evaluación cuantitativa del factor en escala numérica, el segundo es una evaluación cualitativa que permite identificar la causa para que la situación no sea la deseada, y el tercero es una propuesta para llegar a la situación ideal.

Los 27 factores que se evalúan en esta herramienta son:

1. Misión
2. Plan estratégico de desarrollo
3. Estructura organizacional
4. Comunicación participativa
5. Infraestructura
6. Cooperación
7. Liderazgo
8. Relaciones interpersonales
9. Inducción y capacitación
10. Reconocimiento
11. Motivación
12. Compensación
13. Desarrollo personal y profesional
14. Higiene y salud ocupacional
15. Evaluación del desempeño
16. Autoevaluación
17. Socialización
18. Balance Vida-Trabajo
19. Ética
20. Normas
21. Procesos y procedimientos
22. Libre asociación
23. Solución de conflictos
24. Identidad
25. Grupos informales
26. Trabajo en equipo
27. Información

2.1.6.2 Herramienta de Carlos Eduardo Mendez (IMCOC)

El instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas elaborado por Mendez (2006), consta de 45 preguntas y ha sido objeto de diversos cambios y ajustes, en adición permite a las empresas que lo aplican introducir preguntas de temas en los que estén interesados en conocer algunos aspectos sin invalidar la efectividad, lo que lo vuelve una herramienta diferente al resto.

Los factores que hacen presencia en esta herramienta son:

1. Objetivos
2. Cooperación
3. Liderazgo
4. Toma de decisiones
5. Relaciones interpersonales
6. Motivación
7. Control
8. Comportamiento
9. Calidad
10. Actitudes y creencias
11. Satisfacción
12. Información

2.1.6.3 Herramienta de Litwin y Stringer

De acuerdo con Mendez (2006) los autores realizaron un cuestionario basados en la teoría de McClelland de carácter experimental que pudiera determinar percepciones (subjetivas) acerca de los individuos y en su comportamiento en el entorno de la organización. El cuestionario consta de 50 ítems centrados en las siguientes dimensiones:

1. Estructura organizacional del trabajo
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Riesgo
5. Apoyo y calidez

6. Estándares
7. Conflicto
8. Identidad
9. Lealtad

2.1.6.4 Herramienta de Rensis Likert

De acuerdo con Garcia (2008) Likert desarrolló una teoría del clima organizacional llamada “Los sistemas de organización” que visualiza la naturaleza del clima estudiado y sus variables como causa-efecto. Este modelo plantea que el comportamiento del individuo depende de la percepción de la realidad organizacional que lo rodea. La herramienta resulta de dos instrumentos complementarios, el primero identifica qué sistema de gestión tiene una organización y el segundo muestra las diferencias que permiten identificar su naturaleza.

Así mismo Garcia (2008) señala que 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. El sistema I y II hace referencia a un clima donde existe una estructura cerrada lo que es desfavorable para la organización, mientras que el sistema III y IV hace referencia una estructura flexible lo que es favorable para la empresa.

Para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando
2. Las fuerzas de motivación
3. Los procesos de comunicación
4. La influencia
5. La toma de decisiones
6. La planificación
7. El control
8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

2.1.6.5 Herramienta de Octavio García

García (1987) planteó el modelo para el diagnóstico del clima organizacional” basado en los aspectos que piensan los colaboradores de la empresa sobre la organización como los objetivos, la percepción del medio, y del desarrollo individual que espera alcanzar en la empresa.

El instrumento consta de 17 preguntas y buscan establecer un perfil y encontrar posibles soluciones que permitan mejorar el clima organizacional a través de respuestas específicas.

2.1.7. Plan de mejoramiento

Chiavenato (2004) destaca la importancia del clima organizacional como un factor crucial para la consecución del éxito en las organizaciones. El autor menciona que al realizar un plan de mejoramiento del clima organizacional se favorece el aumento de la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados.

García, Murillo y González (2011) mencionan que un plan de mejoramiento es un conjunto de estrategias y acciones diseñadas para evaluar y mejorar el ambiente laboral dentro de una organización. A través de este plan, se busca identificar y abordar las áreas que poseen problemas y que afectan la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores en la organización.

Según Certo (2001), un plan de mejoramiento consiste en una serie de acciones organizadas que tienen como objetivo identificar áreas de oportunidad, definiendo de esta manera objetivos precisos y elaborar estrategias concretas para lograr la consecución de mejoras notables en el rendimiento y la eficiencia de una organización.

De igual forma, Robbins y Judge (2019) sostienen que un plan de mejoramiento eficaz es aquel que necesita un enfoque metódico y una evaluación constante de los resultados, esto permite realizar ajustes con respecto a los cambios en el entorno interno y externo de la organización.

A su vez Munch (2010) menciona 7 elementos cruciales que debe contener un plan de mejoramiento:

1. **Objetivos:** Deben establecerse de manera clara, ser específicos, alcanzables y tener un tiempo determinado para su cumplimiento.
2. **Estrategias:** Son las estrategias u opciones que facilitan el logro de los objetivos establecidos.
3. **Actividades:** Son los pasos específicos que deben llevarse a cabo para implementar las estrategias propuestas.
4. **Recursos:** Comprende los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, requeridos para llevar a cabo la implementación del plan
5. **Responsables:** Es necesario especificar de manera clara las personas o departamentos encargados de cada tarea.
6. **Cronograma:** Calendario que determina los tiempos y fechas para la realización de cada tarea
7. **Indicadores:** Los criterios que permiten medir el logro de los objetivos y el progreso del plan.

El autor afirma que este plan de mejoramiento permite aprovechar mejor los recursos disponibles en la organización, reduciendo así mismo los costos y permitiendo eliminar actividades que no aportan valor.

Por su parte, Rojas y Hernandez (2011) mencionan que al realizar un plan de mejoramiento del clima organizacional, se obtienen beneficios como el aumento de la satisfacción laboral, la mejora de la productividad, la reducción de la rotación de personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Por último, Sandoval (2004) recalca la importancia del plan de mejoramiento, ya que éste le permite identificar y solucionar problemas de manera sistemática, evitando que se repitan en un futuro.

2.2. Estado del Arte

2.2.1. Estudios del clima organizacional

En el estudio “El clima organizacional presente en una empresa de servicio” de Rodríguez (2016) tuvo como objetivo analizar el clima organizacional de una empresa ubicada en Carabobo apoyado en la teoría de Rensis Likert (1968) aplicada a 123 colaboradores. La teoría de Likert propone una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en tres variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de clima en las empresas, para el autor los factores principales que componen el clima de una organización son: la misión, la visión, las políticas y normas, los valores, el sentido de pertenencia y la estructura organizacional.

En cuanto a los hallazgos, los colaboradores conocen la misión, la visión, las políticas y las normas de la empresa pero esto no significa que se sientan identificados, en cuanto a la motivación los trabajadores expresaron poco interés de parte de la organización en fomentar la motivación, en cuanto a la comunicación existe una comunicación aceptable entre los integrantes pero en cuanto a las quejas no se permite expresarlas con total espontaneidad, por otra parte, en la toma de decisiones los colaboradores manifestaron que no todos pueden participar en la toma de decisiones y no son tomados en cuenta sus opiniones, por último, en el liderazgo los líderes no se relacionan con los colaboradores y se centran únicamente en cumplir sus funciones. En conclusión, el estudio realizado en la empresa refleja que se tiene un clima autocrático - explotador lo que es desfavorable para el clima organizacional de esta empresa.

En la investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana” de Dávila, Agüero, Ruiz y Guanilo (2021) se realizó un estudio para determinar la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral en una

empresa industrial de Lima, Perú para el año 2020 a través de una investigación cuantitativa utilizando el método descriptivo siendo la muestra 316 colaboradores a través de un instrumento en escala de Likert con 20 ítems para clima organizacional y 16 para ítems para satisfacción laboral los cuales fueron validados a través de juicios de expertos y determinados por la confiabilidad por medio del coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados arrojaron que el 71.20% de los colaboradores perciben el clima organizacional como regular y el 80.70% de los colaboradores perciben la satisfacción laboral como regular, por lo que se propone a los directivos de la organización tomar medidas para mejorar el clima organizacional de la empresa a través de diversos factores que permitan mejorar las cifras de las variables estudiadas y a su vez mejorar el rendimiento, la productividad, el buen desempeño de los colaboradores, entre otros.

2.2.2. Estudios del clima organizacional en el sector de la belleza.

En la tesis nombrada “Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de las MYPE de San Juan de Lurigancho, caso: Centros de servicio de estética y belleza, Lima, 2018” de Becerra (2018) se realizó un estudio a nivel descriptivo con un enfoque cuantitativo diseño no experimental de corte transversal con el fin de demostrar que la hipótesis general donde (V1) el clima organizacional influencia directa y positivamente en el (V2) la satisfacción laboral de las medianas y pequeñas empresas del sector de la belleza en San Juan de Lurigancho. El instrumento utilizado fue una encuesta de 18 ítems con respuesta en escala de Likert aplicada a una población de 205 colaboradores obtenida como muestra de 440 colaboradores, donde los resultados fueron procesados a través de estadística y presentados a través de gráficos y tablas.

La investigación concluyó que el clima organizacional si influye positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores de las medianas y pequeñas empresas de la ciudad estudiada, además se identificó que la identidad del personal, la cooperación y las recompensas influyen en la satisfacción laboral del los colaboradores de las MYPE de San Juan de Lurigancho.

En el estudio nombrado “Clima laboral y desempeño en el trabajo de los salones de belleza del sector Panamericana Sur, San Juan de Miraflores - 2023” de Ocas y Nieto (2024) busca analizar el nivel de relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del sector de la belleza en Panamericana Sur, San Juan de Miraflores a través de un estudio considerado un diseño propio de las investigaciones no experimentales transversales, tipo aplicada. Para ello se aplicó un cuestionario de 24 ítems dividido en 4 dimensiones para el clima laboral y 3 para el desempeño laboral los cuales eran medidos en escala de Likert y pasados por un proceso de validación, todo lo anterior aplicado a una población con una muestra no probabilística de 50 colaboradores del sector estudiado.

La tesis concluyó que existe una correlación positiva entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores del sector de la belleza en la zona Panamericana Sur, San Juan de Miraflores, además existe una correlación positiva entre el desempeño de tareas, desempeño contextual, el comportamiento laboral contraproducente de los colaboradores y el clima organizacional.

2.3. Marco Contextual:

2.3.1. Reseña histórica:

Zafiro Peluquerías nace en la ciudad de Quito, Ecuador, por sus fundadores Julian Andrés Forero y Yuli Paola Toro en el año 2017 tras la idea de lanzar una cadena de peluquerías en el sur de esta ciudad donde anteriormente habían construido dos locales comerciales similares con poco éxito pero con grandes experiencias que les permitieron consolidar una idea más clara y fuerte de negocio sin repetir los mismos errores del pasado.

La primera sede que constituyeron se fundó en Villaflora, un sector muy comercial y concurrido donde poco a poco se fueron dando a conocer y fueron creando una imagen visible de la marca para posteriormente convertirse en 4 sedes en el sur de la ciudad.

La empresa forma parte del sector de la belleza y el cuidado personal, donde ofrece servicios de corte, cepillados, alisados y tintura de cabello, arreglo de uñas como esmalte tradicional, semipermanente, uñas acrílicas y en gel, extensión de pestañas, depilación, cuidado facial, entre otros.

2.3.2. Misión:

Proporcionar servicios de alta calidad y accesibles a todas las personas que deseen lucir y sentirse bien.

2.3.3. Visión:

Ser reconocidos como la cadena de peluquerías líder en el país brindando servicios de alta calidad a precios asequibles.

2.3.4. Valores:

- Lealtad.
- Honestidad.
- Virtud.

2.3.5. Objetivos:

El objetivo de Zafiro es ofrecer una amplia gama de servicios de peluquería y estilismo, utilizando técnicas innovadoras y productos de alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Además, nos comprometemos a generar empleos estables y promover el desarrollo profesional de nuestro equipo, ofreciendo un ambiente de trabajo seguro, agradable y enriquecedor. Como empresa extranjera, también nos esforzamos por ser un modelo de integración y contribuir al crecimiento económico y social del país.

2.3.6. Organigrama

En cuanto al organigrama de la organización encontramos el siguiente,

Figura 2.

Organigrama de Zafiro Peluquerías.



Fuente: Tomado de la empresa.

2.4. Marco conceptual:

2.4.1. Clima organizacional

Para Garcia (2009) el clima organizacional es:

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. (p.48)

2.4.2. Percepción del clima organizacional

De acuerdo con Chiavenato 2007 la percepción del clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización e influye en el comportamiento.

2.4.3 Cooperación en el clima organizacional

García y Zapata (2008) definen la cooperación en el clima organizacional como el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competencia.

2.4.4 Desarrollo personal y profesional en el clima organizacional

Según García y Zapata (2008) el desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante de un individuo consigo mismo y en relación con los demás para lograr un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.

2.4.5 Balance Vida - Trabajo en el clima organizacional

De acuerdo a García y Zapata (2008) el balance Vida-Trabajo en el clima organizacional se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tarea del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes y estableciendo claramente las prioridades.

2.4.6 Normas en el clima organizacional

García y Zapata (2008) definen las normas en el clima organizacional como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.

2.4.7 Procesos y procedimientos en el clima organizacional

Según García y Zapata (2008) los procesos y procedimientos en el clima organizacional son 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.

3. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico del clima

Esta sección busca exponer los resultados obtenidos mediante la aplicación de la herramienta de Garcia y Zapata (2008), con el fin de realizar un diagnóstico del clima organizacional en las peluquerías Zafiro para el año 2024. Como primera instancia, se realiza una exposición de la población encuestada, ahondando en especificaciones de la población como el cargo, el nivel de educación y su género.

Posteriormente, se realiza una exposición del resultado de las 13 dimensiones tenidas en cuenta en este diagnóstico, mencionando las cifras estadísticas, el nivel de dispersión entre las respuestas y el uso de gráficos como apoyo argumentativo.

3.1.1 Población encuestada

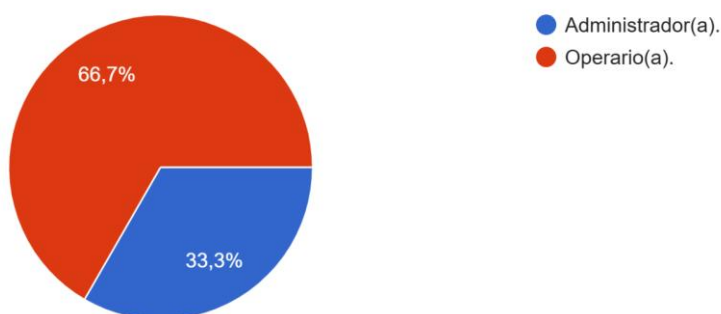
Zafiro Peluquerías actualmente cuenta con cuatro sedes distribuidas en el sur de la ciudad de Quito, Ecuador, con un total de 18 colaboradores, los cuales se dividen entre operarios y administradores que en conjunto corresponden a la población encuestada para realizar el diagnóstico del clima organizacional. Cada uno de estos colaboradores realiza la encuesta de manera anónima a través de un formulario virtual utilizando sus celulares como herramienta. Para la realización de la misma se les otorga un espacio tranquilo y el tiempo suficiente para que se dediquen a responder las preguntas de manera atenta y sin interrupciones, garantizando así una mejor conexión con el cuestionario.

Gráfica 1.

Población por cargo

Indique su cargo:

18 respuestas



Tomado de Elaboración propia.

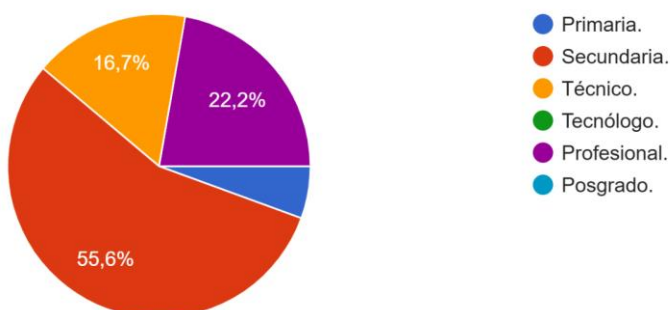
En la población encuestada, según el cargo ocupado en la organización de las Peluquerías Zafiro, se encontró una población en el cargo de operario(a) del 66,7% que corresponde a una frecuencia de 12, mientras que en el cargo de administrador(a) se encontró un 33,3% que corresponde a una frecuencia de 6 participantes.

Gráfica 2.

Población por nivel educativo.

Indique su nivel educativo:

18 respuestas



Tomado de Elaboración propia.

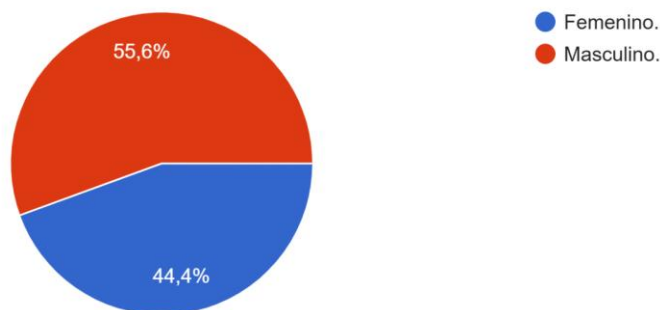
En cuanto a la población encuestada según su nivel de escolaridad, se evidencia que dentro de la organización la mayoría de la población cuenta con nivel de estudios hasta secundaria con un porcentaje del 55,6% y una frecuencia de 10, seguido de un porcentaje de 22,2% que corresponde a un nivel profesional con una frecuencia de 4, posteriormente se encuentra el nivel técnico con un porcentaje de 16,7% y una frecuencia de 3, y finalmente, se evidencia un porcentaje de 5,6% que corresponde a nivel primaria el cual tiene una frecuencia de 1 participante.

Gráfica 3.

Población por género

Indique su género:

18 respuestas



Tomado de Elaboración propia.

Se evidencia que la población participante en el instrumento utilizado para medir el clima organizacional de la empresa Zafiro Peluquería representa una participación mayoritaria del género masculino siendo del 55,6% con una frecuencia de 10, mientras que la participación del género femenino corresponde al 44,4% restante con una frecuencia de 8 participantes.

3.1.2 Escala de medición

Los parámetros a continuación detallan la calificación cuantitativa y cualitativa que se usará para realizar el análisis y evaluación de cada uno de los factores estudiados.

Tabla 3.

Escala de medición

Rango	Clasificación
10	Excelente
8 - 9.99	Bueno
7 - 7.99	Aceptable
5 - 6.99	Regular
3 - 4.99	Malo
0 - 2.99	Pésimo

Tomado de Elaboración propia

Los datos corresponden a los 6 diferentes rangos categorizados por colores para calificar las dimensiones de la herramienta de medición del Clima Organizacional propuesto por García y Zapata (2008).

Como se mencionó en el punto 1.4.6 Tratamiento de la información, los colores se categorizan de la siguiente manera:

Verde: Corresponde al rango que representa excelente y bueno, siendo una dimensión que cumple los objetivos según la percepción de los colaboradores.

Amarillo: Corresponde al rango aceptable, existe cierta estabilidad, sin alcanzar el nivel más óptimo en el funcionamiento de las dimensiones. Requiere un plan de mejora para alcanzar la optimización en la consecución de objetivos.

Rojo: Corresponde al rango regular, malo y pésimo, la dimensión no tiene un buen funcionamiento, no alcanza objetivos, requiere de un plan de mejoramiento para cambiar la percepción de los colaboradores y optimizar su funcionamiento.

Sin embargo, con el fin de realizar una adecuada diferenciación de los rangos escogidos, en las gráficas porcentuales se usa la misma línea de colores variando los tonos para lograr la especificación de cada uno; excelente con un verde intenso, bueno con un verde claro, aceptable con amarillo, regular con un rojo claro, malo con un rojo intenso y pésimo con un rojo oscuro.

Tabla 4.

Calificación cualitativa de la desviación estándar.

DESVIACIÓN ESTÁNDAR	
Rango	Calificación Cualitativa
2.1 - 4	Alta heterogeneidad
1.1 - 2	Media heterogeneidad
0 - 1	Homogeneidad

Tomado de Elaboración propia

De igual forma, se utiliza la tabla anterior para demostrar el nivel de dispersión entre las respuestas de los colaboradores frente a las dimensiones objeto de estudio. A través de esta medición, se deducen las áreas de común acuerdo o las diferencias significativas entre las percepciones.

3.1.3. Diagnóstico general del clima organizacional

Para la medición del clima organizacional en las peluquerías Zafiro, se evalúan 13 dimensiones que encierran factores cruciales para el ambiente laboral. Como primera instancia, se realiza el cálculo del promedio de cada uno de los factores evaluados, esto con el fin de clasificarlos en los rangos y de esta manera lograr un mayor entendimiento sobre su estado y de esta forma lograr observar las áreas que requieren un mejoramiento. Los resultados se organizan de forma descendente según sus promedios y rangos en los que se ubican. Al obtener los resultados de los promedios de cada una de las dimensiones, se procede a sacar el promedio general de la organización, calculado entre la relación de todos los factores evaluados, esto proporciona una puntuación general que determina el rango en el que se encuentra la organización en términos generales.

Tabla 5.

Diagnóstico general del clima organizacional en Zafiro Peluquerías.

Dimensión	Promedio	Moda	Desviación estandar
Balance Vida-Trabajo.	9,17	10,00	2,12
Procesos y Procedimientos.	9,11	10,00	1,81
Desarrollo Personal y Profesional.	9,00	10,00	2,17
Normas.	8,83	10,00	2,12
Evaluación del Desempeño.	8,72	10,00	2,24
Liderazgo	8,61	10,00	2,93
Reconocimiento.	8,44	10,00	2,50
Comunicación Participativa	8,17	10,00	3,19
Motivación.	8,17	10,00	3,15
Trabajo en Equipo.	8,17	10,00	3,17
Plan Estratégico de Desarrollo	7,80	10,00	3,16
Cooperación	7,33	10,00	3,18
Solución de Conflictos.	6,83	10,00	3,43
PROMEDIO GENERAL	8,34		

Tomado de Elaboración propia.

