

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					  	
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2

Neiva, 5 DE AGOSTO DE 2015

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

ANA MARIA SANTOS VARGAS. , con C.C. No. 24.333.747 Manizales.

ADRIANA MAYERLY URUEÑA URREGO.. , con C.C. No. 38 363 955 Ibagué.

OSCAR PAREDES CASTAÑEDA. , con C.C. No. 1010191954 Bogotá.

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o ANA MARIA SANTOS VARGAS, ADRIANA MAYERLY URUEÑA URREGO, OSCAR PAREDES CASTAÑEDA.

titulado MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA H&V DEPÓSITO DE DROGAS EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 13 Y 16 DE MAYO DE 2015.

presentado y aprobado en el año 2015 como requisito para optar al título de

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA.;

autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.

- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						   
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2

los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.

- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: ADA MARÍA SANTOS VARGAS
27.333.747 de Manizales

EL AUTOR/ESTUDIANTE:
Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Adriano Utrera U

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 4

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA H&V DEPÓSITO DE DROGAS EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 13 Y 16 DE MAYO DE 2015.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
SANTOS VARGAS.	ANA MARIA.
URUEÑA URREGO.	ADRIANA MAYERLY.
PAREDES CASTAÑEDA.	OSCAR.

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ.	ALVARO.

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ.	ALVARO.

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA.

FACULTAD: ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN.

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA.

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 4

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2015 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 239

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías X Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___
 Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
 Tablas o Cuadros X

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Clima organizacional.</u>	<u>Organizational climate.</u>	6. _____	_____
2. <u>Relaciones interpersonales.</u>	<u>Interpersonal relationships.</u>	7. _____	_____
3. <u>Liderazgo.</u>	<u>Leadership.</u>	8. _____	_____
4. <u>Participación.</u>	<u>Participation.</u>	9. _____	_____
5. <u>Percepción.</u>	<u>Perception.</u>	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El clima organizacional en el que los colaboradores desarrollan sus funciones en las empresas, ha tomado gran importancia, debido a que la satisfacción del talento humano está directamente relacionada con la productividad de las mismas. A través de este estudio, se midió el clima organizacional en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, a partir de lo cual se propuso el plan de mejoramiento.

Las fuentes primarias utilizadas para recolectar la información, fueron las encuestas aplicadas a 33

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 4

funcionarios y las fuentes secundarias los artículos académicos revisados en internet. Se utilizó el método del Clima Organizacional Gratificante planteado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993), actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007), teniendo como base veinticinco (25) factores, el diagnóstico general acerca de la percepción que tienen los colaboradores del clima laboral de la empresa, en una escala de 0 a 10, se ubicó en 8,65. Los resultados arrojados por el instrumento de la presente investigación muestran que en general, el clima organizacional que se percibe al interior de H & V Depósito de Drogas es un ambiente BUENO, con tendencia a MUY BUENO.

Los colaboradores, se sienten satisfechos, las relaciones interpersonales son buenas, sin embargo existe descontento y se deben mejorar, factores como: Conocimiento de la planeación estratégica, participación y liderazgo, ya que mostraron la más baja consideración dentro de los factores evaluados. Los resultados revelados, orientaron el planteamiento de un plan de mejoramiento, centrado en arraigar las fortalezas y atacar las debilidades detectadas.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The organizational climate, in which employees perform their duties in companies, has become very important, because the satisfaction of human talent is directly related to the productivity of the same. Through this study, the organizational climate was measured at H & V Drug Deposit, from which the improvement plan was proposed.

The primary sources used to collect the information, the surveys were 33 officers and secondary sources reviewed academic articles on the internet. Rewarding method originally organizational climate posed by Hernán Alvarez Londoño (1993), updated, adapted and completed by Alvaro Dominguez and Monica Zapata Otálora Garcia (2007) was used, based on twenty-five (25) factors, the general diagnosis about the perception collaborators working environment of the company, on a scale of 0-10, stood at 8.65. Results from the instrument of this research show that in general, the organizational climate perceived within H & V Drug Deposit is a GOOD environment, prone to very good.