Lo anterior permite evidenciar en primera instancia un promedio general de 8,34 en la percepción de los colaboradores de Zafiros Peluquerías frente al desempeño de las dimensiones evaluadas, promedio que corresponde una calificación “Buena” en cuanto al clima organizacional de la empresa. Por otra parte, si se contextualiza el promedio obtenido desde el punto de vista de una escala de satisfacción, en donde 0 es muy poco satisfecho con el clima organizacional y 10 es bastante satisfecho con el clima organizacional, Zafiros Peluquerías obtiene una puntuación promedio de 8,34 en esta escala, exponiendo una alta satisfacción frente al ambiente laboral por parte de sus colaboradores.

En cuanto a la evaluación individual de las dimensiones, se puede observar 10 dimensiones con una calificación por encima de 7,99 y menor a 10, lo que significa que se encuentran en un rango “Bueno” según la percepción de los colaboradores, aspecto bastante positivo, teniendo en cuenta que fueron 13 dimensiones evaluadas, lo cual indica que el 76,92% de las dimensiones hace parte de un rango que habla de su buen

funcionamiento. Sin embargo, de estas 10 dimensiones, 3 se encuentran por debajo del promedio general, lo que invita a realizar algunos ajustes para mejorar aún más su rendimiento. Por otra parte, 2 dimensiones, Plan estratégico de desarrollo y Cooperación, se encuentran en un rango aceptable con un promedio de 7,8 y 7,33 respectivamente, denotando una percepción apenas positiva por parte de los colaboradores, dejando claro que existen aspectos por mejorar en su desempeño. Por último, la dimensión Solución de Conflictos recibe una percepción regular por parte de los colaboradores, con un promedio de 6,83 encontrándose al final de esta lista, permite evidenciar la necesidad de una intervención y un mejoramiento inmediato, antes de que este mal funcionamiento termine por afectar la moral, motivación y productividad de los colaboradores, afectando por consiguiente el ambiente laboral de la organización.

De lo anterior se destaca la ausencia de dimensiones clasificadas en rangos como “Malo” y “Pésimo” según la percepción de los colaboradores frente su desempeño, lo cual permite entender que si bien existen oportunidades de mejora, no hay dimensiones críticas que sean reflejo de un clima organizacional negativo en Zafiros Peluquerías.

3.1.4. Resultados por dimensión

En el siguiente segmento se realiza el análisis de cada uno de los resultados obtenidos según la percepción de los colaboradores de Zafiros Peluquerías frente a las dimensiones evaluadas. Para la realización de la evaluación, se utiliza la herramienta de medición de Clima Organizacional creada por García y Zapata (2008), de la cual se escogen 13 factores considerados como esenciales para el diagnóstico. Los resultados se exponen de manera ascendente según su promedio, con el fin de priorizar las dimensiones que requieren un mayor mejoramiento.

Para el abordaje de los resultados por cada dimensión, en una primera instancia se realiza una contextualización de la dimensión, mencionando la definición de los autores de la herramienta, para pasar a exponer la pregunta que respondieron los colaboradores. Seguidamente, se muestran los resultados estadísticos de la dimensión en cuanto al

promedio, la moda y la desviación estándar. Posteriormente, se aborda y analiza la calificación cuantitativa, la calificación cualitativa, la frecuencia en las opciones marcadas por los colaboradores, la distribución porcentual y la agrupación de dichos porcentajes. Por último, se expone y analiza las causas escogidas por los colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión y se tiene en cuenta las soluciones planteadas por los mismos, las cuales se complementan con las soluciones propuestas por los autores.

3.1.4.1. Solución de Conflictos.

Según García y Zapata (2008) la solución de conflictos se refiere a “la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conllevan a comportamientos civilizados y razones fundamentales”

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

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

A continuación se evidencia el resultado de los indicadores en la dimensión.

Tabla 6.

Estadística general de la dimensión Solución de Conflictos.

Solución de Conflictos.		
Promedio	Moda	Desviación estándar
6,83	10,00	3,43

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que la respuesta promedio es 6,83, con respecto a la percepción de los colaboradores frente a la solución de conflictos en la peluquería Zafiro. La respuesta más seleccionada por los participantes es 10, siendo esta la moda. La desviación estándar se encuentra muy por encima de 2,1,

evidenciando una heterogeneidad bastante alta entre las respuestas de los encuestados.

Tabla 7.

Análisis general de la dimensión Solución de Conflictos.

Solución de Conflictos.				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	8	44,4%	44,4%
8-9.99	Bueno	0	0,0%	
7-7.99	Aceptable	1	5,6%	5,6%
5-6.99	Regular	5	27,8%	50,0%
3-4.99	Malo	3	16,7%	
0-2.99	Pésimo	1	5,6%	
Total		18	100%	100%

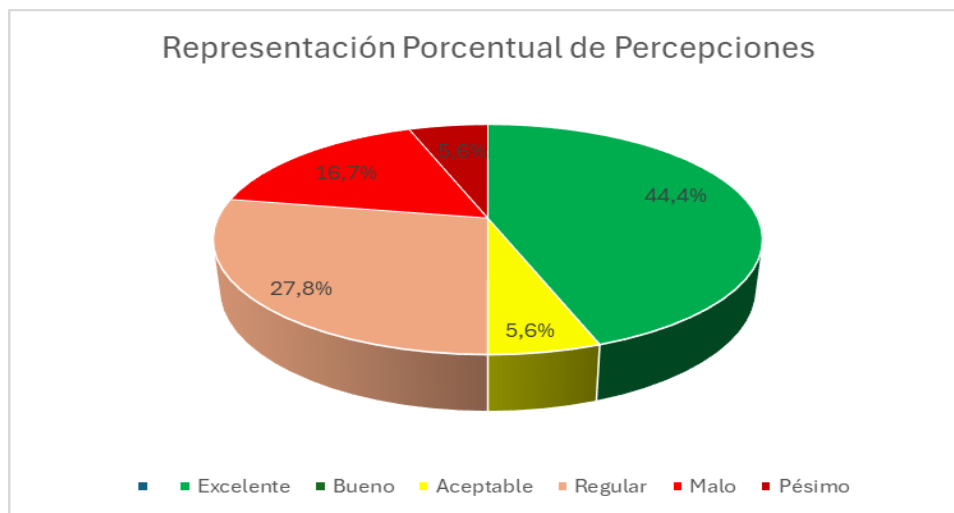
Tomado de Elaboración propia.

Con respecto a la tabla anterior, se evidencia un porcentaje del 44,4% en el rango “excelente”, mientras que el rango “aceptable” hace presencia con un porcentaje de 5,6%. Por otra parte, se evidencia una agrupación del 50% correspondiente a los rangos “regular”, “malo” y “pésimo” con una distribución porcentual de 27,8%, 16,7% y 5,6% respectivamente.

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla:

Gráfica 4.

Representación porcentual de la dimensión Solución de Conflictos.

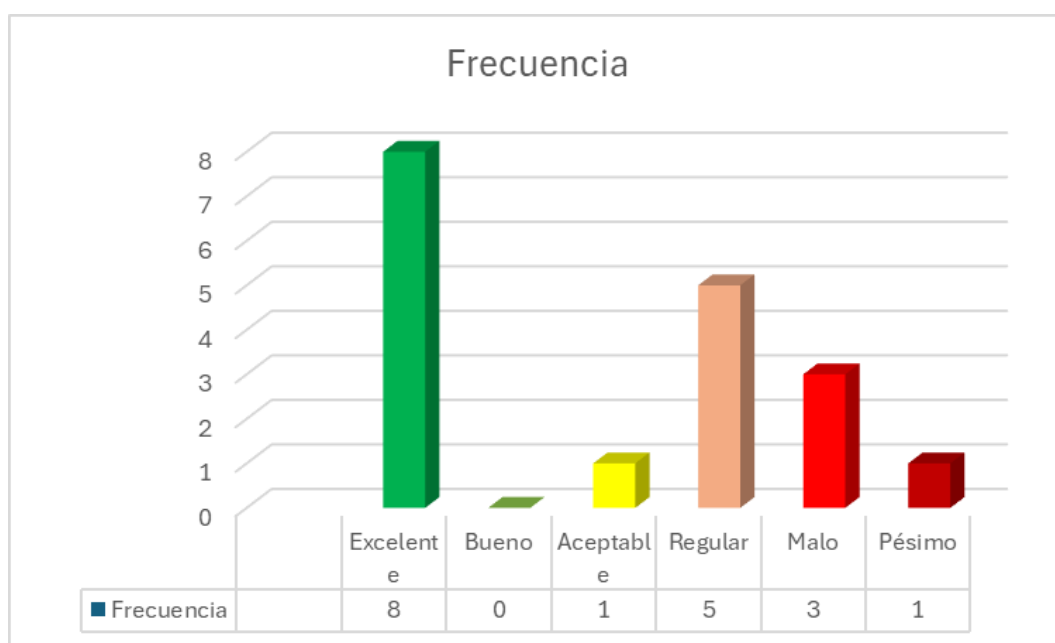


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 5.

Frecuencia de la dimensión Solución de Conflictos.



Tomado de Elaboración propia.

Conforme al gráfico, se evidencia el rango “excelente” con una frecuencia de 8, siendo esta la más alta de la tabla. Posteriormente, se evidencia el rango “aceptable” con una frecuencia de 1, al igual que los rangos “regular”, “malo” y “pésimo” con una frecuencia de 5, 3 y 1 respectivamente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla de la representación porcentual de las percepciones y las frecuencias de las respuestas, se destaca una preferencia alta de casi la mitad de la población hacía una percepción positiva con un 44,4%. Mientras que el 5,6% de los encuestados consideran estable el desempeño de la dimensión, aunque ven una oportunidad de mejora para el mismo. Por otra parte, el otro 50% tiene una apreciación negativa del desempeño de la dimensión. Esta percepción negativa se divide en colaboradores que consideran el desempeño “Regular”, “Malo” o incluso “Pésimo”, lo cual habla de falencias en el abordaje de las causas evidentes al igual que las subyacentes, siendo ignoradas las estructuras que generan los conflictos en la organización.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 8.

Causas de la dimensión Solución de Conflictos.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	6	33%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	2	11%
C	Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la empresa, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	1	6%
D	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	1	6%
E	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	0	0%
F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	0	0%
G	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%
H	No Aplica	8	44%
	Total	18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en la tabla una preferencia de los colaboradores por la opción A: “En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva” escogida por 6 encuestados. La

segunda causa más seleccionada por los participantes es la B: “No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.” escogida por 2 colaboradores. Por último, las opciones C: “Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la empresa, están por encima de cualquier interés individual o sectorial” y la D:” Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra” fueron escogidas por 1 colaborador respectivamente.

Lo anterior habla de diferentes falencias percibidas por los colaboradores a la hora de evaluar el desempeño de la dimensión solución de conflictos. En primer lugar la escogencia de las opciones A y B habla de la falta de un mediador en la organización, debido a que no toman la batuta ni la iniciativa en pro de establecer un diálogo que sirva como mediación entre las partes en conflicto. Al ignorar la problemática no se logra llegar a las causas subyacentes y evidentes, permitiendo solo alcanzar una paz negativa en donde se logra la calma y la ausencia de violencia con el tiempo, sin alcanzar una solución que medie las partes en definitiva. De igual forma, se evidencia la falta de empoderamiento en los colaboradores, quienes carecen de una actitud predispuesta a la negociación, posiblemente provocada por la carencia de formación y capacitación por parte de la empresa para lograr adquirir habilidades y herramientas que los eduquen a la hora de solucionar algún conflicto. En segundo lugar, la escogencia de las opciones D y C denota la falta de empatía entre los colaboradores, escogiendo mediar el conflicto de una manera individual, lejos del trabajo conjunto y con el fin de salir beneficiado sin importar la afectación de los pares involucrados en el conflicto.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 9.

Soluciones de la dimensión Solución de Conflictos.

Soluciones
Las cosas no cambian
Debe haber una persona que sepa mediar
No hay mucho lío pero que hablen más los dueños cuando pasa algo
Tienen el ego muy grande lo que impide interactuar de forma razonable
En caso de conflicto llamar a las partes pero en reunión con los 3 directivos para darle oportuna y definitivamente solución al percance y no darle larga a la situación
Que nos enseñen a no pelear tanto
Es necesario que alguien medie entre las partes y lograr llegar a un acuerdo
Intervenir cuando hay problemas
Que cada uno Intente resolver el problema adecuadamente
Ser más resolutivos

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, existe un cansancio evidente en un colaborador, quien manifiesta “Las cosas no cambian” , lo cual da a entender que la solución de conflictos es una dimensión que tiene un bajo desempeño persistente y está afectando el clima organizacional de la empresa. Por otra parte, a manera general, se habla de la necesidad de encontrar un líder o mediador que realice la negociación entre los involucrados en el conflicto, sin que se ignore el problema recurrente. Es evidente que para los colaboradores la presencia de una figura de autoridad que logre mediar de manera acertada es una solución viable y pedida por los mismos. De igual forma, manifiestan la necesidad de ser capacitados en técnicas y estrategias para la solución de conflictos, ya que la ignorancia de conocimiento frente al tema los lleva a ser reiterativos en los desencuentros. De igual forma, para abordar las soluciones “Tienen el ego muy grande lo que impide interactuar de forma razonable” y “Que cada uno intente resolver el problema adecuadamente” se puede pensar en una capacitación que busque formar a los colaboradores en el servicio al cliente interno de manera empática, poniéndose en el lugar del otro para entender su perspectiva y de esta forma se logre realizar una mediación en la que se dé origen a una paz positiva en la que exista una justicia social y equidad para cada una de las partes.

3.1.4.2. Cooperación.

Según García y Zapata (2008) la Cooperación “consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición”.

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de Zafiro Peluquerías, antes que sus intereses personales?

A continuación se mencionan los resultados obtenidos en esta dimensión en la aplicación de la herramienta:

Tabla 10.

Estadística general de la dimensión Cooperación.

Cooperación		
Promedio	Moda	Desviación estándar
7,33	10,00	3,18

Tomado de Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos, el promedio de 7,33 clasifica la dimensión Cooperación como “aceptable” con una moda de 10 como la respuesta más frecuente y con una desviación estándar de 3,18 lo que la cataloga como una alta heterogeneidad, lo que demuestra que aunque para la mayor parte de los colaboradores la cooperación sea aceptable la percepción de este factor varía en gran manera.

Tabla 11.

Análisis general de la dimensión Cooperación.

Cooperación				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	8	44,4%	66,7%
8-9.99	Bueno	4	22,2%	
7-7.99	Aceptable	0	0,0%	0,0%
5-6.99	Regular	1	5,6%	33,3%
3-4.99	Malo	3	16,7%	
0-2.99	Pésimo	2	11,1%	
Total		18	100%	100%

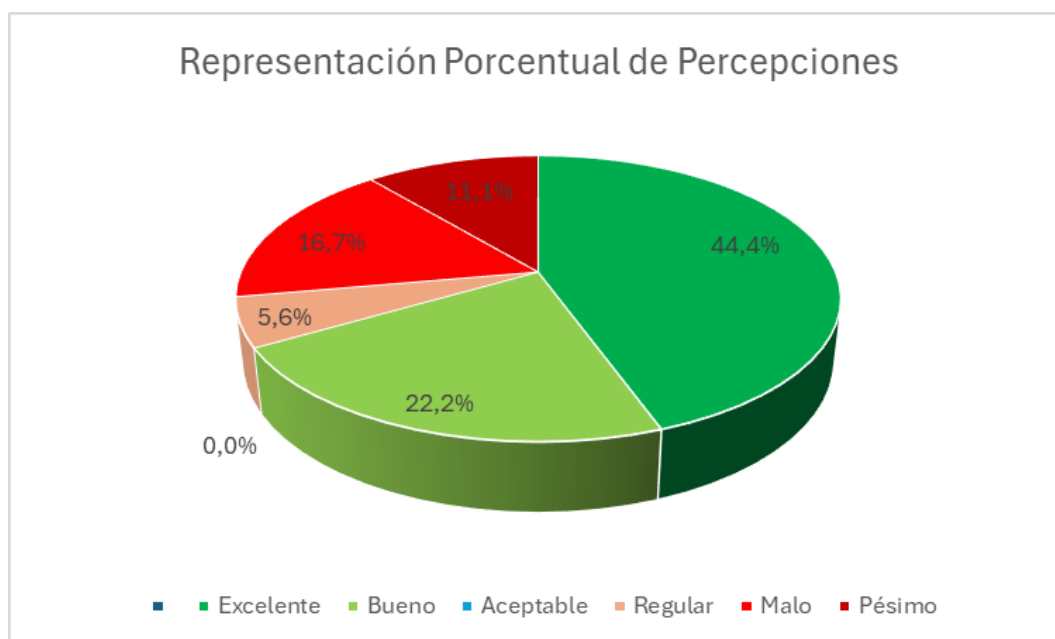
Tomado de Elaboración propia.

Siguiendo los resultados de la tabla anterior se puede analizar que con una agrupación de 66,7% la mayoría de los colaboradores clasifican como “excelente” y “bueno” la cooperación de acuerdo a los porcentajes de 44,4% y 22,2%. Después se encuentra con una agrupación de 33,3% la clasificación “malo”, “pésimo” y “regular” de acuerdo a los porcentajes de 16,7%, 11,1% y 5,6%

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla:

Gráfica 6.

Representación porcentual de la dimensión Cooperación.

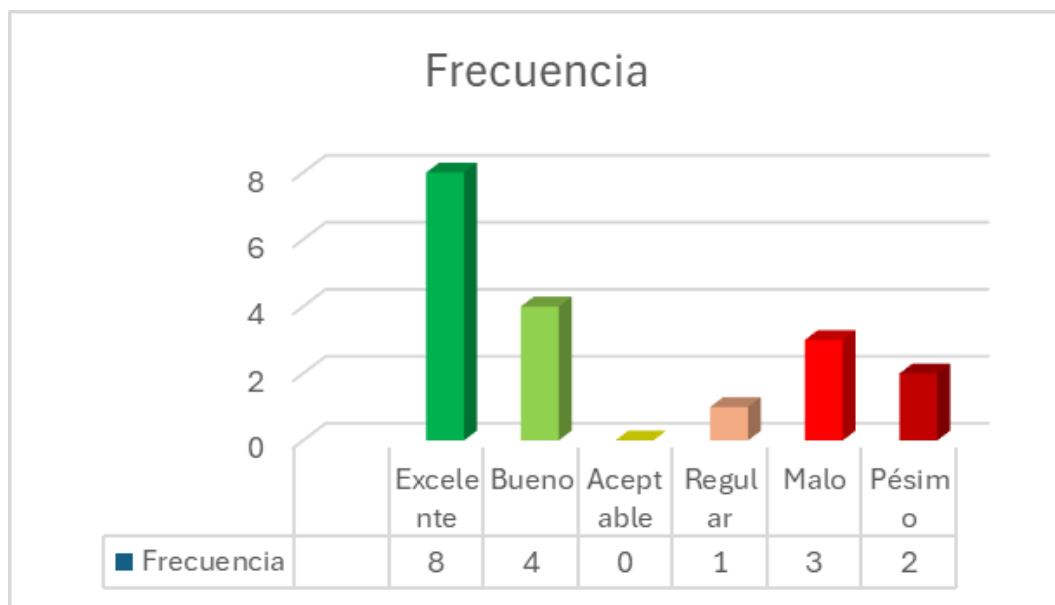


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 7.

Frecuencia de la dimensión Cooperación.



Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior, se observa que la mayoría de los colaboradores perciben la cooperación como “excelente” con una frecuencia de 10, en segundo lugar se encuentra la clasificación de “bueno” con una frecuencia de 4, en tercer lugar se ubica la clasificación “malo” con una frecuencia de 3, en cuarto lugar se posiciona “pésimo” con una frecuencia de 2 y en quinto lugar se encuentra la clasificación “regular” con una frecuencia de 1.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las principales causas elegidas por los encuestados que consideran un bajo o aceptable desempeño de la dimensión Cooperación:

Tabla 12.

Causas de la dimensión Cooperación.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	0	0,0%
B	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	4	22,2%
C	En general, los intereses de las personas priman sobre los de las peluquerías Zafiro.	4	22,2%
D	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	1	5,6%
E	La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	0	0,0%
F	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	1	5,6%
G	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
H	No Aplica	8	44,4%
Total		18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en la tabla una igualdad en la cantidad de colaboradores que escogieron la opción B: “Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional”. y la C: “En general, los intereses de las personas priman sobre los de la peluquería Zafiro”, siendo elegidas ambas por 4 colaboradores respectivamente, representando el 22,2% cada una de ellas. Posteriormente la opción D: “Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo” y la opción F: “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más inteligencia y solidaridad entre las partes” son elegidas por 1 colaborador respectivamente, teniendo así un peso porcentual de 5,6% cada una de ellas.

Lo anterior habla de las oportunidades de mejora de la organización en la dimensión Cooperación. En este caso, se evidencia una clara relación con la dimensión solución de conflictos, gracias a que de igual forma existen falencias originadas por la carencia de empatía, primando los intereses propios y el beneficio individual, provocado por la falta de capacitación en el trabajo influenciado por valores como el compañerismo. De igual forma, con base a la opción B, se hace evidente la falta de objetivos claros, lo cual impide el establecimiento de estrategias y métodos comunes, generando un trabajo individual y separado en donde surge la competición entre los colaboradores de la organización.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 13.

Soluciones de la dimensión Cooperación.

Soluciones
Algunas personas no colaboran si no que buscan el bienestar propio
Comunicación asertiva entre los empleados
Las personas no son profesionales y quieren mezclar
Yo me preocupo de lo mío
Ni idea
Concientizar con charla motivacional ya que muchos carecen de testimonio empresarial y personal
Hay partes que mezclan sus conflictos personales con las del trabajo. Aprender a diferenciar esto
Ser más unidos, que nos enseñen
Trabajar en equipo y dejar sus problemas y estrés q un lado porque el ambiente laboral depende de ella
Ya es caso perdido cambiarle la mentalidad a las personas, pero ojalá enseñarles a manejar un poco eso

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, existe un desconocimiento en el abordaje de la dimensión y un descontento frente a la problemática, debido a que surgen respuestas como “Ni idea” o “Ya es caso perdido cambiarle la mentalidad a las personas, pero ojalá enseñarles a manejar un poco eso”, lo cual es reflejo del clima organizacional afectado por esta falencia en el desempeño. Incluso una respuesta sirve como testimonio de este quiebre en el clima organizacional, expresando: “Trabajar en equipo, dejar sus problemas y estrés a un lado porque el ambiente laboral depende de ello”, lo cual sugiere una conciencia por parte de algunos colaboradores de que el desempeño de la dimensión Cooperación es determinante en la construcción del clima organizacional. De igual forma los colaboradores son reiterativos en la búsqueda de capacitaciones que logren formarlos en comunicación asertiva y en el manejo de las emociones, de esta forma se lograría abarcar las soluciones propuestas por los mismos, logrando no mezclar lo personal con lo laboral y alcanzando el manejo del estrés a la hora de cooperar entre pares. Por último, es de valor realizar actividades que fortalezcan el relacionamiento entre colaboradores, que permitan conocer mejor al compañero y entender sus formas para lograr cooperar de una manera más acertada, al igual que realizar una charla motivacional en la que se exponga un caso de éxito empresarial causado por la cooperación entre colaboradores, sirve como fuente de inspiración para que trabajen de la misma forma.

3.1.4.3. Dimensión Plan Estratégico de Desarrollo

El Plan Estratégico de Desarrollo según Garcia y Zapata (2008) hace referencia a “el direccionamiento estratégico de la empresa que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio”.

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos, los objetivos y las políticas de la empresa?

A continuación se mencionan los resultados estadísticos obtenidos en esta dimensión en la aplicación de la herramienta:

Tabla 14.

Estadística general de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.

Plan Estratégico de Desarrollo		
Promedio	Moda	Desviación estándar
7,80	10,00	3,16

Tomado de Elaboración propia.

Los resultados para la dimensión de Plan Estratégico de Desarrollo demuestran que el promedio es de 7,80, con una moda de 10, siendo el valor más repetido en la encuesta, y con un rango de desviación estándar de 3,16, el cual demuestra que existe una alta heterogeneidad entre los datos recolectados.

Como complemento a la información estadística expuesta, en la siguiente tabla se presenta de manera porcentual las elecciones de los colaboradores encuestados

Tabla 15.

Análisis general de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.

Plan Estratégico de Desarrollo				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	10	55,6%	66,7%
8-9.99	Bueno	2	11,1%	
7-7.99	Aceptable	1	5,6%	5,6%
5-6.99	Regular	2	11,1%	27,8%
3-4.99	Malo	1	5,6%	
0-2.99	Pésimo	2	11,1%	
Total		18	100%	100%

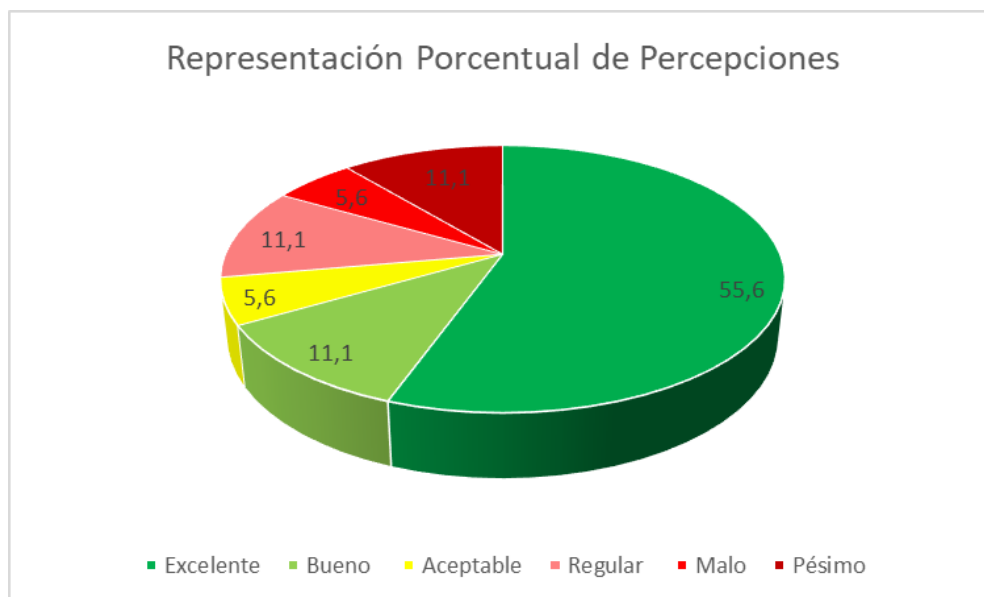
Tomado de Elaboración propia.

Según la tabla anterior, se puede observar que mayoritariamente con una agrupación de 66,7% los empleados catalogan la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo como “excelente” y “bueno”, seguidamente se encuentra la categoría de “regular” y “pésimo” con un porcentaje de 11,1%, y posteriormente se encuentra la categoría “aceptable” y “malo”.con un porcentaje de 5,6%.

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla:

Gráfica 8.

Representación porcentual de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.

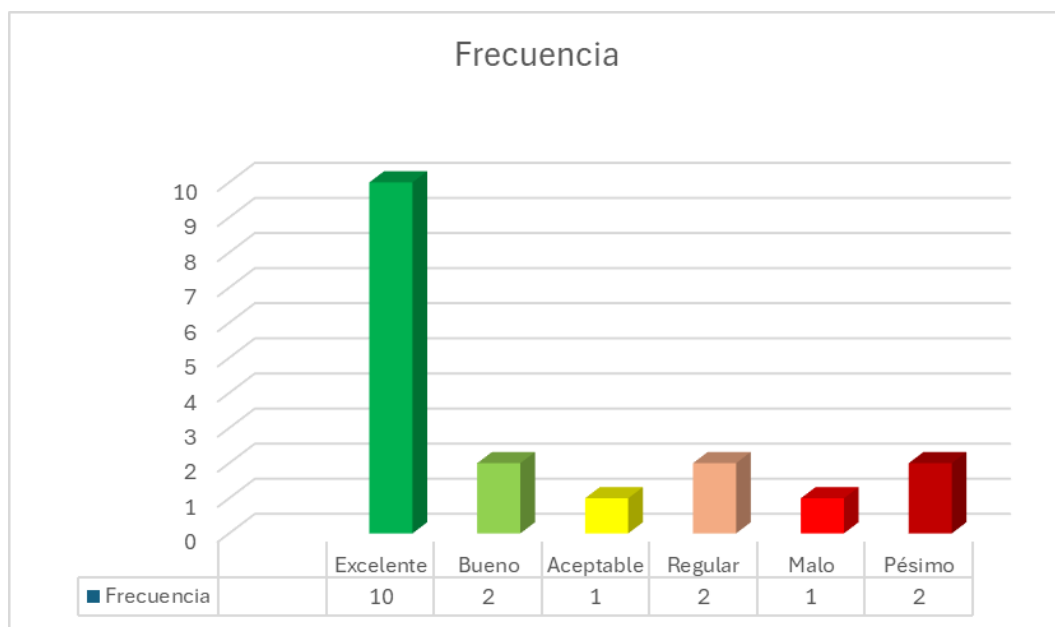


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 9.

Frecuencia de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.



Tomado de Elaboración propia.

Con la tabla anterior, se evidencia que la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo cuenta con una frecuencia mayoritaria de 12 que se distribuye en “excelente” y “buena” con un porcentaje de 55,6% y 11,1%, posteriormente con un porcentaje de 27,8% se encuentra la categoría de “pésimo”, “regular” y “malo”, finalmente, se encuentra la categoría “aceptable” con un porcentaje de 5,6%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla de la representación porcentual de las percepciones y las frecuencias de las respuestas, se destaca el 66,7% de la suma porcentual de los rangos “excelente” y “bueno”, debido a que esto representa una percepción positiva de más de la mitad de la población de los colaboradores con relación

al plan estratégico de desarrollo de la peluquería Zafiro. Con respecto a esta percepción positiva, 10 trabajadores consideran que el desempeño de la organización en esta dimensión es el ideal y no requieren de ningún cambio, mientras que 2 personas consideran un buen desempeño. Por otra parte, 5 personas evidencian un descontento frente al direccionamiento estratégico de la organización, incluso 2 de ellas consideran que su funcionamiento es pésimo y presenta falencias, ya sea a nivel de su misión, de la visión, de los objetivos planteados o de las políticas organizacionales establecidas.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las principales causas elegidas por los encuestados que consideran un bajo o aceptable desempeño de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo:

Tabla 16.

Causas de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Nunca, ni aún en el periodo de inducción, me han informado al respecto	0	0,0%
B	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	6	33,3%
C	No conozco el plan estratégico	0	0,0%
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	2	11,1%
E	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	0	0,0%
F	No me interesa conocerlos	0	0,0%
G	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
H	No Aplica	10	55,6%
Total		18	100%

Tomado de Elaboración propia

La tabla muestra una inclinación hacia la opción B: “La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara” por parte de 6 colaboradores, representando el 33,3% de la población, mientras que 2 colaboradores consideran que la causa de un desempeño por mejorar de la dimensión es la opción D: “Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican”

Lo anterior indica un consenso en las percepciones de los colaboradores que consideran debe existir una mejora en la dimensión en cuanto a la comunicación por parte de los líderes de la organización. Consideran poco el flujo de información en cuanto a los objetivos, la misión, la visión y las estrategias de trabajo que se deben seguir para lograr

un buen desempeño. Por ende, se produce un quiebre en la alianza mutua que debe existir entre la empresa y el trabajador. generando una desorientación por parte del colaborador con respecto a la gestión de su trabajo, la priorización de actividades y de un enfoque que lo acerque a la consecución de los objetivos.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 17.

Soluciones de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.

Soluciones
Compartir la información
Capacitar más sobre el tema, información más al alcance
Que le digan a uno para uno saber
Reuniones para explicar los cambios
Ser más claros cuando se va a imponer algo nuevo
Ser más claros
Indicar por escrito de manera detallada las políticas de la empresa
Explicarnos para entender

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, de manera general, los colaboradores consideran importante mejorar la transmisión de información en cuanto a las políticas, entendidas en este caso como misión, visión y objetivos, al igual que los cambios que se puedan producir a nivel estratégico en la organización. Se evidencia un interés por parte de los colaboradores en conocer los lineamientos organizacionales, buscando una comunicación clara por parte de los líderes que los ayuden a guiar sus esfuerzos en pro a los objetivos planteados. Es tan evidente el interés, que incluso se proponen ideas como la búsqueda de un espacio en el que se expresen los lineamientos o la alternativa de que estos sean planteados por escrito y de esta forma puedan ser abordados en el momento que el colaborador lo desee.

3.1.4.4. Trabajo en Equipo.

García y Zapata (2008) se refieren al trabajo en equipo como “los grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la peluquería Zafiro, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos”

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Zafiro Peluquerías impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?

A continuación se expone el resultado de los indicadores de la dimensión:

Tabla 18.

Estadística general de la dimensión Trabajo en Equipo.

Trabajo en Equipo.		
Promedio	Moda	Desviación estándar
8,17	10,00	3,17

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia una respuesta promedio de 8,17 con respecto a la percepción de los colaboradores frente al trabajo en equipo en la peluquería Zafiro. La moda es 10, siendo esta la respuesta más seleccionada por los participantes. La desviación estándar se encuentra muy por encima de 2,1 por lo que evidencia una muy alta heterogeneidad entre las respuestas de los encuestados

Tabla 19.

Análisis general de la dimensión Trabajo en Equipo.

Trabajo en Equipo.				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	12	66,7%	72,2%
8-9.99	Bueno	1	5,6%	
7-7.99	Aceptable	0	0,0%	0,0%
5-6.99	Regular	3	16,7%	27,8%
3-4.99	Malo	0	0,0%	
0-2.99	Pésimo	2	11,1%	
Total		18	100%	100%

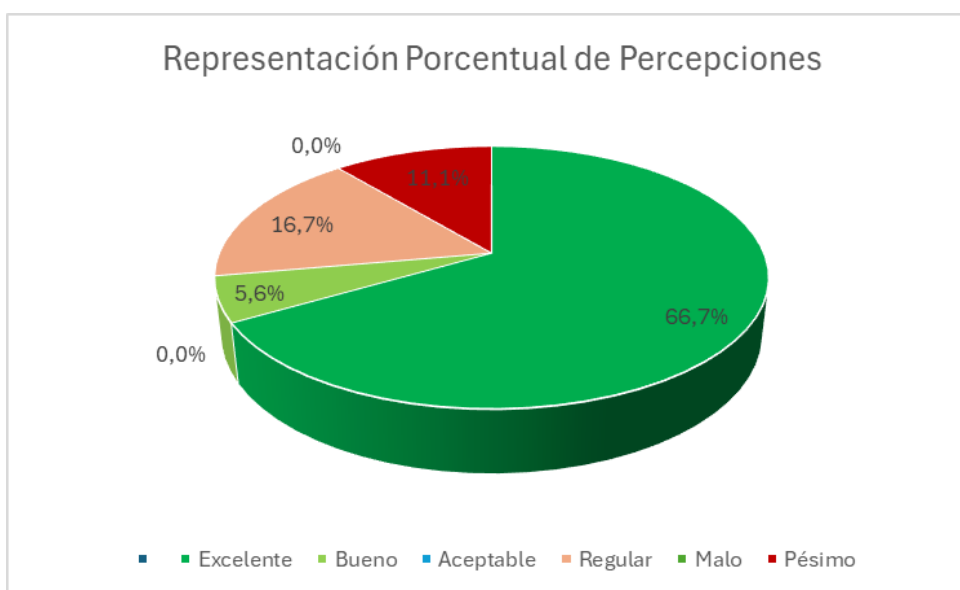
Tomado de Elaboración propia.

Con respecto a la tabla anterior, se evidencia una agrupación del 72,2% correspondiente a los rangos “excelente” y “bueno” con una distribución porcentual de 12 y 1 respectivamente. De igual forma, se evidencia una agrupación del 27,8% correspondiente a los rangos “regular” y “pésimo” con una distribución porcentual de 16,7% y 11,1% respectivamente.

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla:

Gráfica 10.

Representación porcentual de la dimensión Trabajo en Equipos.

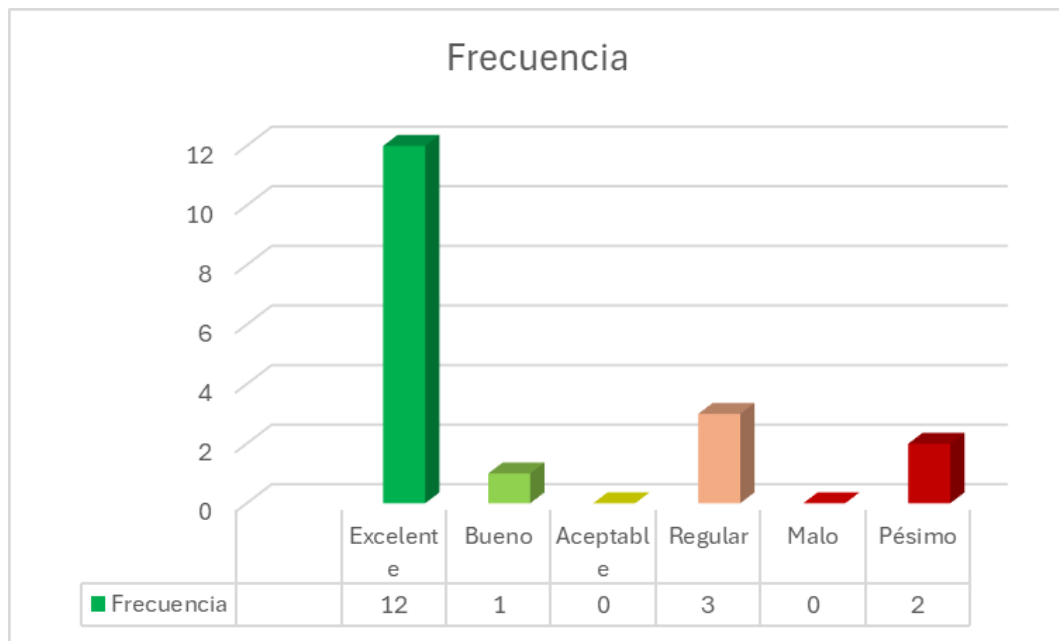


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 11.

Frecuencia de la dimensión Trabajo en Equipos.



Tomado de Elaboración propia.

Conforme al gráfico anterior, se evidencia que el rango “excelente” alcanza una frecuencia de 12, siendo la más alta de la tabla. Posteriormente se evidencia el rango “bueno” con una frecuencia de 1 y por último se observan los rangos “regular” y “pésimo” con unas frecuencias de 3 y 2 respectivamente.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 20.

Causas de la dimensión Trabajo en Equipo.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Zafiro Peluquerías impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	3	16,7%
B	Zafiro Peluquerías no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	0	0,0%
C	Las personas de Zafiro Peluquerías no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	3	16,7%
D	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
E	No Aplica	12	66,7%
	Total	18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en la tabla una división por mitades en las preferencias de las causas. Tanto la opción A: “Zafiro Peluquerías impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos” como la opción C: “Las personas de Zafiro Peluquerías no tienen una cultura que permita trabajar en equipo” cuentan con 3 colaboradores como frecuencia, obteniendo un peso de 16,7% cada una de ellas.

Lo anterior permite evidenciar la falta de cohesión y voluntades entre los miembros de la organización. Inicialmente generado por la falta de una cultura establecida por parte de la directiva que busque fortalecer el trabajo en equipo guiado por la consecución de un objetivo en común, de lo contrario, se genera la creación de grupos sin unión que no logran ser eficientes. Esta dimensión se encuentra relacionada y por consiguiente se ve directamente afectada por las dos dimensiones anteriores; Solución de conflictos y Cooperación, debido a que la existencia de conflictos o desacuerdos entre colaboradores al igual que la descoordinación y falta de cooperación entre estos, impone barreras y retos difíciles de superar para lograr un adecuado trabajo en equipo. Por ende, se hace evidente un estancamiento en la segunda fase de la creación de equipos, la tormenta, debido a que la aparición de conflictos y desacuerdos genera un mal desempeño en la dimensión, impidiendo continuar hacia la tercera fase y lograr consolidar los equipos.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 21.

Soluciones de la dimensión Trabajo en Equipo.

Soluciones
Cada persona busca su bienestar
Las personas solo buscan su bienestar y se les olvida que dependemos de todos
Ser más unidos
Mejorar la formación de equipos
Charlas de motivación personal (actitud positiva) y empresarial (actitud en comunidad) constantemente por medio de un profesional
Impulsar más a trabajar en equipo para que el personal no prefiera trabajar para su propio objetivo

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, a modo general, la mayoría de los colaboradores que consideraron una oportunidad de mejora en esta dimensión, tienen la intención de aprender herramientas que fortalezcan el trabajo en equipo, buscando mejorar la manera en la que forman equipos de trabajo. Para ello, se percibe un interés por recibir charlas de tipo motivacionales, método que se puede combinar con capacitaciones sobre trabajo en equipo y sobre cohesión de grupo. De igual forma, es importante reforzar la cultura de la organización, implementar valores que refuercen el trabajo mancomunado y la ayuda mutua en pro de un bien común y no de intereses propios o el bienestar individual. Fortalecer estos aspectos va permitir atravesar de una manera adecuada las cuatro etapas de la formación de equipos y de esta forma consolidarlos lo antes posible.

3.1.4.5. Motivación.

Según García y Zapata (2008) la motivación se refiere a “el apoyo que brinda la peluquería Zafiro a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño”.

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Considera usted que la Zafiro Peluquerías genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?

La tabla a continuación muestra el resultado de los indicadores de la dimensión.

Tabla 22.

Estadística general de la dimensión Motivación.

Motivación.		
Promedio	Moda	Desviación estándar
8,17	10,00	3,15

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se observa una respuesta promedio de 8,17 con respecto a la percepción de la motivación por parte de los colaboradores. Se evidencia una moda de 10, siendo esta la opción más escogida por los participantes y se demarca una desviación estándar de 3,15, representando una alta heterogeneidad y dando a entender una diferencia de más de 3 puntos entre las respuestas escogidas, exponiendo la falta de concordancia entre las percepciones.

Tabla 23.

Análisis general de la dimensión Motivación.

Motivación.				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	13	72,2%	72,2%
8-9.99	Bueno	0	0,0%	
7-7.99	Aceptable	0	0,0%	0,0%
5-6.99	Regular	2	11,1%	27,8%
3-4.99	Malo	2	11,1%	
0-2.99	Pésimo	1	5,6%	
Total		18	100%	100%

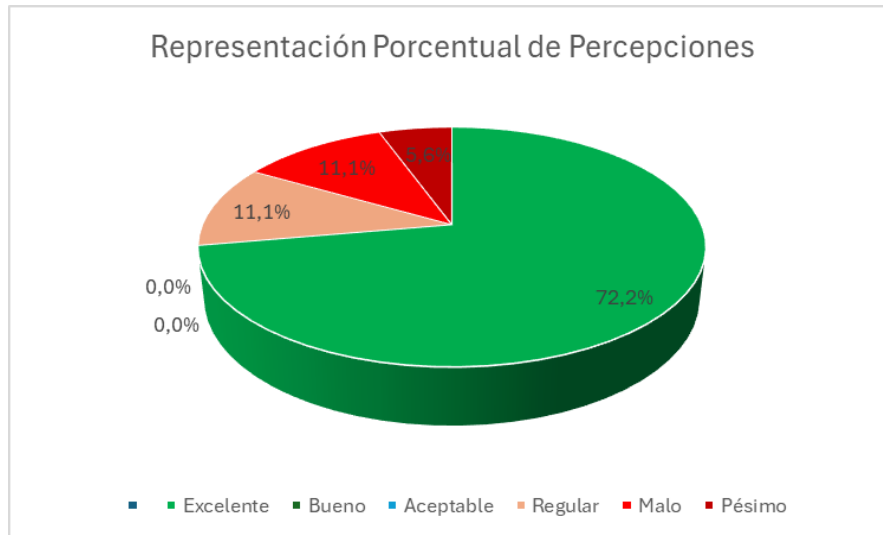
Tomado de Elaboración propia.