The collaborators are satisfied, interpersonal relations are good, but there is discontent and must be improved, factors such as knowledge of strategic planning, participation and leadership, as they showed the lowest consideration among the factors evaluated. The results revealed, guided the approach of an improvement plan, focusing on root the strengths and weaknesses detected attack.



GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

4 de 4

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELIAS RAMIREZ PLAZAS

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

**MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA H&V DEPÓSITO DE DROGAS EN EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE EL 13 Y 16 DE MAYO DE 2015**

ADRIANA MAYERLY URUEÑA URREGO

ÓSCAR PAREDES CASTAÑEDA

ANA MARÍA SANTOS VARGAS

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE XXIV**

Neiva, 2015

**MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA H&V DEPÓSITO DE DROGAS EN EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE EL 13 Y 16 DE MAYO DE 2015**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Alta Gerencia.**

ADRIANA MAYERLY URUEÑA URREGO

ÓSCAR PAREDES CASTAÑEDA

ANA MARÍA SANTOS VARGAS

Director

PhD ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE XXIV**

Neiva, 2015

**Nota de
Aceptación**

Coordinador del programa

Director del proyecto

Neiva, Junio de 2015

DEDICATORIA

Dedicamos esta investigación a todos nuestros seres queridos quienes han estado siempre dispuestos a apoyarnos y se han alegrado con cada triunfo y escalón mas, es por eso que hoy cuando hemos dado un paso más para nuestro crecimiento profesional y por supuesto personal dedicamos este logro a todos ellos, quienes han sido nuestro motor y nos han dado impulso para convertir esta meta en realidad.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer en primer lugar a Dios, quien nos ofreció la oportunidad de realizar la especialización y además nos dio la sabiduría necesaria para la construcción de la investigación, a nuestras familias, quienes nos apoyaron siempre, a los directivos y colaboradores de H&V Depósito de Drogas quienes estuvieron dispuestos a colaborarnos en todo lo que necesitamos para el desarrollo y ejecución de este trabajo, a nuestro asesor el Doctor Álvaro Zapata Domínguez, quien puso a disposición sus conocimientos y nos guío durante el proceso de ejecución del mismo, y por supuesto a nuestros compañeros de trabajo y amigos por todo el soporte moral, material y la asistencia prestada en todo momento, para que este trabajo se convierta en una guía y proyecto para una organización en crecimiento y esperanzada en mejorar, así como para todos aquellos que tengan la oportunidad de considerarlo y ponerlo en práctica.

CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	8
RESUMEN.....	14
SUMMARY	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO I.....	18
1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1 Descripción del problema.	18
1.2 Preguntas de investigación.	20
1.3 Objetivos.	20
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	21
1.4 Justificación.	21
1.5 Delimitación del problema y alcance del proyecto de investigación.	24
CAPÍTULO II.....	26
2 MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Bases Teóricas	26
2.1.1 El clima organizacional.....	26
2.1.2 Teoría de las relaciones humanas	27
2.1.3 Humanismo organizacional.....	29
2.1.4 Métodos de análisis del clima organizacional	30
2.1.5 Modelo a utilizar.....	47
2.2 Bases conceptuales	47
2.2.1 El concepto de clima organizacional	47
2.2.2 Otros conceptos	51
CAPITULO III	56
3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	56
3.1 Reseña histórica	56
3.2 Misión	61
3.3 Visión	62
3.4 Valores Corporativos.....	62

3.5	Imagen corporativa.....	63
3.5.1	Logo.....	63
3.5.2	Slogan.....	63
CAPITULO IV		64
4	MARCO METODOLÓGICO.....	64
4.1	Tipo de investigación	64
4.2	Población y muestra	64
4.3	Técnicas de recolección de información	65
4.3.1	Fuentes primarias Primaria.....	65
4.3.2	Fuentes secundarias.....	65
4.4	Instrumentos.....	65
CAPITULO V		66
5	ESTUDIO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	66
5.1	Estudio.....	66
5.2	Análisis del perfil cualitativo y cuantitativo del clima organizacional de la empresa	71
5.2.1	Evaluación del clima organizacional de la empresa h&v depósito de drogas por factores. 75	
CAPITULO VI		195
6	PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL H Y V DEPOSITO DE DROGAS	195
6.1	Objetivo General.....	195
6.2	Objetivos Específicos	196
7	RECOMENDACIONES.....	203
8	CONCLUSIONES	204
BIBLIOGRAFÍA		207
9	ANEXOS	209
9.1	Anexo 1. Instrumento sobre medición del clima organizacional	209
9.2	Anexo 2: listado de funcionarios a quienes se les aplicó el instrumento. 239	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aportes de Capital e industria.....	57
Tabla 2: Distribución de utilidades de socios.	59
Tabla 3: Perfil general por dimensión del clima organizacional en H&V Depósito de Drogas.	67
Tabla 4: Equivalencia entre calificación numérica y cualitativa del clima organizacional.	69
Tabla 5: Datos estadísticos Factor 1.....	76
Tabla 6. Conocimiento de la Planeación Estratégica de la Empresa H&V Depósito de Drogas.	76
Tabla 7. Causas que impidieron la situación ideal del factor 1.....	78
Tabla 8. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	80
Tabla 9. Datos estadísticos Factor 2.....	81
Tabla 10. Estructura organizacional de la Empresa H&V Depósito de Drogas.	82
Tabla 11. Causas que impidieron la situación ideal del factor 2.....	84
Tabla 12. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	86
Tabla 13. Datos estadísticos Factor 3.....	87
Tabla 14. Participación en la empresa H&V Depósito de Drogas.....	87
Tabla 15. Causas que impidieron la situación ideal del factor 3.....	89
Tabla 16. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	91
Tabla 17. Datos Estadísticos Factor 4.....	92
Tabla 18. Instalaciones Y Elementos De Trabajo.....	92
Tabla 19. Causas que impidieron la situación ideal del factor 4.....	94
Tabla 20. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	96
Tabla 21. Datos Estadísticos Factor 5.....	97
Tabla 22. Holismo Y Sinergia en la empresa H&V Depósito de Drogas.	97
Tabla 23. Causas que impidieron la situación ideal del factor 5.....	99
Tabla 24. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	101
Tabla 25. Datos Estadísticos Factor 6.....	102
Tabla 26. Liderazgo en la empresa H&V Depósito de Drogas.....	102
Tabla 27. Causas que impidieron la situación ideal del factor 6.....	104
Tabla 28. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	106
Tabla 29. Datos Estadísticos Factor 7.....	107
Tabla 30. Toma de Decisiones.....	107
Tabla 31. Causas que impidieron la situación ideal del factor 7.....	109

Tabla 32. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	111
Tabla 33. Datos Estadísticos Factor 8.	112
Tabla 34. Trabajo Gratificante.	112
Tabla 35. Causas que impidieron la situación ideal del factor 8.	114
Tabla 36. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	117
Tabla 37. Datos Estadísticos Factor 9.	118
Tabla 38. Desarrollo Personal.	118
Tabla 39. Causas que impidieron la situación ideal del factor 9.	120
Tabla 40. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	122
Tabla 41. Datos Estadísticos Factor 10.	123
Tabla 42. Relaciones Interpersonales.	123
Tabla 43. Causas que impidieron la situación ideal del factor 10.	125
Tabla 44. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	127
Tabla 45. Datos Estadísticos Factor 11.	128
Tabla 46. Calidad del Servicio al cliente interno.	129
Tabla 47. Causas que impidieron la situación ideal del factor 11.	130
Tabla 48. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	132
Tabla 49. Datos estadísticos Factor 12.	133
Tabla 50. Solución de conflictos de intereses.	133
Tabla 51. Causas que impidieron la situación ideal del factor 12.	134
Tabla 52. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	136
Tabla 53. Datos estadísticos Factor 13.	137
Tabla 54. Libertad de Expresión.	137
Tabla 55. Causas que impidieron la situación ideal del factor 13.	139
Tabla 56. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	141
Tabla 57. Datos estadísticos Factor 14.	142
Tabla 58. Estabilidad Laboral.	142
Tabla 59. Causas que impidieron la situación ideal del factor 14.	144
Tabla 60. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	146
Tabla 61. Datos estadísticos Factor 15.	146
Tabla 62. Reconocimiento.	147
Tabla 63. Causas que impidieron la situación ideal del factor 15.	148
Tabla 64. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	150
Tabla 65. Datos estadísticos Factor 16.	151