Con relación a los rangos de las calificaciones, se observa un porcentaje de 72,2% correspondiente al rango “excelente”, mientras que se evidencia la agrupación de 27,8% en los rangos “regular”, “malo” y “pésimo”, con unos porcentajes de 11,1% para los dos primeros y 5,6% para el restante.

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla.

Gráfica 12.

Representación porcentual de la dimensión Motivación.

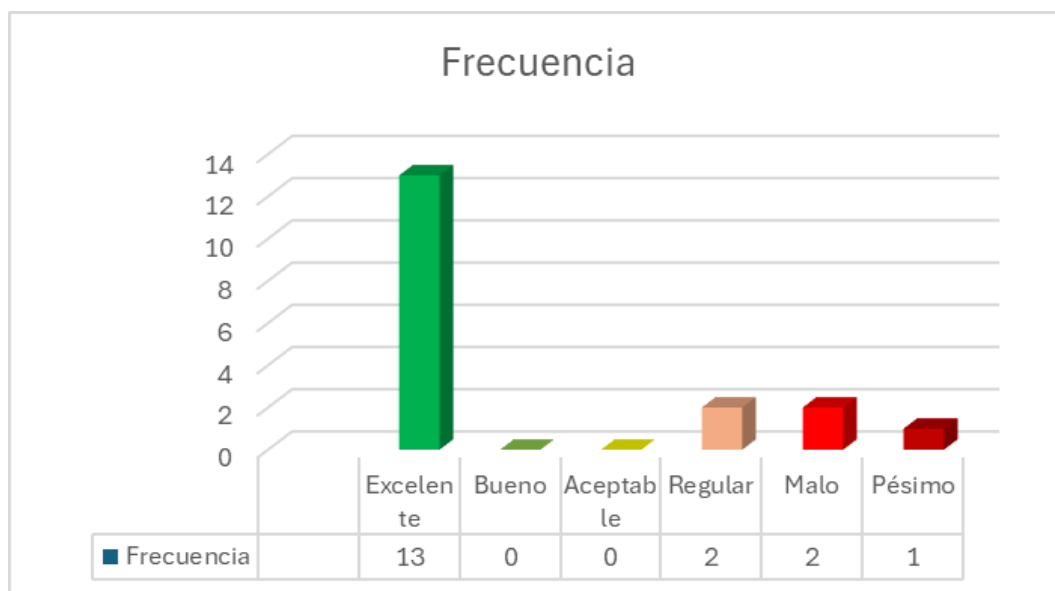


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 13.

Frecuencia de la dimensión Motivación.



Tomado de Elaboración propia.

Con respecto al gráfico anterior, se evidencia que el rango “excelente” corresponde a una frecuencia de 13, mientras que los rangos “regular”, “malo” obtienen una frecuencia de 2 y “pésimo” una frecuencia de 1.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 24.

Causas de la dimensión Motivación.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Zafiro Peluquerías no genera ningún mecanismo de motivación hacia sus colaboradores.	1	5,6%
B	Zafiro Peluquerías no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	1	5,6%
C	Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.). no me motivan.	2	11,1%
D	En general, las condiciones laborales de la peluquería son inadecuadas y no son motivantes.	1	5,6%
E	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
F	No Aplica	13	72,2%
Total		18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en la tabla la inclinación de 2 colaboradores hacia la opción C: “Mi puesto de trabajo (Horario, rotación, lugar, etc.) no me motivan”, con un peso porcentual

de 11,1%. Mientras que las opciones A: "Zafiro Peluquerías no genera ningún mecanismo de motivación hacia sus colaboradores", B: "Zafiro Peluquerías no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo" y D: "En general, las condiciones laborales de la Peluquería son inadecuadas y no son motivantes" fueron escogidas por 1 colaborador respectivamente, recibiendo un peso porcentual de 5,6% cada una de ellas.

Lo anterior permite evidenciar la falta de motivación que presentan los colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión Motivación, frente al sitio de trabajo y sus condiciones laborales, generando una afectación directa al segundo nivel de la jerarquía de Maslow; las necesidades de seguridad, esto, entendiendo que las condiciones del ambiente y las normas que rige la organización no los satisfacen. Este análisis se robustece al observar la marcación de la opción D, por parte de un colaborador, debido a que se evidencia la falta de un impulso que busque llevar a los colaboradores a lograr mejorar sus aptitudes y fortalecer sus habilidades. De igual forma, se puede observar la falta de relevancia dada por los líderes de la organización al estado anímico y motivacional de sus colaboradores, debido a que no realizan ninguna intervención que busque mejorar este decaimiento, sin preocuparles tampoco la percepción que puedan tener del sitio de trabajo, las condiciones y los demás factores que los pueden afectar directa o indirectamente. Es evidente que para 5 colaboradores de la organización, en Zafiro Peluquerías laboran en condiciones no gratas para ellos y se produce un abandono por parte de las directivas ante la posibilidad de mejorar esta situación.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 25.

Soluciones de la dimensión Motivación.

Soluciones
Muchas veces no comprenden la vida personal
Que le reconozcan lo bueno que uno hace
Que encuentren su motivación adentro, por qué se paran de la cama todos los días
Mi responsabilidad y motivación es algo de mi personalidad, a algo que está en mí no viene x parte de la empresa. Ayudarnos a superarnos podría servir
Más atención a lo que pasa en el trabajo y como uno se siente

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, algunas soluciones expuestas se formulan como causas, incluso un colaborador asume que no es comprendido por parte de sus pares y los líderes, por ende, es la empatía y la humanización de los procesos lo que puede ayudar a visibilizar los casos como estos y ofrecerles una solución. Otros colaboradores hablan del reconocimiento como fuente de motivación, no en vano hace parte del cuarto nivel de la jerarquía de las necesidades de Maslow, por ende, trabajar en ello hace que se convierta en un motor de motivación y bienestar de los colaboradores. De igual forma, es de valor conocer de manera detallada cuales son las condiciones que se consideran desfavorables para los colaboradores, para ello, es importante realizar una encuesta interna de satisfacción sobre funciones, horarios, sitio de trabajo y demás temas afines con el propósito de especificar las causas y tratarlas de manera individual para identificar si tienen solución. Por último, es importante realizar capacitaciones a nivel directiva y a nivel operativo; directiva para fomentar herramientas de liderazgo que sirvan de motivación para los colaboradores, como ser un verdadero ejemplo y fuente de inspiración para sus dirigidos. Mientras que para la parte operativa, reforzar el tema espiritual a través de actividades de bienestar que fortalecen el autoconocimiento del ser y logran identificar los factores motivadores en cada individuo.

3.1.4.6. Comunicación Participativa.

De acuerdo con los autores de la herramienta utilizada Garcia y Zapata (2008) la comunicación participativa se refiere a “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”.

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

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

A continuación se mencionan los resultados obtenidos en esta dimensión en la aplicación de la herramienta:

Tabla 26.

Estadística general de la dimensión Comunicación Participativa.

Comunicación Participativa		
Promedio	Moda	Desviación estándar
8,17	10,00	3,19

Tomado de Elaboración propia.

Considerando los resultados obtenidos en la tabla anterior, en la dimensión Comunicación Participativa el promedio 8,17 es categorizado como “bueno” con una moda de 10 siendo el valor más repetido en la encuesta y una desviación estándar de 3,19, lo que la clasifica en una alta heterogeneidad, por lo que aunque la mayoría de los empleados considera la comunicación participativa como “buena” hay una gran variabilidad en la percepción de esta dimensión.

Tabla 27.

Análisis general de la dimensión Comunicación Participativa.

Comunicación Participativa				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	12	66,7%	72,2%
8-9.99	Bueno	1	5,6%	
7-7.99	Aceptable	1	5,6%	5,6%
5-6.99	Regular	1	5,6%	22,2%
3-4.99	Malo	2	11,1%	
0-2.99	Pésimo	1	5,6%	
Total		18	100%	100%

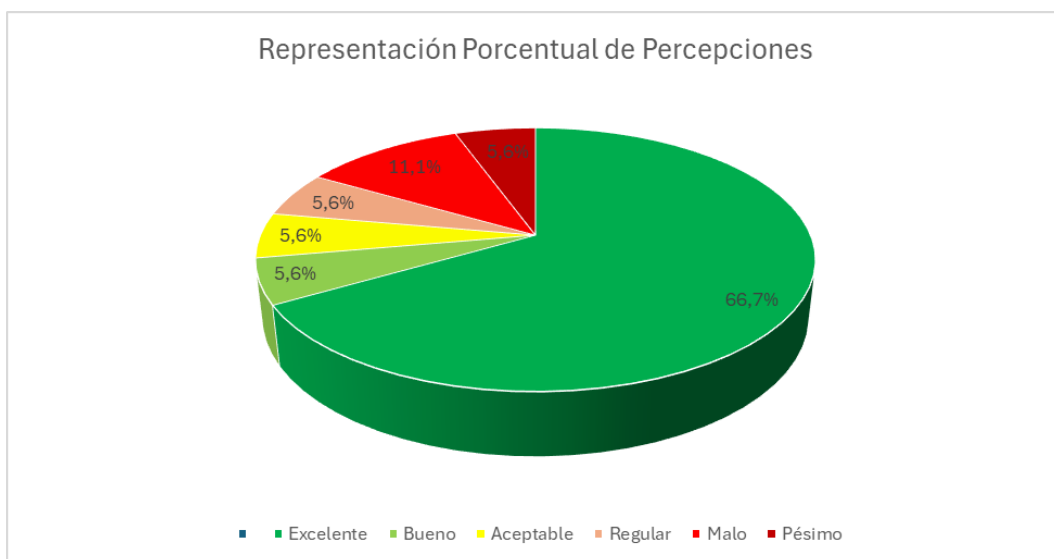
Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior se puede observar una elección mayoritaria de la calificación “excelente” con un porcentaje de 66,75%. Se observa un porcentaje de 11,1% que corresponde a “malo”, y posteriormente se evidencia la agrupación de clasificaciones “bueno”, “aceptable”, “regular” y “pésimo” con un porcentaje de 5,6% respectivamente.

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla.

Gráfica 14.

Representación porcentual de la dimensión Comunicación Participativa.

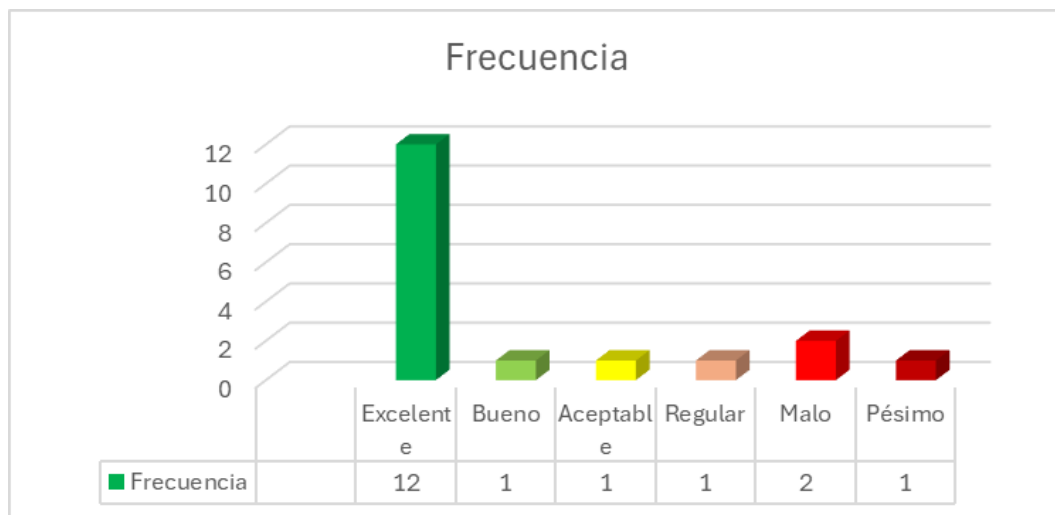


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 15.

Frecuencia de la dimensión Comunicación Participativa.



Tomado de Elaboración propia.

Siguiendo con el análisis, se puede evidenciar que con una frecuencia de de 12 los empleados categorizan como “excelente” la comunicación participativa de la empresa, seguidamente encontramos con una frecuencia de 2 la categoría de “malo” y con una frecuencia de mucho más baja de 1 se encuentra la categoría de “bueno”, “aceptable”, “regular” y “pésimo”.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 28.

Causas de la dimensión Comunicación Participativa.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	3	16,7%
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	0	0,0%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	2	11,1%
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones	1	5,6%
E	Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	0	0,0%
F	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
G	No Aplica	12	66,7%
Total		18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en la tabla una inclinación de los colaboradores que ven una oportunidad de mejora, hacia la opción A: “Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas” con una cantidad de 3 colaboradores y un peso de 16,7%. Posteriormente, se encuentra la opción C: “Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones” con una cantidad de 2 colaboradores votantes y un peso porcentual de 11,1%, y por último 1 colaborador considera la causa D: “Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones” con un peso porcentual de 5,6%.

Lo anterior permite evidenciar que hay un común acuerdo entre los 6 colaboradores que ven una oportunidad de mejora en la dimensión Comunicación Participativa, debido a que si bien afirman recibir información por parte de la directiva sobre su área de trabajo, cargo, funciones y demás aspectos relacionados con su labor, ésta información no los hace partícipes de las decisiones tomadas que los terminan afectando directa e indirectamente. De igual forma, según las causas enmarcadas, también es de resaltar la intermitencia en la comunicación y participación que le brindan al colaborador, esto debido a que no son constantes desde la dirigencia con la cadena de información ni tampoco con la oportunidad de ser parte a nivel decisorio. Por consiguiente, es normal que estos colaboradores, no se sientan identificados con su trabajo, les cueste lograr una fidelización con la organización y alcanzar un alto compromiso con los objetivos de la empresa. Por último, esta baja compenetración con sus labores puede ser un factor determinante a la hora de alcanzar o no un buen desempeño en sus funciones.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 29.

Soluciones de la dimensión Comunicación Participativa.

Soluciones
No se debe decidir sobre el trabajo de los jefes
Tomar en cuenta la opinión de las personas que realizamos el trabajo
Los jefes sólo mandan
Que incluyan más a los administradores en las decisiones sobre la peluquería
Ser más incluyentes
Escuchar cuando uno quiere decir algo y así comentar lo que crean nuevo

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, existe un común acuerdo entre los colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión Comunicación participativa, esto debido a que mediante a los comentarios “Tomar en cuenta la opinión de las personas que realizamos el trabajo”, “Que incluyan más a los administradores en las decisiones sobre la peluquería”, “Ser más incluyentes” y “Escuchar cuando uno quiere decir algo y así comentar lo que crean nuevo” expresan su necesidad de ser tenidos en cuenta en las decisiones que los afectan laboralmente, de ser escuchados cuando tengan algo que decir frente a los cambios que impone a la organización, ya sea para dar un visto bueno o para replantear la propuesta mediante a los argumentos pertinentes basados en su experiencia. Se proponen plenarias mensuales en donde se comuniquen los resultados y desempeños de la organización, se planteen los futuros cambios y se de un espacio para que puedan opinar los colaboradores frente a lo expuesto. De esta forma, no solo se logra aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores, sino también se logran satisfacer las necesidades ubicadas en el nivel 3 de la jerarquía de necesidades de Maslow, aumentando su sentido de afiliación a la organización.

3.1.4.7. Reconocimiento.

Según García y Zapata (2008) el reconocimiento se refiere a “la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que permitieron alcanzar los objetivos o colectivos”.

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

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

La siguiente tabla resume los indicadores de la dimensión:

Tabla 30.

Estadística general de la dimensión Reconocimiento.

Reconocimiento.		
Promedio	Moda	Desviación estándar
8,44	10,00	2,50

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a lo descrito en la tabla anterior, se observa un promedio de 8,44 en las respuestas de los encuestados con relación a su percepción frente a la dimensión de reconocimiento. La moda es la 10, siendo esta la opción más escogida por los encuestados y se observa una desviación estándar de 2,5, lo cual representa una alta heterogeneidad entre las respuestas de los colaboradores, existiendo poco consenso entre sus percepciones con relación a la dimensión diagnosticada.

Tabla 31.

Análisis general de la dimensión Reconocimiento.

Reconocimiento.				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	12	66,7%	72,2%
8-9.99	Bueno	1	5,6%	
7-7.99	Aceptable	0	0,0%	0,0%
5-6.99	Regular	4	22,2%	27,8%
3-4.99	Malo	1	5,6%	
0-2.99	Pésimo	0	0,0%	
Total		18	100%	100%

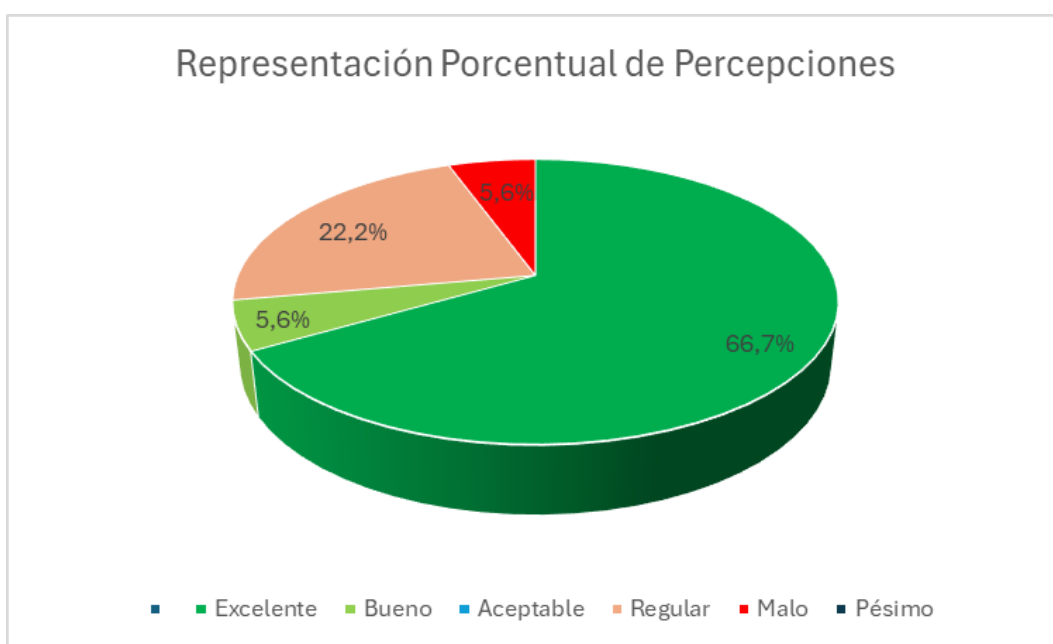
Tomado de Elaboración propia.

Con relación a los rangos de las calificaciones, en la tabla anterior se evidencia una agrupación del 72,2% correspondiente a las calificaciones cualitativas de “excelente” y “bueno” siendo escogida la primera con un porcentaje de 66,7% y la segunda con 5,6%, mientras que el 27,8% corresponde a la agrupación de las calificaciones regular y malo siendo la primera con 22,2% y la segunda 5,6%

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla.

Gráfica 16.

Representación porcentual de la dimensión Reconocimiento.

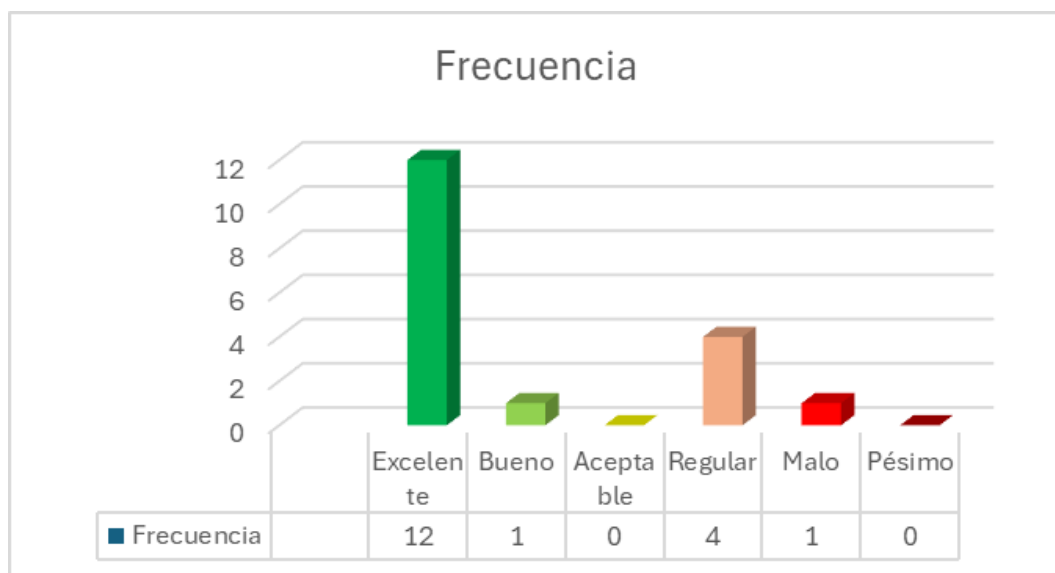


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 17.

Frecuencia de la dimensión Reconocimiento.



Tomado de Elaboración propia.

Con respecto al gráfico anterior y la tabla porcentual, se observa que la agrupación del 72,2% correspondiente a “excelente” y “bueno” obtienen una frecuencia de 12 y 1 respectivamente, mientras que la agrupación del 27,8% correspondiente a los rangos “regular” y “malo” obtienen una frecuencia de 4 y 1 respectivamente.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 32.