Tabla 66. Salario.	151
Tabla 67. Causas que impidieron la situación ideal del factor 16.....	153
Tabla 68. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	154
Tabla 69. Datos estadísticos Factor 17.....	155
Tabla 70. Normas y Reglamentos.	155
Tabla 71. Causas que impidieron la situación ideal del factor 17.....	156
Tabla 72. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	158
Tabla 73. Datos estadísticos Factor 18.....	159
Tabla 74. Evaluación del Desempeño.....	159
Tabla 75. Causas que impidieron la situación ideal del factor 18.....	160
Tabla 76. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	162
Tabla 77. Datos estadísticos Factor 19.....	163
Tabla 78. Comunicación y Retroalimentación.....	163
Tabla 79. Causas que impidieron la situación ideal del factor 19.....	164
Tabla 80. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	167
Tabla 81. Datos estadísticos Factor 20.....	168
Tabla 82. Selección e inducción.....	168
Tabla 83. Causas que impidieron la situación ideal del factor 20.....	170
Tabla 84. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	172
Tabla 85. Datos estadísticos Factor 21.....	173
Tabla 86. Identidad e Imagen de la Organización.....	173
Tabla 87. Causas que impidieron la situación ideal del factor 21.....	175
Tabla 88. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	177
Tabla 89. Datos estadísticos Factor 22.....	178
Tabla 90. Celebraciones y ceremonias.....	178
Tabla 91. Causas que impidieron la situación ideal del factor 22.....	180
Tabla 92. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	181
Tabla 93. Datos estadísticos Factor 23.....	182
Tabla 94. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.	182
Tabla 95. Causas que impidieron la situación ideal del factor 23.....	184
Tabla 96. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	186
Tabla 97. Datos estadísticos Factor 24.....	187
Tabla 98. Valores.	187
Tabla 99. Causas que impidieron la situación ideal del factor 24.....	189

Tabla 100. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	190
Tabla 101. Datos estadísticos Factor 25.....	191
Tabla 102. Multiculturalismo.....	191
Tabla 103. Causas que impidieron la situación ideal del factor 25.....	193
Tabla 104. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.	194
Tabla 105. Clasificación de los Factores por Dimensión.....	196
Tabla 106. Plan de Mejoramiento Dimensión Organización.	198
Tabla 107. Plan de Mejoramiento Dimensión Necesidad de los Miembros	199
Tabla 108. Plan de Mejoramiento Dimensión Gestión del Talento Humano.	200
Tabla 109. Plan de Mejoramiento Dimensión Cultura Organizacional.	201
Tabla 110. Plan de Mejoramiento Dimensión Procesos de Dirección.....	202

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Criterios para clasificar el clima organizacional	66
Ilustración 2. Calificación del clima organizacional	68
Ilustración 3. Perfil cualitativo del clima organizacional de la empresa H&V	69
Ilustración 4. Perfil cuantitativo del clima organizacional de la empresa H&V Depósito de Drogas.	70
Ilustración 5. Conocimiento de la Planeación Estratégica de la Empresa H&V Depósito de Drogas.	77
Ilustración 6. Causas que impidieron la situación ideal del factor 1	79
Ilustración 7. Estructura organizacional de la Empresa H&V Depósito de Drogas.	82
Ilustración 8. Causas que impidieron la situación ideal del factor 2	84
Ilustración 9. Participación en la empresa H&V Depósito de Drogas.	87
Ilustración 10. Causas que impidieron la situación ideal del factor 3	90
Ilustración 11. Instalaciones Y Elementos De Trabajo.	93
Ilustración 12. Causas que impidieron la situación ideal del factor 4	95
Ilustración 13. Holismo Y Sinergia en la empresa H&V Depósito de Drogas.	98
Ilustración 14. Causas que impidieron la situación ideal del factor 5	100
Ilustración 15. Liderazgo en la empresa H&V Depósito de Drogas.	102
Ilustración 16. Causas que impidieron la situación ideal del factor 6	105
Ilustración 17. Toma de Decisiones.	108
Ilustración 18. Causas que impidieron la situación ideal del factor 7	110
Ilustración 19. Trabajo Gratificante.	113
Ilustración 20. Causas que impidieron la situación ideal del factor 8	115
Ilustración 21. Desarrollo Personal.	118
Ilustración 22. Causas que impidieron la situación ideal del factor 9	121
Ilustración 23. Relaciones Interpersonales.	124
Ilustración 24. Causas que impidieron la situación ideal del factor 10	126
Ilustración 25. Calidad del Servicio al cliente interno.	129
Ilustración 26. Causas que impidieron la situación ideal del factor 11	131
Ilustración 27. Solución de conflictos de intereses.	133
Ilustración 28. Causas que impidieron la situación ideal del factor 12	135
Ilustración 29. Libertad de Expresión.	138
Ilustración 30. Causas que impidieron la situación ideal del factor 13	140
Ilustración 31. Estabilidad Laboral.	143
Ilustración 32. Causas que impidieron la situación ideal del factor 14	145
Ilustración 33. Reconocimiento.	147
Ilustración 34. Causas que impidieron la situación ideal del factor 15	149
Ilustración 35. Salario.	151
Ilustración 36. Causas que impidieron la situación ideal del factor 16	153
Ilustración 37. Normas y Reglamentos.	155
Ilustración 38. Causas que impidieron la situación ideal del factor 17	157

Ilustración 39. Evaluación del Desempeño.....	159
Ilustración 40. Causas que impidieron la situación ideal del factor 18.....	161
Ilustración 41. Comunicación y Retroalimentación.....	163
Ilustración 42. Causas que impidieron la situación ideal del factor 19.....	165
Ilustración 43. Selección e inducción.....	168
Ilustración 44. Causas que impidieron la situación ideal del factor 20.....	171
Ilustración 45. Identidad e Imagen de la Organización.....	174
Ilustración 46. Causas que impidieron la situación ideal del factor 21.....	176
Ilustración 47. Celebraciones y ceremonias.....	178
Ilustración 48. Causas que impidieron la situación ideal del factor 22.....	180
Ilustración 49. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.....	183
Ilustración 50. Causas que impidieron la situación ideal del factor 23.....	185
Ilustración 51. Valores.....	187
Ilustración 52. Causas que impidieron la situación ideal del factor 24.....	189
Ilustración 53. Multiculturalismo.....	191
Ilustración 54. Causas que impidieron la situación ideal del factor 25.....	193

RESUMEN

El clima organizacional en el que los colaboradores desarrollan sus funciones en las empresas, ha tomado gran importancia, debido a que la satisfacción del talento humano está directamente relacionada con la productividad de las mismas. A través de este estudio, se midió el clima organizacional en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, a partir de lo cual se propuso el plan de mejoramiento.