Causas de la dimensión Reconocimiento.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en Zafiro Peluquerías.	1	5,6%
B	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa.	5	27,8%
C	A Zafiro Peluquerías no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.	0	0,0%
D	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la empresa.	0	0,0%
E	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
F	No Aplica	12	66,7%
Total		18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla solo dos causas escogidas por los 6 colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión Reconocimiento. Estas dos opciones son la B: “No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa” seleccionada por 5 colaboradores con un peso porcentual de 27,8%, y la opción A: “No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en Zafiro Peluquerías” escogida por 1 colaborador con un peso porcentual de tan solo 5,6%.

Lo anterior permite evidenciar la ausencia del reconocimiento en Zafiro Peluquerías, según la percepción de los 6 colaboradores que argumentan las causas, debido a que no sienten un reconocimiento por parte de la gerencia de la organización por el buen desempeño en sus funciones. Son colaboradores que posiblemente se sientan desmotivados como resultado de la falta de reconocimiento. De igual forma, es probable que se vea afectada su satisfacción laboral y por ende disminuya el rendimiento en sus labores.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 33.

Soluciones de la dimensión Reconocimiento.

Soluciones
Deberíamos recibir bonos o premios por traer varios clientes
Tenemos estructurado calificación del personal y empleado del mes en proceso
Deberían aplicarlo
En mi caso creo que si me he beneficiado en algunas cosas por el tiempo que llevo en la empresa, pero deberían hacer algo más para reconocernos
Empleado del mes y administrador del mes
Deberíamos dar una certificación o un reconocimiento a esas personas que se destacan y tratan de cumplir todas las normas y brindan su mayor apoyo dentro de la empresa

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, los 6 colaboradores relacionados en las causas, proponen soluciones como el empleado del mes, que no solo sirve como

incentivo al colaborador por su buen desempeño, sino que también garantiza una periodicidad en el ejercicio, asegurando el reconocimiento de manera sostenida en el tiempo. De igual forma, la respuesta “Tenemos estructurado calificación del personal, y empleado del mes en proceso” da muestra de que es una solución que ya ha sido pensada por la gerencia de la organización. Basándose en las soluciones expuestas anteriormente, se percibe el deseo de instaurar una cultura de reconocimiento en la organización, deseando recibir reconocimientos como certificados y premios por fidelizar clientes en la peluquería. De esta forma, se busca satisfacer las necesidades del cuarto nivel de la escala de Maslow, ligadas al estima o reconocimiento, permitiendo que los colaboradores aumenten la motivación y autoestima gracias a la retroalimentación que les ejerce su entorno. Por consiguiente, esto conlleva a un aumento en la satisfacción laboral y en el desempeño en sus funciones.

3.1.4.8. Liderazgo.

En cuanto a la dimensión de liderazgo, Garcia y Zapata (2008) lo describen como el “proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos”.

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?

A continuación se mencionan los resultados obtenidos en esta dimensión en la aplicación de la herramienta:

Tabla 34.

Estadística general de la dimensión Liderazgo.

Liderazgo		
Promedio	Moda	Desviación estándar
8,61	10,00	2,93

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se destaca en la dimensión liderazgo un promedio de 8,61 lo que es considerado como “bueno” con una moda de 10 siendo la calificación más repetida en la encuesta y una desviación estándar de 2,93 lo que la clasifica como una alta heterogeneidad en los datos recolectados.

Tabla 35.

Análisis general de la dimensión Liderazgo.

Liderazgo				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	13	72,2%	83,3%
8-9.99	Bueno	2	11,1%	
7-7.99	Aceptable	1	5,6%	5,6%
5-6.99	Regular	0	0,0%	11,1%
3-4.99	Malo	0	0,0%	
0-2.99	Pésimo	2	11,1%	
Total		18	100%	100%

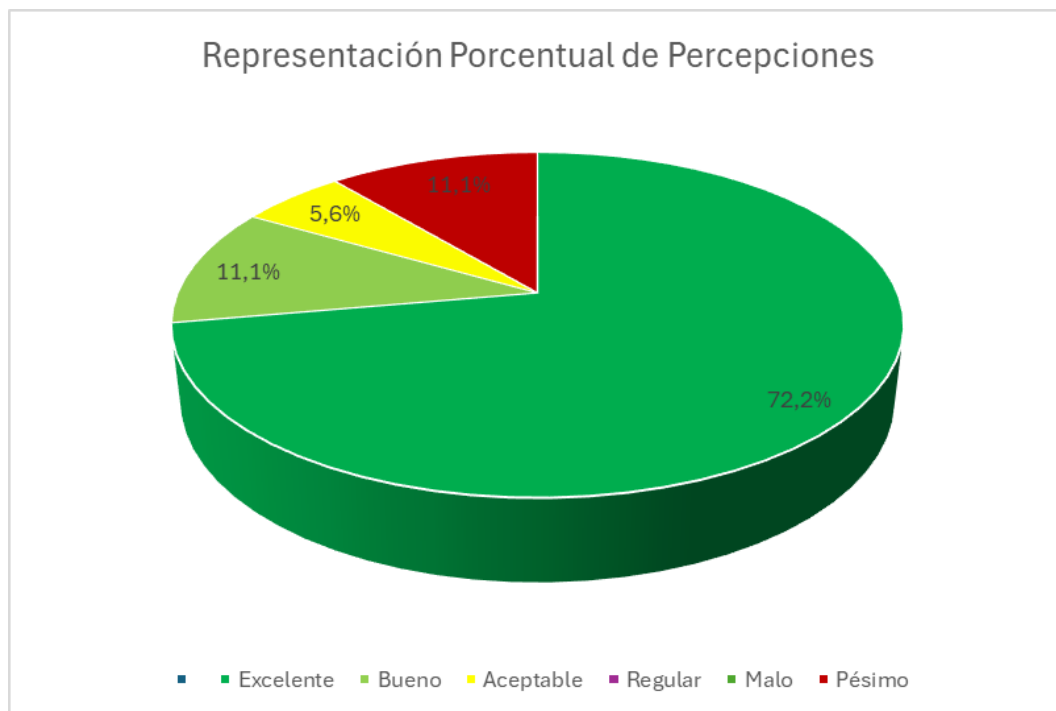
Tomado de Elaboración propia.

En consideración con los resultados de la tabla anterior se identifica que con un agrupación de 83,3% los colaboradores califican como “excelente” y “bueno” de acuerdo al porcentaje de 72,2% y 11,1%, seguido de “pésimo” con un porcentaje de 11,1%, por último “aceptable” con un porcentaje de 5,6%.

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla.

Gráfica 18.

Representación porcentual de la dimensión Liderazgo.

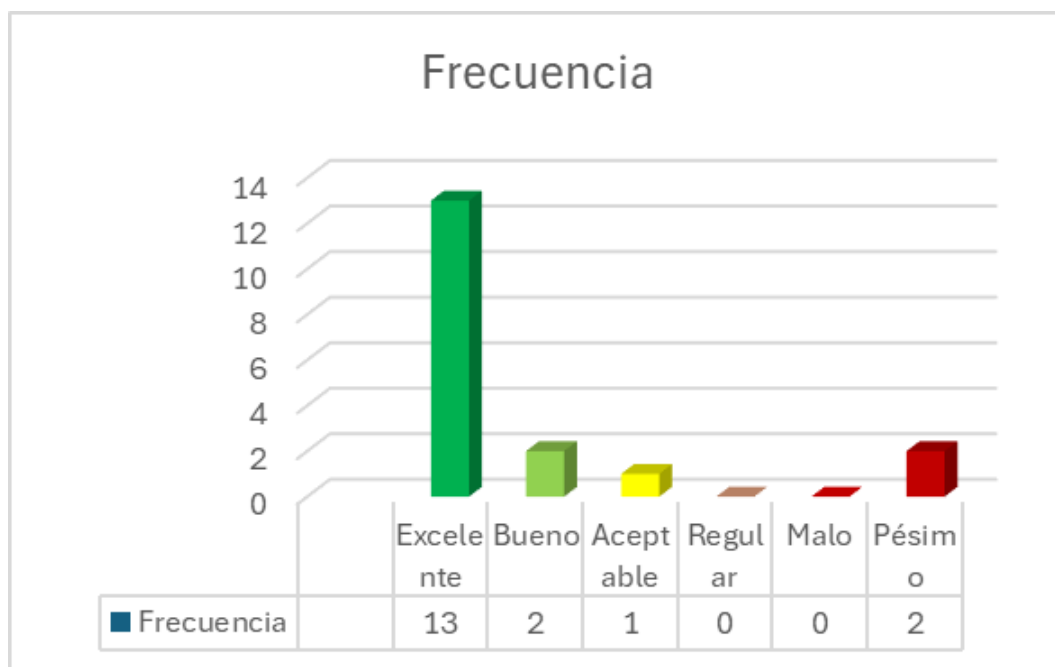


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 19.

Frecuencia de la dimensión Liderazgo.



Tomado de Elaboración propia.

Siguiendo lo anterior, se puede identificar que con una frecuencia de 13 los colaboradores perciben como “excelente” el liderazgo, seguidamente se encuentra “bueno” y “pésimo” con una frecuencia de 2, y finalmente se ubica con una frecuencia de 1 “aceptable”.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 36.

Causas de la dimensión Liderazgo.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Los jefes no disponen de tiempo suficiente para nosotros.	1	5,6%
B	Los jefes tienen demasiadas personas a cargo.	0	0,0%
C	Los jefes simplemente ordenan y nos les preocupan estos aspectos.	3	16,7%
D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a	0	0,0%
E	Los jefes prestan muy poca atención a nuestras ideas.	0	0,0%
F	Los jefes tienden más a la rutina que al cambio.	1	5,6%
G	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
H	No Aplica	13	72,2%
Total		18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en los 5 colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión Liderazgo, una inclinación por la opción de respuesta C: "Los jefes simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos" con una frecuencia de 3 colaboradores y un peso porcentual de 16,7%, mientras que los 2 colaboradores restantes dividen opiniones entre la opción A: "Los jefes no disponen de tiempo suficiente para nosotros" y la opción F: "Los jefes tienden más a la rutina que al cambio" con una distribución porcentual de 5,6% en cada una de ellas.

Lo anterior permite evidenciar que, para 3 colaboradores relacionados anteriormente, el clima organizacional se está viendo afectado por un liderazgo que no está siendo incluyente en cuanto al estado de los colaboradores, priorizando las órdenes sin tener en cuenta la motivación que puedan ejercer sobre sus colaboradores, siendo poco receptivas, difícilmente asequibles, poco creativas, poco orientadores, y generan poco impulso para la toma de decisiones y acciones no solo individuales sino también grupales, con el fin de alcanzar los objetivos. Por otro lado, los 2 colaboradores restantes prefieren argumentar un interés de la gerencia por mantenerse en la zona de confort sin realizar muchos cambios en su liderazgo, o que simplemente no tienen demasiado tiempo para ellos. Por consiguiente, estas causas pueden afectar el rendimiento de cada uno de los colaboradores en sus funciones, perjudicando también, el desempeño de las peluquerías.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 37.

Soluciones de la dimensión Liderazgo.

Soluciones
Los jefes no son comprensivos
Los jefes no toman en cuenta la opinión
Mandan y mandan y no piensan en los trabajadores
Son muy inhumanos e inmensurables
Ser más dedicados y preocupados por los trabajadores

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, los 5 colaboradores relacionados en las causas, argumentan más causas en vez de aportar soluciones. Mencionan aspectos como “Los jefes no son comprensivos”, “los jefes no toman en cuenta la opinión”, “Mandan y mandan y no piensan en los trabajadores” y “son muy inhumanos e inconscientes”, engrosando los factores causales de su baja calificación. Sin embargo, se destaca la respuesta “Ser más dedicados y preocupados por los trabajadores” debido a que plantea la necesidad de recibir atención, protección y guía por parte de los líderes. Por consiguiente, se habla de satisfacer las necesidades expuestas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades de Maslow, referente a las necesidades de seguridad, debido a que se lograría mejorar la seguridad emocional, las normas y estilo de liderazgo bajo el que se rige Zafiro Peluquerías. Para ello, se valida la opción de realizar capacitaciones que busquen reforzar las habilidades de liderazgo, permitan adquirir nuevas e innovadoras técnicas de liderazgo. De igual forma, se tiene en cuenta la realización de charlas de líderes referentes que hablen desde la experiencia sobre los diferentes estilos de liderazgo que se puedan aplicar a la organización. Por último, es importante detallar la percepción de los colaboradores respecto a sus líderes. Realizar una encuesta de satisfacción frente a las formas de liderazgo aplicadas en la empresa.

3.1.4.9. Evaluación del Desempeño.

Para los autores de la herramienta García y Zapata (2008) la evaluación del desempeño se refiere a “los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la peluquería Zafiro, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal”

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la empresa es objetivo y constructivo?

La tabla a continuación expone el resultado de los indicadores en la dimensión.

Tabla 38.

Estadística general de la dimensión Evaluación del Desempeño.

Evaluación del Desempeño.		
Promedio	Moda	Desviación estándar
8,72	10,00	2,24

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia una respuesta promedio de 8,72 con respecto a la percepción que tienen los colaboradores frente a la evaluación de desempeño. La respuesta más escogida por los colaboradores es 10, siendo esta la moda. Se muestra una desviación estándar de 2,24, demostrando una alta heterogeneidad de más de 2 puntos de diferencia entre las respuestas.

Tabla 39.

Análisis general de la dimensión Evaluación del Desempeño.

Evaluación del Desempeño.				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	13	72,2%	77,8%
8-9.99	Bueno	1	5,6%	
7-7.99	Aceptable	0	0,0%	0,0%
5-6.99	Regular	3	16,7%	22,2%
3-4.99	Malo	1	5,6%	
0-2.99	Pésimo	0	0,0%	
Total		18	100%	100%

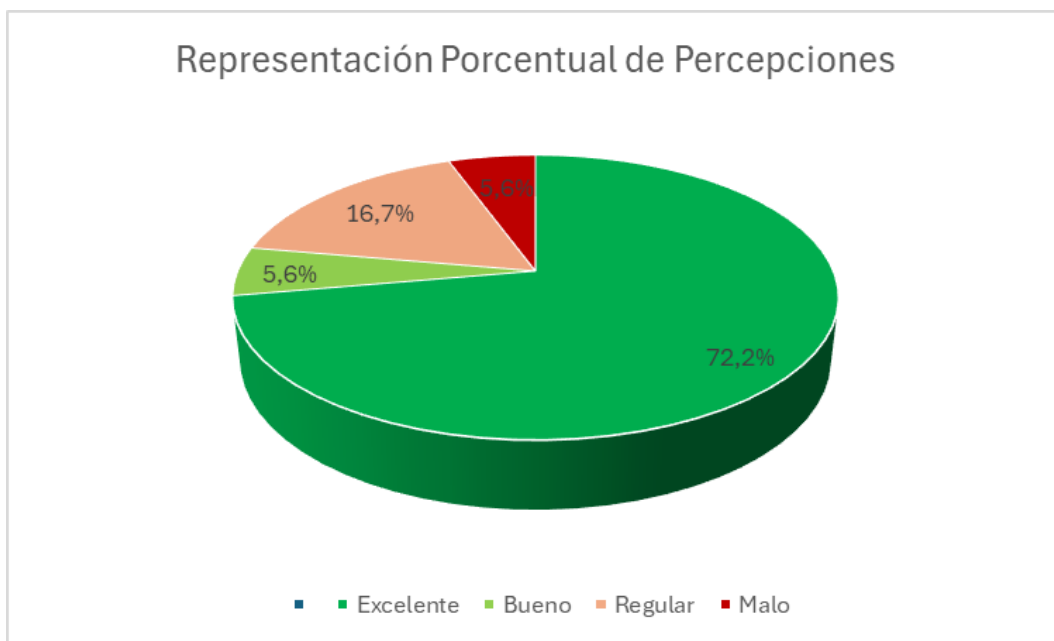
Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia una agrupación de 77,8% correspondiente a los rangos “excelente” y “buenos” con una distribución porcentual de 72,2% y 5,6% respectivamente. Por otro lado, se muestra una agrupación de 22,2% correspondiente a los rangos “regular” y “malo” con una distribución porcentual de 16,7% y 5,6% respectivamente.

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla.

Gráfica 20.

Representación porcentual de la dimensión Evaluación del Desempeño.

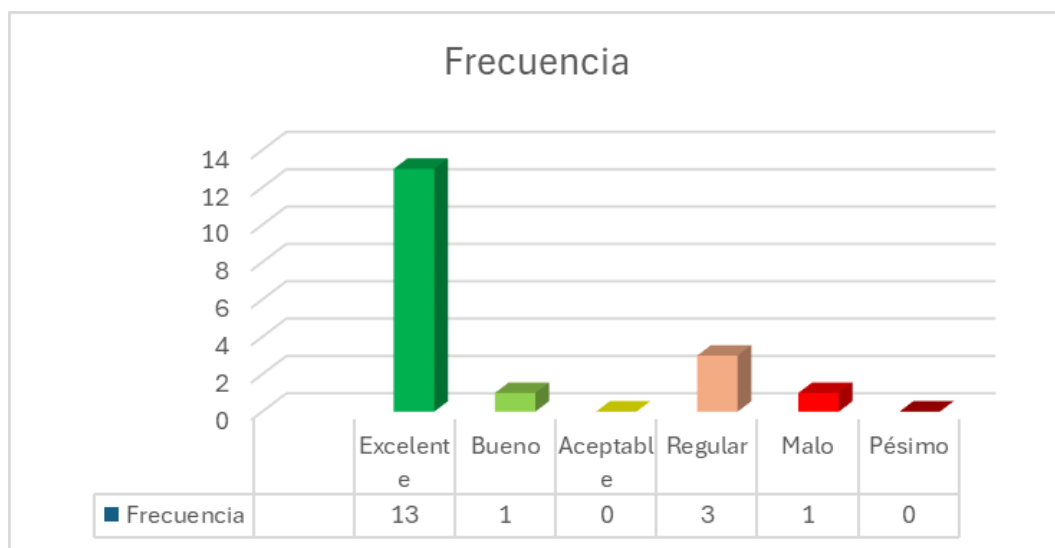


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 21.

Frecuencia de la dimensión Evaluación del Desempeño.



Tomado de Elaboración propia.

Conforme al gráfico anterior, se evidencia que el rango “excelente” obtiene una frecuencia de 13, siendo la más alta de la tabla. Posteriormente se observa el rango “bueno” con una frecuencia de apenas 1 y finalmente se muestra una frecuencia de 3 y 1 para los rangos “regular” y “malo” respectivamente.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 40.

Causas de la dimensión Evaluación del Desempeño.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	3	16,7%
B	Falta objetividad en la evaluación.	0	0,0%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno.	1	5,6%
D	La evaluación no es imparcial.	0	0,0%
E	Más que constructiva, la evaluación es represiva.	1	5,6%
F	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
G	No Aplica	13	72,2%
Total		18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en los 5 colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión Evaluación del Desempeño, una preferencia por la opción A: “La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada” con una frecuencia de 3 colaboradores y un peso porcentual de 16,7%. Los dos colaboradores restantes dividen opiniones entre la opción C: “La evaluación no se hace en el momento oportuno” y la opción E: “Más que constructiva, la evaluación es represiva” con un peso porcentual de 5,6%

Lo anterior permite evidenciar que, para 3 de los colaboradores relacionados anteriormente, existe una confusión en las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo, por consiguiente, no cuentan con responsabilidades claras que les permitan establecer sus fortalezas y oportunidades de mejora. De igual forma, 1 persona considera que pueden existir mejores momentos para realizar la evaluación, sin que ésta interfiera con sus funciones o con la atención que le brinda a algún cliente. El colaborador considera represiva la evaluación del desempeño, ya sea porque siente que no le permite ejercer su labor de manera libre y adecuada sin tantas limitaciones o requisitos o porque simplemente no se encuentra de acuerdo con los lineamientos de la organización. Por ende, es probable que la motivación de estos 5 colaboradores se vea afectada por su descontento frente al desempeño de la dimensión.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 41.

Soluciones de la dimensión Evaluación del Desempeño.

Soluciones
Los jefes no toman decisiones para mejorar los problemas
Muchas veces no se tiene en cuenta que las situaciones cambian
Que le digan a uno cuánto tiempo tiene de prueba
Capacitarnos para sentir una mejoría
Las charlas y talleres no deben ser en grupo al menos que sean para integraciones laborales las motivaciones son de manera personal ya que cuando motivas a alguien delante de un grupo se crea un ambiente de envidias laborales y cuando lo haces de forma personal y privada creas un vínculo más cercano con tu trabajador

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, de los 5 colaboradores relacionados en las causas, 2 plantean las soluciones como si fueran causas. 1 argumenta que “Los jefes no toman decisiones para mejorar los problemas”, mientras el otro comenta que “Muchas veces no se tiene en cuenta que las situaciones cambian”, lo cual refuerzan más las razones expuestas anteriormente. Sin embargo, se valora el interés que presentan algunos colaboradores por recibir claridad frente al período de prueba, teniendo en cuenta el tiempo y todo lo relacionado con el mismo, debido a que es en este período en el que se debe dar conocimiento de los procesos y las formas en las que se debe llevar a cabo las funciones del cargo. De igual forma, la solución “Capacitarnos para sentir una mejora” permite pensar en la posibilidad de reforzar aspectos como los cursos de formación, talleres o capacitaciones que le permitan al colaborador mantener e incluso mejorar su desempeño, de esta forma las evaluaciones serán cada vez más satisfactorias. Por último se debe trabajar en evitar conductas como la expuesta en la última solución, debido a que se debe centrar en el seguimiento al desempeño, no en el recelo que pueda generar el conocer las evaluaciones de terceros, por ende, esta evaluación debe ser siempre personal y confidencial entre evaluador y evaluado.

3.1.4.10. Normas.

García y Zapata (2008) se refieren a las normas como “las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.

La pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de Zafiro Peluquerías?

La siguiente tabla expone los resultados de los indicadores de la dimensión.

Tabla 42.

Estadística general de la dimensión Normas.

Normas.		
Promedio	Moda	Desviación estándar
8,83	10,00	2,12

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia que la respuesta promedio es 8,83 con respecto a la percepción que tienen los colaboradores frente a las normas en peluquería Zafiro. La respuesta más escogida por los participantes es 10, siendo esta la moda. Finalmente, la desviación estándar es apenas por encima de 2,1, evidenciando esto una alta heterogeneidad y una alta discrepancia entre las respuestas.

Tabla 43.

Análisis general de la dimensión Normas.

Normas.				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	13	72,2%	77,8%
8-9.99	Bueno	1	5,6%	
7-7.99	Aceptable	0	0,0%	0,0%
5-6.99	Regular	4	22,2%	22,2%
3-4.99	Malo	0	0,0%	
0-2.99	Pésimo	0	0,0%	
Total		18	100%	100%

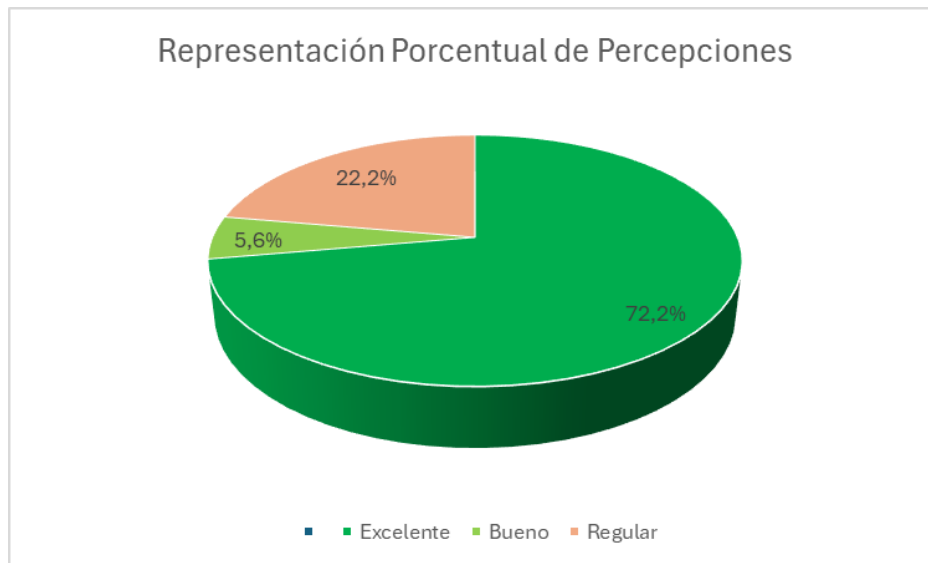
Tomado de Elaboración propia.

Con respecto a la tabla anterior, se evidencia una agrupación de 77,8% correspondiente a los rangos “excelente” y “bueno” con una distribución porcentual de 72,2% y 5,6% respectivamente. Por otro lado, el porcentaje restante corresponde al rango “regular” con un 22,2%

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla.

Gráfica 22.

Representación porcentual de la dimensión Normas.

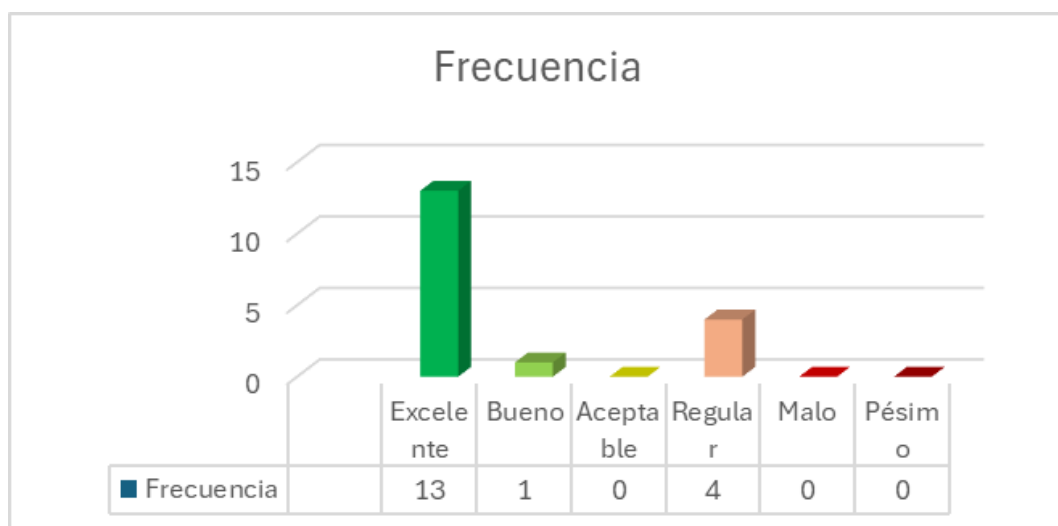


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 23.

Frecuencia de la dimensión Normas.



Tomado de Elaboración propia.

Conforme al gráfico anterior, se evidencia que el rango “excelente” obtiene una frecuencia muy alta, siendo esta 13. Por otra parte, el rango “bueno” obtiene una frecuencia de apenas 1 y el rango “regular” alcanza una frecuencia de 4.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 44.

Causas de la dimensión Normas.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Las normas establecidas en Zafiro Peluquería son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo.	1	5,6%
B	Los reglamentos de Zafiro Peluquerías no están bien difundidos entre sus colaboradores.	1	5,6%
C	Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos)	1	5,6%
D	No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en Zafiro Peluquerías	1	5,6%
E	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
F	No Aplica	14	77,8%
	Total	18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en los 4 colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión Normas, una distribución igualitaria en las causas, siendo las opciones A: “Las normas establecidas en Zafiro Peluquería son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo.”, B: “Los reglamentos de Zafiro Peluquerías no están bien difundidos entre sus colaboradores.”, C: “Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos)” y la opción D: “No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en Zafiro Peluquerías”, todas con una frecuencia de 1 colaborador y un peso porcentual de 5,6%.

Lo anterior permite evidenciar que, las 4 causas propuestas por el cuestionario son válidas para determinar la oportunidad de mejora en la dimensión, según la escogencia de los 4 colaboradores relacionados. Esto indica que el mal desempeño de las funciones se puede deber a las normas extremadamente rigurosas, sumado a que no son claras ni bien definidas, y cuando están bien definidas puede que las cambien, lo cual afecta el buen ejercicio de la labor al no realizar una buena difusión de dichos cambios y al tener que acostumbrarse a nuevas reglas. Por último, argumentan que hace falta una autoridad que verifique y haga cumplir las normas propuestas.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 45.

Soluciones de la dimensión Normas.

Soluciones
La gente no respeta muchas veces
Las conozco pero a veces no las aplico
Ser más claros con la info
Dejarlas muy claras por escrito y divulgarlas, tanto así que no las tengo muy claras

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, de los 4 colaboradores relacionados en las causas, 2 plantean la solución como si fuera una causa, “La gente no respeta muchas veces” y “Las conozco pero a veces no las aplico” dejando en evidencia la falta de compromiso con las normas de la organización. Sin embargo, las otras 2 proponen “Ser más claros con la info” y “Dejarlas muy claras por escrito y divulgadas, tanto así que no las tengo claras”, lo cual permite entender la necesidad de dar esclarecer las normas y plantearlas de tal forma que sean entendibles y aplicables para todos. Es importante que se logren publicar por primera vez en alguna reunión o plenaria, debido a que la divulgación abierta en este caso es mucho más cercana a los colaboradores. Posteriormente, es importante ubicar estas normas en alguna parte visible de las

peluquerías, para que puedan estar al alcance de todos los colaboradores en el momento que lo deseen. Estas normas deben ir complementadas con un manual de convivencia. Por último, es importante establecer consecuencias para quienes no cumplan las normas establecidas. De esta forma, se garantiza la satisfacción de las necesidades establecidas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades de Maslow, en la que se busca reforzar la seguridad de los colaboradores a partir de normas claras en la organización.

3.1.4.11. Desarrollo Personal y Profesional.

Según García y Zapata (2008) el desarrollo personal y profesional se refiere a “la actividad constante del individuo consigo mismo y 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 pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Zafiro Peluquerías estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución?

La tabla a continuación muestra el resultado de los indicadores de la dimensión.

Tabla 46.

Estadística general de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.

Desarrollo Personal y Profesional.		
Promedio	Moda	Desviación estándar
9,00	10,00	2,17

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia una respuesta promedio de 9 con respecto a la percepción que tienen los colaboradores frente al Desarrollo personal y profesional. La respuesta más escogida por los participantes fue 10, siendo esta la moda. Se muestra una desviación estándar de 2,17, lo cual indica que existe una alta heterogeneidad apenas por encima de los 2 puntos.

Tabla 47.

Análisis general de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.

Desarrollo Personal y Profesional.				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	14	77,8%	83,3%
8-9.99	Bueno	1	5,6%	
7-7.99	Aceptable	0	0,0%	0,0%
5-6.99	Regular	1	5,6%	16,7%
3-4.99	Malo	2	11,1%	
0-2.99	Pésimo	0	0,0%	
Total		18	100%	100%

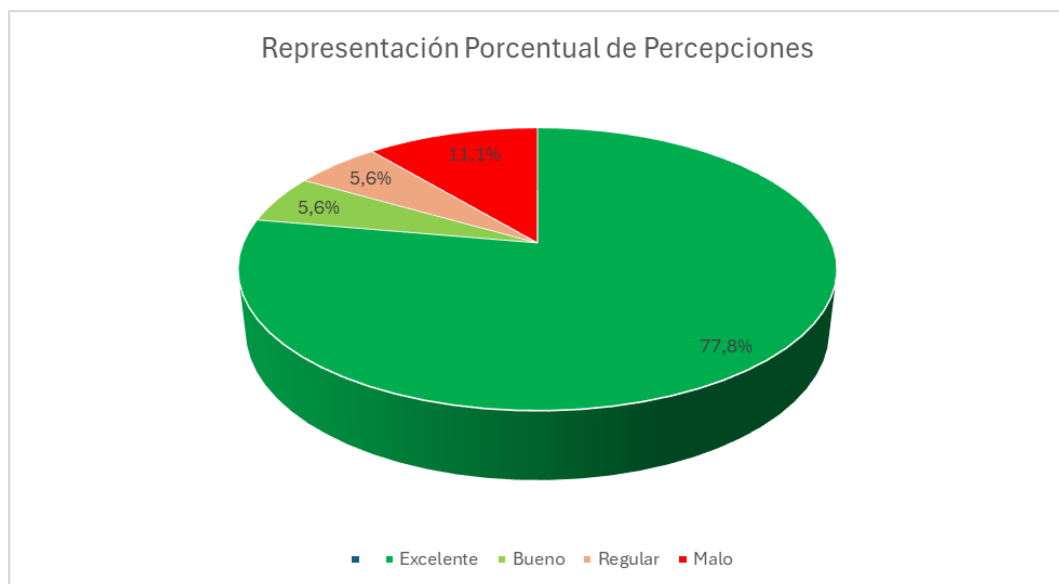
Tomado de Elaboración propia.

Con respecto a la tabla anterior, se evidencia una agrupación de 83,3% correspondiente a los rangos “excelente”, y “bueno”, siendo el primero representado por un 77,8% y el segundo con apenas un 5,6%. De igual forma, se observa una agrupación de 16,7% correspondiente a los rangos “regular” y “malo” con una distribución porcentual de 5,6% y 11,1% respectivamente.

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla.

Gráfica 24.

Representación porcentual de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.

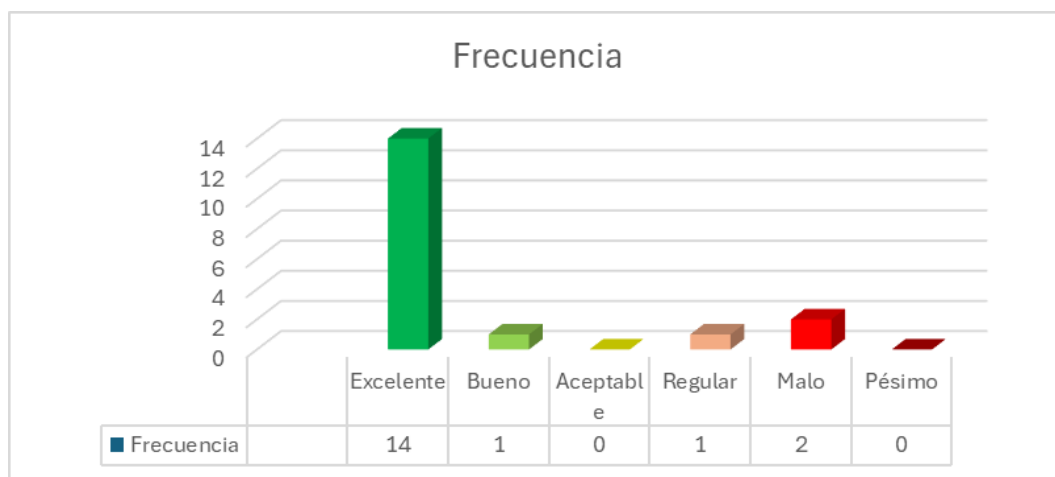


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 25.

Frecuencia de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.



Tomado de Elaboración propia.

Conforme al gráfico anterior, se evidencia que el rango “excelente” obtiene una frecuencia de 14, mientras que el rango “bueno” logra una frecuencia de 1. Por otra parte, los rangos “regular” y “malo” obtienen una frecuencia de 1 y 2 respectivamente.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 48.

Causas de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	1	5,6%
B	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	1	5,6%
C	A Zafiro Peluquerías el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	1	5,6%
D	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	1	5,6%
E	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
F	No Aplica	14	77,8%
	Total	18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en la tabla una división igualitaria de las causas escogidas por los 4 colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión Desarrollo Personal y Profesional. Las opciones A: “Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas, B: “No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo”, C: “A Zafiro Peluquerías el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle”, y la opción D: “Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional”, obtienen una frecuencia de 1 colaborador y un peso porcentual de 5,6% cada una de ellas.

Lo anterior permite evidenciar que para los 4 colaboradores relacionados, las opciones de capacitación y formación no son equitativas para todos, es difícil acceder al conocimiento que le permita desarrollar un crecimiento personal y laboral al trabajador mientras labore en la organización, debido al poco tiempo libre disponible para su educación. De igual forma, la organización no ofrece demasiadas alternativas de formación para los colaboradores y estos se sienten poco motivados a buscar una superación personal educativamente debido a que sus funciones no los impulsa a ello.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 49.

Soluciones de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional.

Soluciones
Dar ofertas de estudio y alluda con los orarios
Se ha impulsado capasitacion online gratuita pero no hay respuesta del personal además no aplican las técnicas aprendidas, debemos mejorar eso
Capacitaciones presenciales y más prácticas que teóricas
Que todo no sea tan rutinario

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, las soluciones propuestas por los 4 colaboradores relacionados en las causas son bastante variadas. En primer lugar se propone dar buenas ofertas de estudio y ofrecer ayuda o apoyo con los horarios, para permitirles el espacio para poder educarse. Sin embargo, se argumenta que ya se han ofertado capacitaciones online, con poca respuesta de participación por parte de los colaboradores, y quienes participan, no logran integrar el conocimiento a la práctica ya que no aplican lo aprendido. En respuesta al argumento anterior, otro colaborador propone capacitaciones presenciales, dejando en evidencia una causa que genera la poca participación y aplicación de los cursos virtuales. Por último, desean acabar con la rutina mediante nuevas formas y procedimientos aprendidos. Lo anterior se puede corregir a través de capacitaciones presenciales a través de algún convenio, o contratar un capacitador que logre educar a los trabajadores de manera presencial y dinámica, exponiendo las diferentes técnicas en el mercado. De esta forma, se logra satisfacer las necesidades planteadas en el 5 nivel de la pirámide de necesidades de Maslow, las de autorrealización, debido a que los colaboradores logran emprender una búsqueda de la realización del potencial personal, obteniendo un crecimiento a nivel personal, laboral y creativo, alcanzando de igual forma los objetivos de la organización.

3.1.4.12. Procesos y Procedimientos.

Según García y Zapata (2008) los procesos y procedimientos se refieren a “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 pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en las peluquerías Zafiro, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?

La tabla a continuación representa los resultados de los indicadores de la dimensión.

Tabla 50.

Estadística general de la dimensión Procesos y Procedimientos.

Procesos y Procedimientos.		
Promedio	Moda	Desviación estándar
9,11	10,00	1,81

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia una respuesta promedio de 9,11 con respecto a la percepción que tienen los colaboradores frente a los procesos y procedimientos en la peluquería Zafiro. La respuesta más seleccionada es 10, siendo esta la moda. La desviación estándar obtiene un valor entre 1,1 y 2, evidenciando una heterogeneidad media en cuanto a la dispersión de las respuestas de los participantes.

Tabla 50.

Análisis general de la dimensión Procesos y Procedimientos.

Procesos y Procedimientos.				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	14	77,8%	83,3%
8-9.99	Bueno	1	5,6%	
7-7.99	Aceptable	0	0,0%	0,0%
5-6.99	Regular	3	16,7%	16,7%
3-4.99	Malo	0	0,0%	
0-2.99	Pésimo	0	0,0%	
Total		18	100%	100%

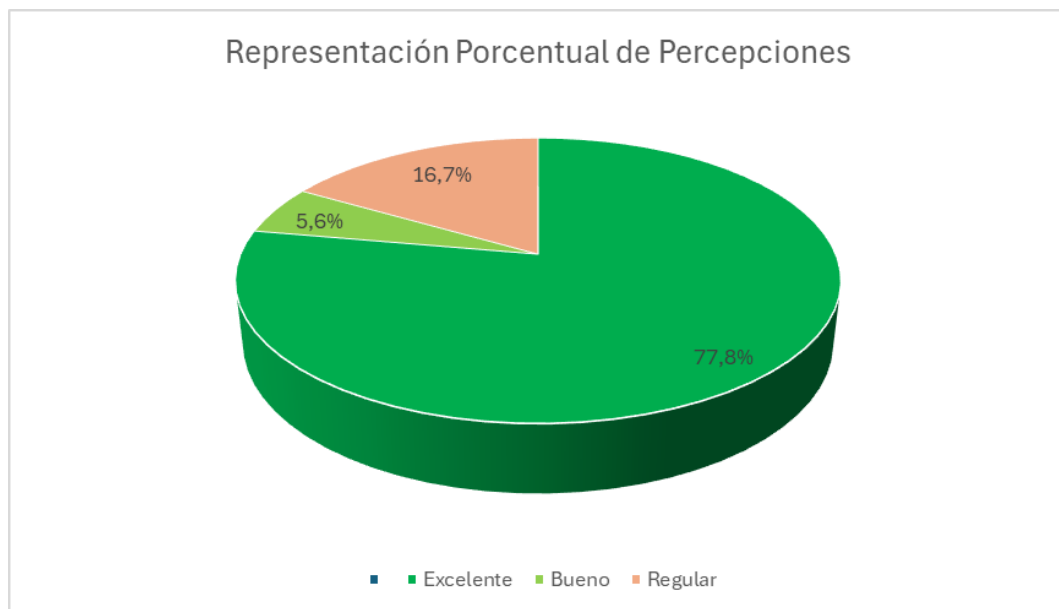
Tomado de Elaboración propia.

Con respecto a la tabla anterior, se evidencia una agrupación de 83,3% con una distribución porcentual de 77,8% y 5,6% respectivamente. De igual forma, se observa el porcentaje restante correspondiente al rango “regular” con un 16,7%. Evidenciando de esta forma, una pequeña cantidad porcentual en los rangos bajos.

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla.

Gráfica 26.

Representación porcentual de la dimensión Procesos y Procedimientos.

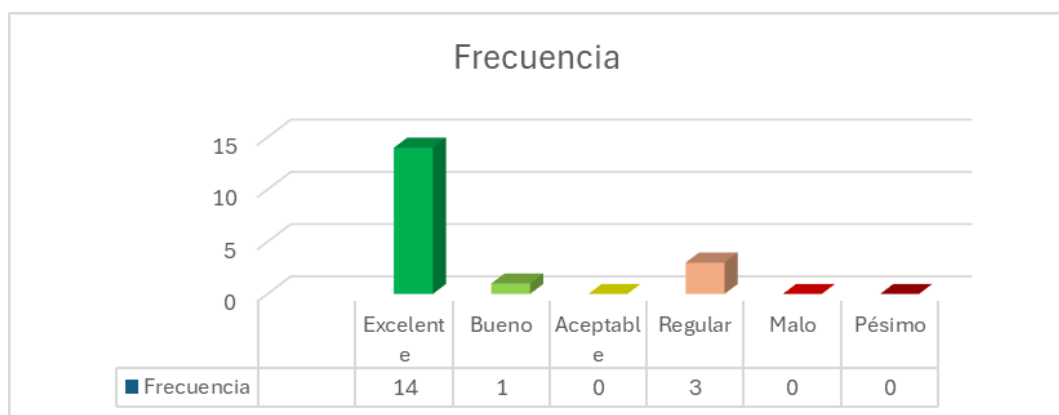


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 27.

Frecuencia de la dimensión Procesos y Procedimientos.



Tomado de Elaboración propia.

Conforme al gráfico anterior, se observa que el rango “excelente” alcanza una frecuencia de 14, mientras que los rangos “bueno” y “regular” lo siguen con 1 y 3 respectivamente.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 51.

Causas de la dimensión Procesos y Procedimientos.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Zafiro Peluquerías no tiene establecidos los procesos y procedimientos.	0	0,0%
B	Zafiro Peluquerías no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas.	0	0,0%
C	No conozco a que proceso de Zafiro Peluquerías corresponden las actividades que ejecuto.	0	0,0%
D	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	0	0,0%
E	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	1	5,6%
F	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	0	0,0%
G	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	3	16,7%
H	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
I	No Aplica	14	77,8%
Total		18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede evidenciar en la tabla, una preferencia de los 4 colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión Procesos y Procedimientos, por la opción G: “El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.” con una frecuencia de 3 colaboradores y un peso porcentual de 16,7%, mientras que el colaborador restante se inclina por la opción E: “No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.”, con un peso porcentual de 5,6%.