Las fuentes primarias utilizadas para recolectar la información, fueron las encuestas aplicadas a 33 funcionarios y las fuentes secundarias los artículos académicos revisados en internet. Se utilizó el método del Clima Organizacional Gratificante planteado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993), actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007), teniendo como base veinticinco (25) factores, el diagnóstico general acerca de la percepción que tienen los colaboradores del clima laboral de la empresa, en una escala de 0 a 10, se ubicó en 8,65. Los resultados arrojados por el instrumento de la presente investigación muestran que en general, el clima organizacional que se percibe al interior de H & V Depósito de Drogas es un ambiente BUENO, con tendencia a MUY BUENO.

Los colaboradores, se sienten satisfechos, las relaciones interpersonales son buenas, sin embargo existe descontento y se deben mejorar, factores como: Conocimiento de la planeación estratégica, participación y liderazgo, ya que mostraron la más baja consideración dentro de los factores evaluados. Los resultados revelados, orientaron el planteamiento de un plan de mejoramiento, centrado en arraigar las fortalezas y atacar las debilidades detectadas.

Palabras claves: clima organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo, participación, percepción.

SUMMARY

The organizational climate, in which employees perform their duties in companies, has become very important, because the satisfaction of human talent is directly related to the productivity of the same. Through this study, the organizational climate was measured at H & V Drug Deposit, from which the improvement plan was proposed.

The primary sources used to collect the information, the surveys were 33 officers and secondary sources reviewed academic articles on the internet. Rewarding method originally organizational climate posed by Hernán Alvarez Londoño (1993), updated, adapted and completed by Alvaro Dominguez and Monica Zapata Otálora Garcia (2007) was used, based on twenty-five (25) factors, the general diagnosis about the perception collaborators working environment of the company, on a scale of 0-10, stood at 8.65. Results from the instrument of this research show that in general, the organizational climate perceived within H & V Drug Deposit is a GOOD environment, prone to very good.

The collaborators are satisfied, interpersonal relations are good, but there is discontent and must be improved, factors such as knowledge of strategic planning, participation and leadership, as they showed the lowest consideration among the factors evaluated. The results revealed, guided the approach of an improvement plan, focusing on root the strengths and weaknesses detected attack.

Key words: organizational climate, interpersonal relationships, leadership, participation, perception.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un concepto que data de la década de los años sesenta, el cual surgió como producto del desarrollo organizacional y por supuesto el auge de la aplicación de las teorías relacionadas con los sistemas de estudio de las organizaciones, así es como cada empresa decidió poner en práctica dichos sistemas y teorías, e incursionar en el tema del clima organizacional, buscando no solo el incremento de la productividad como resultado de la motivación en los trabajadores sino que además creando un sentido de pertenencia hacia sus organizaciones, lo que muy seguramente conllevaría a mayores ganancias.

A través de los años muchos han buscado y creado metodologías, que permitan a las organizaciones poner en práctica un sistema donde no solo se defina y se evalúe el clima organizacional, sino que además les permita mejorarlo de manera que se establezca límites y parámetros a seguir, es por esto que el presente trabajo presenta como resultados un plan de mejoramiento para el clima organización de la empresa en cuestión. Pues el tema del clima organizacional es un tema relevante, que poco a poco ha demostrado ser el factor determinante para la obtención del sentido de pertenencia hacia una empresa traducido en incremento de la productividad, mediante un trabajo a gusto y armónico.

De ahí la importancia de generar y conseguir, el diagnóstico de los factores internos y externos que afectan el comportamiento de los colaboradores, pues sin duda dicho diagnóstico puede mostrar a la empresa las dimensiones que hacen que los empleados estén comprometidos y motivados, haciendo referencia a los factores internos como los que encierran el liderazgo, la estructura y la cultura organizacional y a los externos como los que enmarcan la vida familiar y otras relaciones comerciales

Así es como el presente documento tiene como finalidad medir el clima organizacional en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS en el periodo comprendido entre el 13 y el 16 de mayo de 2015 y con base en el grado de satisfacción que tienen los empleados y formular un plan de mejoramiento. La investigación es descriptiva con una metodología deductiva debido a que se pretendió realizar un diagnóstico del clima organizacional existente en la organización objeto de estudio, a través de un enfoque cuantitativo, ya que el análisis de los datos obtenidos se realizó a través de métodos estadísticos, los cuales fueron producto de una encuesta practicada a los 33 empleados de la organización, mediante una entrevista directa.