Lo anterior permite evidenciar que para los 4 colaboradores relacionados, existen personas en la organización que desean tener más poder y control, por lo que aumentan las normas y procedimientos que en vez de simplificar procesos los terminan complicando, restando agilidad a las labores realizadas en el día a día. Esto termina convirtiéndose en un obstáculo más para los colaboradores a la hora de cumplir sus funciones, lo cual explica el porqué de las percepciones de oportunidad de mejora de los colaboradores.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 52.

Soluciones de la dimensión Procesos y Procedimientos.

Soluciones
Las personas buscan su bienestar y no piensan en otros
Se cuenta con todo aunque deberían conseguir más herramientas para uno usar
Aplicar eso es nada más los manuales que se han creado están en cada estación de los administradores leer y aplicar pensamos pasarlo a formato video estamos en proceso
Hay reglas que siento que no ayudan al objetivo estratégico

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, 1 colaborador plantea la solución como una causa; “Las personas buscan su bienestar y no piensan en otros”, lo cual le da peso a las demás causas planteadas anteriormente. Sin embargo, las otras 3 soluciones resultan ser enriquecedoras para el ejercicio; algunas evidencian la necesidad de adquirir nuevas herramientas e insumos para ejercer la labor de una mejor forma. De igual forma, un colaborador argumenta que ya existen manuales de fácil acceso, los cuales desean pasarlos a formato video para un mejor entendimiento, lo cual es válido, sin embargo, se debe tener en cuenta también los equipos de trabajo y maquinaria que se le brinda a la planta para laborar. Es importante que se realicen revisiones cada 3 meses del inventario de herramientas y maquinaria, con el fin de verificar el estado y funcionamiento de los mismos, al igual que la vigencia de los productos de belleza. Realizar una encuesta o foro a los colaboradores para conocer su opinión acerca de la maquinaria y procesos llevados a cabo en la organización. Es de valor agilizar el formato de video de los manuales de uso, al igual que tener un colaborador técnico o conocedor en tecnología y en los insumos que se usan en la organización para realizar ajustes y revisiones en caso de ser necesario.

3.1.4.13. Balance Vida-Trabajo.

Según García y Zapata (2008) el balance vida-trabajo se refiere a “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 pregunta realizada a los colaboradores es la siguiente:

¿Cree usted que Zafiro Peluquerías se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?

La siguiente tabla expone el resultado de los indicadores de la dimensión.

Tabla 53.

Estadística general de la dimensión Balance Vida- Trabajo.

Balance Vida-Trabajo.		
Promedio	Moda	Desviación estándar
9,17	10,00	2,12

Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se observa una respuesta promedio de 9,17 con respecto a la percepción de los colaboradores frente al balance vida-trabajo. La moda corresponde a 10, siendo esta la respuesta más escogida por los participantes. Se evidencia una desviación estándar de 2,12, evidenciando una alta heterogeneidad, siendo esta apenas por encima de 2,1, pero dando muestra de la diferencia entre percepciones.

Tabla 54.

Análisis general de la dimensión Balance Vida-Trabajo.

Balance Vida-Trabajo.				
Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
10	Excelente	15	83,3%	88,9%
8-9.99	Bueno	1	5,6%	
7-7.99	Aceptable	0	0,0%	0,0%
5-6.99	Regular	0	0,0%	11,1%
3-4.99	Malo	2	11,1%	
0-2.99	Pésimo	0	0,0%	
Total		18	100%	100%

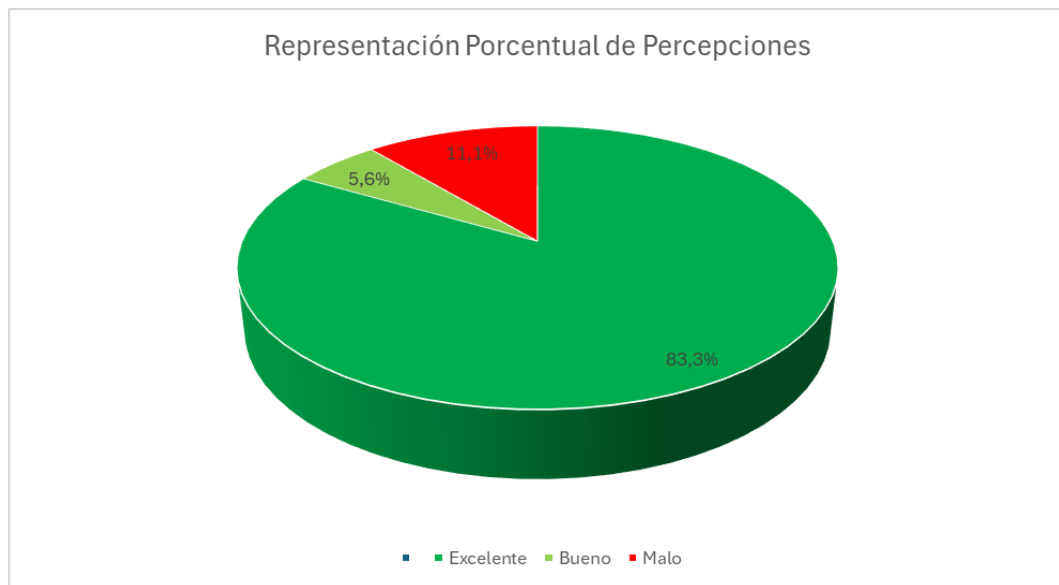
Tomado de Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia una agrupación de 88,9% correspondiente a los rangos “excelente” y “bueno” con una distribución porcentual de 83,3% y 5,6% respectivamente. Por otro lado, el rango “malo” obtiene el porcentaje de elección restante con 11,1%

El siguiente gráfico representa la distribución porcentual mencionada en la tabla.

Gráfica 28.

Representación porcentual de la dimensión Balance Vida-Trabajo.

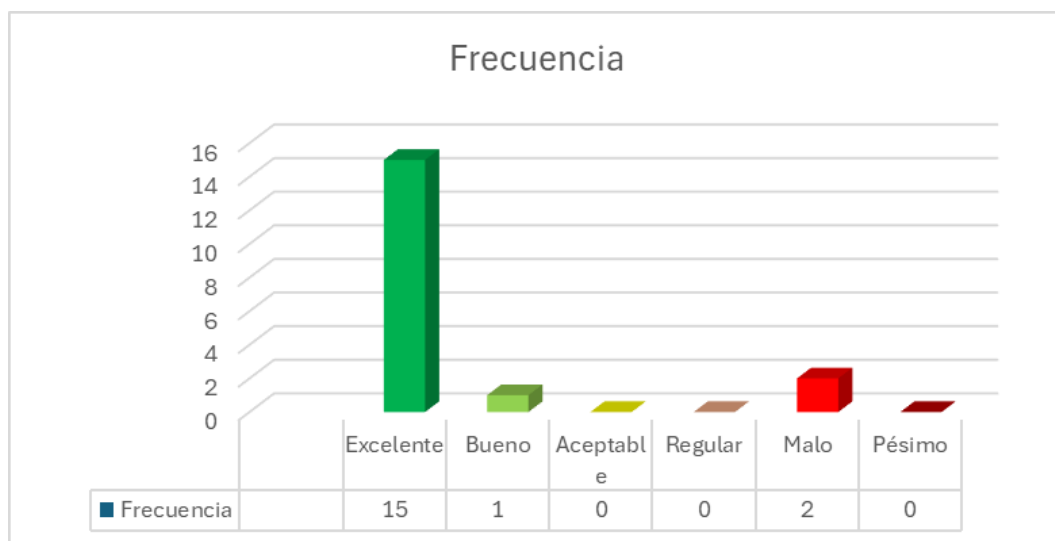


Tomado de Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia con el fin de detallar las respuestas de los participantes.

Gráfica 29.

Frecuencia de la dimensión Balance Vida-Trabajo.



Tomado de Elaboración propia.

Conforme al gráfico anterior, se evidencia que el rango “excelente” obtiene una frecuencia de 15, siendo esta la más alta de la tabla, mientras que el rango “bueno” obtiene una frecuencia de tan solo 1 y el rango “malo” una frecuencia de 2.

Por todo lo dicho anteriormente, se exponen las causas consideradas por los colaboradores que tienen una percepción negativa de la dimensión o consideran que existe una oportunidad de mejora en la misma:

Tabla 55.

Causas de la dimensión Balance Vida-Trabajo.

Opción	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Zafiro Peluquerías no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores	2	11,1%
B	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	0	0,0%
C	Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta.	1	5,6%
D	Otras Causas ¿Cuáles?	0	0,0%
E	No Aplica	15	83,3%
	Total	18	100%

Tomado de Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla, que de los 3 colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en la dimensión Balance Vida-Trabajo, 2 escogen la causa A: “Zafiro Peluquerías no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores”, con un

peso porcentual de 11,1%, mientras que el colaborador restante se inclina por la causa C: “Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta” con un peso porcentual de 5,6%.

Lo anterior permite evidenciar que para los 3 colaboradores relacionados, 2 se encuentran en una situación de descontento por la poca posibilidad que tienen de mantener un equilibrio entre su vida personal, sus hobbies, su tiempo de recreación, los intereses y sus tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas de tipo laboral, significando que se genera una sobrecarga en una de las partes sin permitirle al colaborador establecer prioridades con facilidad. A lo anterior se le suma el colaborador restante, quien argumenta no conocer sobre el concepto Balance Vida-Trabajo, pero que desea conocer lo que más pueda sobre ello.

Conforme a las causas seleccionadas por los colaboradores, se exponen las soluciones planteadas por cada uno de los encuestados con el fin de conseguir una mejora en el rendimiento de la dimensión.

Tabla 56.

Soluciones de la dimensión Balance Vida-Trabajo.

Soluciones
Los jefes solo quieren que uno trabaje
Más tiempo libre
Quisiera saber más sobre esto

Tomado de Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, de las 3 soluciones propuestas por los colaboradores relacionados en las causas, 1 expresa su deseo de conocer mucho más sobre el concepto, por lo que es pertinente realizar una divulgación sobre la importancia de mantener un buen balance entre la vida y el trabajo, debido a la importancia que esto trae sobre el clima organizacional. Otro colaborador plantea la solución como si fuera una causa; “Los jefes solo quieren que uno trabaje”, lo cual refuerza la percepción del desbalance en la dimensión. Sin embargo, el colaborador restante argumenta que se requiere más tiempo libre. Para esta solución se requiere analizar las horas laborales

asignadas a la semana, si ésta supera la normatividad, se debe corregir, de lo contrario se debe divulgar la norma de horas laborales para dar claridad en este aspecto. En adición, es menester realizar charlas o capacitaciones en donde se busque brindar la mayor información sobre formas para poder aprovechar el tiempo libre y convertirlo en un tiempo de valor y recuperación para luego retornar a las labores, manteniendo de esta forma un equilibrio.

3.2. Plan de Mejoramiento.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, se presenta un plan de acción en el que se busca que la organización Zafiro Peluquerías pueda sostener, solidificar y mejorar su clima organizacional, logrando identificar sus fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades que se deben fortalecer mediante una ruta determinada.

La construcción del plan de mejoramiento y sostenimiento está basado en los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas, al igual que se apoyan en las soluciones propuestas por los colaboradores que consideran una oportunidad de mejora en cada una de ellas. De igual forma, los autores utilizan todo su conocimiento y experiencia en el tema para consolidar los planes que se adapten de la mejor forma a la condición de cada uno de los casos analizados, esto con el fin de guiar a la empresa hacia un futuro con un mejor clima organizacional. La estructura de los planes se divide en objetivo, acciones a realizar, responsable del plan, tiempo estimado para la ejecución, indicador de medición y la meta a la que se espera llegar con su aplicación.

La siguiente tabla explica la forma en la que se divide la interpretación de los resultados de cada una de las dimensiones según lo analizado anteriormente. La interpretación se divide en los mismos 3 colores comprendidos en los anteriores puntos; verde para las fortalezas, amarillo para las oportunidades de mejora y rojo para las debilidades.

Tabla 57.

Interpretación de los resultados

Promedio	Clasificación	Significado
8 - 10	Fortaleza	Las dimensiones que obtienen esta descripción en la interpretación son aquellas que han logrado alcanzar un nivel de satisfacción alto y un desempeño óptimo, según la percepción de los colaboradores. Por ende, se requiere un plan de sostenimiento que ayude a mantener el desempeño positivo.
7 - 7,99	Oportunidad de mejora	Las dimensiones que obtienen esta descripción en la interpretación son aquellas que han alcanzado un nivel de satisfacción aceptable y un desempeño apenas normal, según la percepción de los colaboradores. Por ende, se requiere un plan de mejoramiento que no solo ayude a sostener lo positivo sino que también aumente el rendimiento de la dimensión.
0 - 6,99	Debilidad	Las dimensiones que obtienen esta descripción en la interpretación son aquellas que han alcanzado un nivel de satisfacción bajo y un desempeño deficiente según la percepción de los colaboradores. Por ende, se requiere un plan de mejoramiento que aumente de manera considerable el rendimiento de la dimensión

Tomado de Elaboración propia

Conforme a la explicación anterior, se muestra la clasificación de las dimensiones según los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Tabla 58.

Interpretación general de los resultados.

Dimensión	Promedio	Clasificación
Balance Vida-Trabajo	9,17	Fortaleza
Procesos y Procedimientos	9,11	Fortaleza
Desarrollo Personal y Profesional	9	Fortaleza
Normas	8,83	Fortaleza
Evaluación de desempeño	8,72	Fortaleza
Liderazgo	8,61	Fortaleza
Reconocimiento	8,44	Fortaleza
Comunicación Participativa	8,17	Fortaleza
Motivación	8,17	Fortaleza
Trabajo en Equipo	8,17	Fortaleza
Plan Estratégico de Desarrollo	7,8	Oportunidad de mejora
Cooperación	7,33	Oportunidad de mejora
Solución de Conflictos	6,83	Debilidad

Tomado de Elaboración propia

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, se exponen cada uno de los planes de mejoramiento y sostenimiento acorde a las dimensiones, según corresponda. A continuación, los planes se abordan de manera ascendente, según el promedio obtenido, con el fin de priorizar las dimensiones que requieren una mejor intervención con el fin de mejorar considerablemente su desempeño.

Tabla 59.

Plan de mejoramiento Solución de Conflictos.

Dimensión	Solución de Conflictos.				
Diagnostico	El 44,4% de los colaboradores consideran que los conflictos dentro de la organización se solucionan satisfactoriamente, mientras que el 55,6% de los colaboradores consideran que los conflictos no se solucionan de la manera correcta dejando que el tiempo resuelva además existe una carencia de liderazgo como mediación entre las partes.				
Interpretación	Debilidad.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Reforzar las herramientas y habilidades relacionadas con la solución de conflictos.	1. Realizar capacitaciones a los colaboradores sobre comunicación asertiva, solución de conflictos y gestión de las emociones. 2. Realizar capacitaciones sobre liderazgo asertivo a los administradores de las	Gerente General	Mensual	Porcentaje de cumplimiento: Cantidad de colaboradores capacitados/ Total de colaboradores objetivo.	80% de cumplimiento.
Creación de un Comité de Convivencia Laboral (COCOLAB)	1. Realizar capacitaciones y posteriormente realizar votaciones para escoger los miembros del COCOLAB, conformado por 2 colaboradores escogidos por votación entre ellos y 2 administradores escogidos por la empresa. 2. Agendar reuniones mensuales del Comité de Convivencia Laboral en donde	Gerente General	Mensual	Número de actas registradas.	100% de los conflictos reportados en las actas.
Ayudar a los colaboradores a gestionar sus emociones.	Buscar un convenio con algún psicólogo que preste sus servicios con un precio especial a los colaboradores de la organización con el fin de	Gerente General	Bimestral.	Número de colaboradores atendidos por el servicio psicológico.	Se atiende psicológicamente a todos los implicados en conflictos.

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 60.

Plan de mejoramiento Cooperación.

Dimensión	Cooperación.				
Diagnostico	El 66,7% de los colaboradores perciben que la Cooperación como excelente o buena. Mientras que el 33,3% consideran que hay una falta de empatía y compañerismo.				
Interpretación	Oportunidad de Mejora.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Fortalecer la empatía entre colaboradores al realizar la operación.	Realizar capacitación de humanización del servicio en el cliente interno.	Gerente General.	Trimestral.	Número de colaboradores capacitados.	95% de los colaboradores capacitados.
Fortalecer el relacionamiento entre colaboradores.	Realizar actividades de integración y bienestar donde se refuerce la cercanía entre colaboradores	Gerente General y Gerente Financiero.	Cuatrimestr al.	Número de actividades realizadas en el año.	3 actividades realizadas en el año.

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 61.

Plan de mejoramiento Plan Estratégico de Desarrollo.

Dimensión	Plan Estratégico de Desarrollo.				
Diagnostico	El 66,7% de los colaboradores consideran que el Plan Estratégico de Desarrollo es bueno o excelente. Mientras que, el 33,4% consideran que la información no es clara o se presentan cambios que no son comunicados.				
Interpretación	Oportunidad de Mejora.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Mejorar la transmisión de información al alcance de todos.	1. Realizar reuniones de manera periodica con todos los colaboradores para compartir la información sobre la misión, la visión, los objetivos y las políticas de la empresa. 2. Tener la información de manera escrita de forma clara y detallada al alcance de todos en cualquier momento.	Gerente General, Gerente Financiero y Administradores.	Trimestral.	Porcentaje de empleados que conocen el Plan Estratégico de Desarrollo de la empresa.	90% de los empleados con conocimiento del Plan Estratégico de Desarrollo.

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 62.

Plan de sostenibilidad Trabajo en Equipo.

Dimensión	Trabajo en Equipo.				
Diagnostico	El 72,2% de los encuestados mencionan que existe una buena relación trabajando en equipo en la organización, mientras que el 27,8% perciben que el los equipos no son efectivos y no se cuenta con una cultura de trabajo en equipo en Zafiro Peluquerías.				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Fomentar el trabajo en equipos.	Realizar charlas con los colaboradores sobre los valores de la organización, donde se refuerce el compañerismo y la unión en el trabajo.	Gerente General Gerente Financiero Administradores por cada sede.	Semestral.	Número de asistentes en las charlas.	Se logra la creación de equipos efectivos dentro de la organización.
Fortalecer la cohesión entre colaboradores	Realizar talleres denominados "Crecemos trabajando en equipos", en donde se conozcan las opiniones de los colaboradores sobre sus pares y llevar a la práctica un trabajo cohesionado.	Gerente General Gerente Financiero Administradores por cada sede.	Semestral.	Porcentaje de cumplimiento: Cantidad de colaboradores asistentes al taller/ Total de colaboradores objetivo.	Se logra la participación de todos los colaboradores en el taller

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 63.

Plan de sostenibilidad Motivación.

Dimensión	Motivación.				
Diagnostico	El 72,2% de los colaboradores describen la Motivación como excelente o buena, sin embargo el 27,8% consideran que su puesto de trabajo y la organización no los motiva.				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Conocer detalladamente la satisfacción de los colaboradores frente a las condiciones laborales.	Realizar una encuesta que permita conocer la opinión a profundidad de la percepción que tienen los colaboradores frente a su puesto de trabajo en temas como salario, funciones, horarios y demás.	Gerente General.	Semestral.	Porcentaje de colaboradores encuestados	Se encuesta al 100% de la planta
Formar líderes para que sepan motivar a sus colaboradores	Realizar capacitaciones a nivel gerencial donde se propongan herramientas que sirvan para motivar a los colaboradores y donde se creen espacios de bienestar y reconocimiento.	Gerente General Gerente Financiero Administradores por cada sede.	Realizar mínimo 1 capacitación cada 2 meses.	Porcentaje de cumplimiento: Cantidad de colaboradores capacitados/ Total de colaboradores objetivo.	Se logra un 80% de cumplimiento
	Realizar un taller de 2 momentos; un primer momento en el que se refuercen los conocimientos relacionados con la piramide de necesidades de Maslow, y un segundo momento en el que puedan poner en práctica sus conocimientos a través de casos hipotéticos.	Gerente General Gerente Financiero Administradores por cada sede.	Semestral.	Porcentaje de cumplimiento: Cantidad de colaboradores asistentes al taller/ Total de colaboradores objetivo.	Se logra un 100% de cumplimiento en la participación de todos los administradores y gerentes en el taller

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 64.

Plan de sostenibilidad Comunicación Participativa.

Dimensión	Comunicación Participativa.				
Diagnostico	Entre los encuestados el 72,2% de los colaboradores perciben que la Comunicación Participativa de la organización es buena y excelente. Mientras que el 27,8% dicen que no pueden participar libremente y en algunas ocasiones solo son informados de las decisiones tomadas.				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Aumentar los niveles de comunicación dentro de la organización.	Realizar plenarias donde los colaboradores puedan ser escuchados y puedan sugerirle a los administradores de cada sede y a los gerentes algunas ideas u opiniones respecto a la operación y la toma de decisiones.	Gerente General. Administradores por cada sede.	Trimestral.	Tomar asistencia en las plenarias. Porcentaje de participación: Cantidad de colaboradores asistentes/Total de colaboradores objetivo	Cumplimiento del 90% en la asistencia
Mejorar la vía de comunicación entre gerentes y colaboradores.	Establecer horarios a la semana para permitir la comunicación entre los colaboradores y los gerentes. Espacios donde puedan tener privacidad y plena atención para ser escuchados por los máximos líderes.	Gerente General	Generar espacios semanalmente	Número de visitas o de reuniones entre gerentes y colaboradores	Se logra que todos los colaboradores puedan hablar con los gerentes cuando necesiten manifestar cualquier inquietud o necesidad

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 65.

Plan de sostenibilidad Reconocimiento.

Dimensión	Reconocimiento.				
Diagnostico	El 72,2% de los empleados consideran que el Reconocimiento dentro de la organización es excelente o bueno. Mientras que el 27,8% consideran que no existe un programa de reconocimiento en la empresa .				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Aumentar la percepción de recompensa en los colaboradores de la organización	Crear un sistema de reconocimiento donde se premie al mejor operario y mejor administrador por mes a través de una foto enmarcada en una parte visible y un bono redimible según los ingresos generados a la organización.	Gerente General. Gerente Financiero.	Mensual.	Cantidad de reconocimientos entregados en el año.	10 reconocimientos entregados en el año.
	Realizar periodicamente una premiación a través de botos de reconocimiento a los colaboradores con mejores resultados en los indicadores de la evaluación de desempeño.	Gerente General. Gerente Financiero.	Semestral.	Mejor resultado en la encuesta de satisfacción al cliente.	2 reconocimientos entregados en el año.

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 66.

Plan de sostenibilidad Liderazgo.

Dimensión	Liderazgo.				
Diagnostico	El 83,3% de los colaboradores consideran que el liderazgo de la empresa Zafiro es bueno y excelente, sin embargo, el 16,7% sienten que debería mejorar la manera en que los jefes ejercen su rol de liderazgo.				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Reforzar las habilidades de liderazgo de la organización.	Realizar una encuesta que permita conocer a mayor profundidad la opinión de los colaboradores con respecto al estilo de liderazgo y la satisfacción frente a este.	Gerente General.	Semestral.	Respuesta de los colaboradores en la encuesta.	95% de aceptación al estilo de liderazgo por parte de los colaboradores.
	Crear el programa "Ruta de Liderazgo" donde se brinden capacitaciones a los líderes con charlas como liderazgo inspirador, motivando a tus dirigidos y liderando con ejemplo.	Gerente General.	Trimestral.	Cantidad de capacitaciones realizadas en el año.	4 capacitaciones realizadas en el año.

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 67.

Plan de sostenibilidad Evaluación de Desempeño.

Dimensión	Evaluación del Desempeño.				
Diagnostico	El 77,8% de los colaboradores perciben la Evaluación del Desempeño como excelente o buena, mientras que el 22,2% consideran una oportunidad de mejora en esta dimensión debido a que existe una confusión en las funciones del puesto de trabajo o se considera opresiva esta evaluación.				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Realizar de manera oportuna el periodo de prueba.	Definir las funciones del puesto de trabajo, el plan de entrenamiento que se llevará a cabo y las fechas de calificación.	Gerente General. Gerente Financiero.	Realizarlo antes de que el colaborador cumpla 2 meses de haber ingresado	Cantidad de colaboradores nuevos en la organización con periodo de prueba	Se realiza el periodo de prueba al 100% de los nuevos ingresos
Establecer una evaluación de desempeño periódicamente	Elaborar una evaluación de desempeño que sea confidencial y personal, donde haya un acercamiento entre jefe y subordinado y la información sea clara y comprensible. Además, abrir la posibilidad de que exista una bonificación por los buenos resultados.	Gerente General. Gerente Financiero.	Anual.	Aplicación de la Evaluación del Desempeño anual.	Se realiza una evaluación de desempeño al año.

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 68.

Plan de sostenibilidad Normas.

Dimensión	Normas.				
Diagnostico	El 77,8% de los colaboradores se sienten a gusto con las normas de la organización, mientras que el 22,2% consideran que las normas son muy rigurosas, muchas veces no son muy claras y en algunas ocasiones suelen cambiar y no dar aviso de ello.				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Establecer fuentes de información claras.	Crear y definir un manual de reglamentos donde se dispongan las normas establecidas por los jefes de fácil comprensión y al alcance de todos.	Gerente General	Trimestral.	Manual de reglamento entregadas a los colaboradores.	100% de los colaboradores tienen el manual de reglamento con las normas establecidas en la organización.
	Comunicar nuevas políticas, normas o lineamientos a través de charlas o plenarios presenciales donde se de un espacio para resolver dudas y escuchar sugerencias.	Gerente General	Trimestral.	Actas que tengan la información comunicada en las plenarios, al igual que la asistencia con porcentaje de cumplimiento: Número de asistentes/Total de colaboradores objetivo	100% de los colaboradores asisten a las plenarios. Se logra tener acta de todas las plenarios
Hacer visibles las normas en la organización	Ubicar el manual de reglamento de trabajo en un lugar visible y al alcance de todos los colaboradores.	Gerente General	Actualizarlo de manera trimestral	Realizar una encuesta que exponga la percepción de los colaboradores frente a la visibilidad del reglamento	80% de satisfacción respecto a la visibilidad

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 69.

Plan de sostenibilidad Desarrollo Personal y Profesional.

Dimensión	Desarrollo Personal y Profesional				
Diagnostico	El 83,3% de los colaboradores consideran que en Zafiro Peluquería el Desarrollo Personal y Profesional es bueno o excelente, sin embargo, el 16,7% consideran que no hay espacios para poder superarse personal y profesionalmente.				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Fomentar espacios de capacitación para los colaboradores.	Realizar capacitaciones en alianza con institutos y profesionales de manera presencial y gratuita de fácil acceso para los colaboradores.	Gerente General. Gerente Financiero.	Semestralmente	Porcentaje de cumplimiento en la asistencia: Cantidad de asistentes en las capacitaciones/Total de colaboradores objetivo	90% de los colaboradores asisten a las capacitaciones.
	Grabar las capacitaciones para que los colaboradores puedan consultarlas y realizar un aprendizaje autónomo virtual en sus tiempos libres	Gerente General. Gerente Financiero.	Semestralmente	Cantidad de capacitaciones en el aula virtual	100% de las capacitaciones en el aula

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 70.

Plan de sostenibilidad Procesos y Procedimientos.

Dimensión	Procesos y Procedimientos.				
Diagnostico	El 83,3% de los colaboradores consideran que los procesos y procedimientos en la organización son buenos o excelentes, mientras que el 16,7% consideran que en vez de simplificar los procesos, algunas personas ponen sus intereses de obtener poder y control por encima.				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Lograr un mayor equilibrio y conocimiento de los procesos y procedimientos.	Establecer un canal de comunicación donde se informe a los colaboradores de manera clara los procesos y procedimientos de la organización, abriendo lugar a la sugerencia y opinión de todos los participantes. Se sugiere plenarios para comunicar la información	Gerente General.	Trimestral	Cantidad de colaboradores que muestran aceptación en los Procesos y Procedimientos.	95% de los colaboradores conocen y aceptan los Procesos y Procedimientos.
Fortalecer monitoreo de maquinaria y vigencia de productos	Realizar revisión de instalaciones, maquinaria y vigencia de productos en las peluquerías.	Gerente General.	Trimestral	Cantidad de máquinas, áreas y productos sometidos a revisión	100% de maquinaria, áreas y productos revisados

Tomado de Elaboración propia.

Tabla 71.

Plan de sostenibilidad Balance Vida-Trabajo.

Dimensión	Balance Vida- Trabajo.				
Diagnostico	El 89,9% de los colaboradores consideran que en Zafiro existe un excelente y buen Balance Vida-Trabajo, mientras que el 11,1% consideran que la organización no se preocupa por esto.				
Interpretación	Fortaleza.				
Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Meta
Concientizar sobre la importancia del Balance Vida-Trabajo.	Realizar capacitaciones donde se informe a los colaboradores sobre las cargas laborales, la importancia de los espacios de esparcimiento, el tiempo de descanso, entre otros.	Gerente General. Gerente Financiero-Administrador por cada sede.	Semestral	Porcentaje de cumplimiento en capacitaciones: Cantidad de colaboradores capacitados/Total de colaboradores objetivos	95% de los colaboradores capacitados sobre el Balance Vida-Trabajo.
Ajustar la carga laboral	Revisar la carga laboral según la norma vigente	Gerente General. Gerente Financiero-Administrador por cada sede.	Anual	Cantidad de horas laboradas a la semana en Zafiro Peluquerías VS Cantidad de hora laboradas a la semana por norma	Se trabaja bajo la norma

Tomado de Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo a la evaluación del clima organizacional realizada a los 18 colaboradores de Zafiros Peluquerías, a través de la aplicación de la herramienta de medición de García y Zapata (2008), se obtuvo un promedio general de 8,34, en una escala de 0 a 10, lo cual indica una calificación cualitativa en el rango de “Bueno”, siendo esta de 8 a 9,99. Pese a que esta puntuación indica una percepción positiva del clima organizacional en Zafiros Peluquerías, deja en evidencia la necesidad de realizar cambios sustanciales con el fin de mejorar las falencias presentes en el clima organizacional y de esta forma lograr potenciar el bienestar de los colaboradores y por consiguiente su desempeño y productividad de la organización.

De las 13 dimensiones evaluadas, 10 de ellas obtuvieron una calificación promedio entre 8 y 10, lo que las clasifica como Fortalezas, destacando Balance Vida-Trabajo y Procesos y Procedimientos como las puntuaciones más altas, con una mejor percepción por parte de los colaboradores. Sin embargo, Comunicación Participativa, Motivación y Trabajo en Equipo obtuvieron una calificación de 8,17, valor inferior al promedio, por lo que se requiere una mayor implementación de cambios que sostengan y mejoren su desempeño. Plan Estratégico de Desarrollo y Cooperación, obtuvieron una calificación promedio de 7,8 y 7,33 respectivamente, lo que las cataloga como dimensiones con oportunidades de mejora y requieren no solo de un sostenimiento de su desempeño, sino de una mejora que conlleve a una mejora del ambiente laboral.

Por otra parte, Solución de Conflictos recibió una calificación promedio de 6,83, lo cual la cataloga como la única debilidad de las dimensiones evaluadas. Evidenciando ser el punto crítico del clima organizacional en Zafiros Peluquerías. Por ende, se requiere de un plan de mejoramiento robusto que logre implementar estrategias que aumenten la satisfacción de los colaboradores y mejore la convivencia sana entre los mismos.

De igual forma, al realizar un análisis de las causas y soluciones planteadas por los colaboradores encuestados, se logró identificar causas detonantes como el ignorar los conflictos que surgen en la organización y dejar que se resuelvan con el tiempo, o la falta

de un mediador en la empresa que logre negociar entre las partes en conflicto. La detección de ello permite identificar un punto de quiebre en el clima organizacional de la empresa y un desencadenante de la baja moral que puedan presentar algunos colaboradores.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico y las soluciones propuestas por algunos colaboradores, se elaboraron planes de mejoramiento y de sostenimiento que contienen diferentes técnicas, herramientas, estrategias y acciones que van a permitir mitigar las debilidades presentes y fortalecer aún más los aspectos positivos que ya prevalecían en la organización. Cabe destacar que la solución más reiterada para ser aplicada en varias dimensiones es la de las capacitaciones, debido a la poca formación que reciben los colaboradores frente a varios aspectos relevantes del ambiente laboral. De igual forma, el fortalecimiento del liderazgo mediante talleres teórico-prácticos destacan debido al alto impacto que genera en los colaboradores.

Es importante mencionar que, con respecto a las situaciones mencionadas en la formulación del problema, la alta deserción se puede derivar de los conflictos habidos en la organización, que no son solucionados de manera oportuna y generan malestar en el personal. De igual forma, la falta de cooperación y trabajo en equipo son desencadenantes del pensamiento individualista y el deseo de prosperar por su cuenta sin pensar en el bien colectivo. El poco reconocimiento que pueda sentir el colaborador en la organización por parte de sus líderes y la falta de claridad en un objetivo común, lo predisponen para que piense que su bienestar se encuentra fuera de Zafiros Peluquerías. Por último, las pérdidas de herramientas se puede deber al no tener un manual de comportamiento en el trabajo claro y visible, en el que se establezcan consecuencias serias por malas conductas.

Por último, es importante resaltar que el clima organizacional es una variable que se encuentra expuesta a sufrir afectaciones por parte del entorno tanto interno como externo, por lo que se sugiere realizar un monitoreo constante y actuar de manera inmediata ante cualquier desmejoramiento del desempeño. Por ende, esta investigación le sirve como guía a Zafiros Peluquerías para diagnosticar el clima organizacional a través de las percepciones de sus colaboradores y posteriormente realizar un plan de mejoramiento y

sostenimiento que garantice la intervención constante en pro de un mejor ambiente laboral y un mejor desempeño de la organización.

5. RECOMENDACIONES

En la actualidad, las organizaciones deben adaptarse a los diferentes cambios que les impone el entorno tanto externo como interno. Los avances tecnológicos, los cambios políticos, cambios económicos, diversas variables en constante evolución se convierten en desafíos para las empresas. Sin embargo, es importante que los cambios y las adaptaciones no solo se realicen a nivel de maquinaria y otros entornos, sino también a nivel de la materia prima de las organizaciones; las personas. Entender su comportamiento, analizar y comprender que los motiva, que los afecta negativa y positivamente, como generar una fidelidad, es crucial para las organizaciones, así que se le recomienda a la empresa trabajar en entender a sus dirigidos y conocer sus preferencias para cumplir sus necesidades y de esta forma mejorar su rendimiento. Un trabajador feliz es un mejor trabajador.

De igual forma, se recomienda poner en práctica los planes de mejoramiento y sostenimiento de las dimensiones, entendiendo las oportunidades de mejora como aspectos que pueden potenciar la empresa y mejorar la consecución de logros.

Por consiguiente, se recomienda que los factores con una calificación por encima de 8, siendo catalogados como Fortalezas, sean sometidos al plan de acción, centrándose en las capacitaciones propuestas y los talleres que resultan ser de gran valor para lo que se requiere. Si bien cuentan con una percepción positiva, las afectaciones constantes pueden representar un peligro y atenerse al plan previene alguna desmejora.

En adición, es menester que las dimensiones con una calificación entre 7 y 7,99, sean sometidas al plan de sostenimiento, enfocándose un poco más en el mejoramiento para que alcancen un nivel óptimo que afecte positivamente el ambiente laboral de una manera considerable.

Además, se recomienda que las dimensiones con una calificación de 6,99 para abajo, requieran del total foco de la organización, en este caso Solución de Conflictos debe ser la prioridad a intervenir por parte de la empresa cuanto antes, teniendo en cuenta la afectación negativa que tiene en la satisfacción laboral y en el bienestar de los colaboradores.

Por otra parte, se recomienda a los futuros investigadores, investigar y conocer a profundidad las causas por las que los gerentes o dirigentes de la organización se encuentran interesados en realizar un estudio diagnóstico, ¿qué problemáticas existen? ¿A qué dificultades se enfrentan? Esto les va permitir tener un primer panorama contextual como antesala a la formulación del problema.

En segundo lugar, realizar la formulación de un problema conciso ligado a las problemáticas, problema que derive en una pregunta que sea resuelta a lo largo del estudio. Posteriormente, tener claro los objetivos tanto generales como específicos, así como es importante tener clara la metodología, la herramienta de investigación y la teoría y estructura para analizar los resultados. A la hora de poner en práctica la herramienta, asegurarse de escoger la adecuada, con las dimensiones que estén relacionadas con el problema de investigación. En la empresa, cerciorarse de que los encuestados entiendan la dinámica, realicen el ejercicio a conciencia y sean sinceros en sus respuestas.

Por último, realizar un análisis detallado comparando los resultados con la teoría investigada, culminando con un plan de mejoramiento que se atañe a cada una de las conclusiones planteadas en el análisis.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Editorial Netbiblo. S, L.

Ander-Egg, E. (1992). *Técnicas de investigación social*. México. El Ateneo.

Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. *Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf*.

Sanchez, F. (2010). *Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME*. Recuperado el, 2010.

Becerra Velarde, R. A. (2018). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de las mype de San Juan de Lurigancho, caso: centros de servicio de estética y belleza, Lima, 2018.

Benites Acuña, G. (2016). Resolución de conflictos y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 11 - UGEL 02 - Rímac, 2015 (Tesis de maestría). Universidad Privada César Vallejo, Lima, Perú.

Cabanellas, G. (1998). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*. Editorial Heliasta. Buenos Aires.

Caraveo, S. M. d.(2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10.

Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. Razón y palabra, (56).

Cebrián, V. (2013). Importancia de la comunicación organizacional. Recuperado de: <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-lacomunicacion-organizacional/>

Certo, S. C. (2001). Administración Moderna. (8va ed). Pearson.

Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. *Innovar*, 16(28), 7-32.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia

Chiavenato, I. (2004). Gestión de Personas: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato I. (2007). Administración de Recursos Humanos "El Capital Humano de las Empresas" (Octava Edición ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill/Interamerica Editores S.A.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.

Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. D. C., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana.

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (4ª ed.). McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2021). Organization Theory and Design (13th ed.). Cengage Learning.

Davis, K. y Newstrom, JW (1985). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional* . McGraw-Hill.

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76.

Dessler, G. (1979). Organización y administración: enfoque situacional.

Dessler, G. Varela, R. (2009). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. Prentice Hall. Pearson.

Mayo, E., & Metcalf, H. C. (1927). 'Orientation and attention'and 'mental hygiene in industry'. *The Psychological Foundations of Management*.

Galtung, J. (1996). Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization. Oslo: International Peace Research Institute.

García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.

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, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración–ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

García, M., & Zapata, D. A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. *Santiago de Cali-Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en Administración*.

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65.

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Universidad del Valle.

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Huamán Aguirre, C. L., & Villanueva Haro, M. M. (2021). El reconocimiento laboral y compromiso organizacional en una empresa de servicios de outsourcing Lima, 2021.

Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. Medisur, 13(3), 455-457.

Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Pearson.

Katzenbach, J., y Smith, D. (s.f.) Cómo, por qué y para qué se forman los equipos. En: Harvard Business Review

Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper and Bros, Nueva York, 1951. Litwin, G. y Stringer, R., *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, Boston, 1968. Citado por: Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas. Págs. 19.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of research.

Maslow, A. H. (1954). Una teoría de la motivación humana. En *Motivación y personalidad* (pp. 21-46). Harper & Row.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.

Ocas Chacon, L. C., & Nieto Chambi, Y. L. (2025). Clima laboral y desempeño en el trabajo de los colaboradores de los salones de belleza del sector Panamericana Sur, San Juan de Miraflores-2023

Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17th ed.). Pearson

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.

Rodríguez Mora, I. (2023). Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones en Bogotá.

Rojas, M. & Hernández, J. (2011). Clima organizacional: una revisión de sus principales conceptos y teorías. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 19-29.

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-87.

Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional*. Editorial universitaria de América.

Toledo, D. D. (2020). Importancia de la Gestión de Personas y Compensaciones, alineadas a los Objetivos Estratégicos Organizacionales. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 13(39), 6-16.

Werther W.& Davis K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas* (Sexta Edición ed.). Mexico : McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

ANEXOS.

Encuesta de Clima Organizacional Zafiro Peluquerías 2024.

Esta investigación académica recopilará datos de manera anónima y con estricta confidencialidad. No se requiere la identificación de las personas, y los participantes tienen la libertad de omitir preguntas por razones personales o laborales. El objetivo es evaluar el Clima Organizacional de la empresa a partir de las experiencias y percepciones de los empleados.

Se utilizará un instrumento compuesto por 13 factores que influyen en el ambiente de trabajo. Cada factor incluye tres ítems, y se solicita que los participantes evalúen de forma objetiva en una escala del 0 al 10 cómo perciben actualmente cada factor en su entorno laboral, siendo 0 la peor manifestación y 10 la ideal.

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión.

Agradecemos tu participación, al terminar este cuestionario reclama tu obsequio.

Datos generales:

Indique su cargo:

Administrador(a) _____ Operario(a) _____

Nivel educativo:

Primaria _____ Secundaria _ Técnico _____ Tecnólogo _____ Profesional
_____ Posgrados _____

Genero:

F _____ M _____

DIMENSIÓN	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s)

es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
1.PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No las conozco Los conozco profundamente	a. Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto. b. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c. No conozco el plan estratégico. d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. e. Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. f. No me interesa conocerlos. g. Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____
2.COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 No la tengo	a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las	• _____ • _____ • _____

	decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otras causas ¿Cuáles?	
3.COOPERACION. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de las Peluquerías Zafiro, antes que sus intereses personales? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 No lo hacen	a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de las peluquerías Zafiro. d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. e) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. g) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____
4.LIDERAZGO ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?	a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo. c) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que,	• _____ • _____ • _____

012345678910 No lo es Lo pler	por el contrario, tienden a desmotivarnos. e) Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas. f) Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio. g) Otras causas ¿Cuáles?	
012345678910 No se les valora Se ple 5. RECONOCIMIENTO ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?	a.)No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en las Peluquerías Zafiro. b.)No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de las peluquerías c.)Zafiro no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores. d.)Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de las peluquerías. e.)Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____
0123456789 No se motiva 6.MOTIVACION ¿Considera usted que las Peluquerías Zafiro genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?	a) La peluquería no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores. b) Las peluquerías no prestan ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan. d) En general, las condiciones laborales de la universidad del valle son	• _____ • _____ • _____

	inadecuadas y no son motivantes. e) Otras causas ¿Cuáles?	
7.DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL ¿Zafiro estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 No lo hace Lo hace siempre	a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) A Zafiro el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle. d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. e) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____
8.EVALUACION DEL DESEMPEÑO. ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de Zafiro es objetivo y constructivo? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 No lo es Lo es plenamente	a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada b) Falta objetividad en la evaluación c) La evaluación no se hace en el momento oportuno d) La evaluación no es imparcial e) Más que constructiva, la evaluación es represiva f) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____
9. BALANCE VIDA-TRABAJO ¿Cree usted que Zafiro se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 No lo impulsa	a) Zafiro no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta. d) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____

10.NORMAS ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la Zafiro? 0123456789 No conozco ni aplico	a) Las normas establecidas en Zafiro son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo. b) Los reglamentos Zafiro no están bien difundidos entre sus colaboradores. c) Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos). d) No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en Zafiro. g) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____
11.PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en Zafiro, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? 0123456789 No lo creo	a) Zafiro no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) Zafiro no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas c) No conozco a que proceso de Zafiro corresponden las actividades que ejecuto d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos. e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad f) Se da más	• _____ • _____ • _____

	importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos g) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. h) Otras causas ¿Cuáles?	
12.SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?	a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de Zafiro, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses. f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. g) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____
13.TRABAJO EN EQUIPO ¿ Zafiro impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?	a) Zafiro impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos. b) La universidad no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la Zafiro no tienen una	• _____ • _____ • _____

	cultura que permita trabajar en equipo. d) Otras causas ¿Cuáles?	
--	--	--