Finalmente, y como resultado de la investigación se presenta un diagnóstico del clima organizacional, mediante una serie de gráficas producto de las encuestas realizadas y así mismo con base a los conocimientos adquiridos y por supuesto a dicho diagnóstico se plantea un plan de mejoramiento del clima organizacional para la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS.

CAPITULO I

1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema.

El clima laboral es el entorno físico y humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano en las organizaciones, y es así que este ambiente en el que se desenvuelve el empleado afecta su posición frente a las relaciones con las demás personas, tanto interna como externamente y puede generar actitudes que intervienen en las actividades y el desempeño dentro de la organización.

Un buen clima organizacional influye directamente en el bienestar de los empleados y por lo tanto, en su productividad y la de la empresa, es por esto que toma gran importancia la generación de un entorno laboral estable y favorable, buscando con esto reducir posibles costos a causa de la alta rotación del personal, la impuntualidad, el ausentismo o renuncias fundamentadas en la insatisfacción laboral, situaciones estas que requieren de una mayor inversión de tiempo y capital en la vinculación de un nuevo talento.

Es importante mencionar que el clima laboral en una compañía se puede ver afectado por las frecuentes preferencias de los altos mandos hacia algunos de sus empleados en las pequeñas y medianas organizaciones, lo cual puede ocasionar

molestias entre los mismos trabajadores y conflictos que en el corto o mediano plazo podrían agrietar la estructura de la organización.

Por otro lado, el diagnóstico de los factores internos y externos que afectan el comportamiento de los colaboradores, puede mostrar a la empresa las dimensiones que hacen que los empleados estén comprometidos y motivados, haciendo referencia a los factores internos como los que encierran el liderazgo, la estructura y la cultura organizacional y a los externos como los que enmarcan la vida familiar y otras relaciones comerciales.

H&V DEPÓSITO DE DROGAS, no siendo ajena al contexto descrito, y consciente de que el ambiente laboral puede influir en el desarrollo actual y futuro de la empresa, desea conocer los diferentes factores y elementos que puedan estar alterando el ambiente laboral, los cuales afectan directamente la productividad y el desempeño de sus colaboradores.

Es indispensable para H&V DEPÓSITO DE DROGAS realizar un examen a conciencia que le permita diagnosticar la situación actual de su clima organizacional, con el fin de generar un plan de acción, frente a los factores internos de ineficiencia laboral que contrapesan el logro de unos mejores resultados.

1.2 Preguntas de investigación.

¿Cuál es el grado de satisfacción del clima organizacional del personal que labora en la compañía H&V DEPÓSITO DE DROGAS?

¿Cuál es la calificación que obtiene cada factor?

¿Cuáles son las causas por las que el personal de H&V DEPÓSITO DE DROGAS no califica con un nivel máximo 10?

¿Cuáles son las soluciones que los encuestados plantean?

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Medir el clima organizacional en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS en el periodo comprendido entre el 13 y el 16 de mayo de 2015 y con base en el grado de satisfacción que tienen los empleados y formular un plan de mejoramiento.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Aplicar un sistema de evaluación (instrumento), diseñado por HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO (1993), adaptado y mejorado por ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ y MÓNICA GARCÍA (2007), para medir el grado de satisfacción de los funcionarios sobre el clima organizacional.

- ✓ Identificar para cada factor las causas relevantes por las cuales los colaboradores de H&V DEPÓSITO DE DROGAS no califican con puntaje máximo de 10 los diferentes factores evaluados.

- ✓ Conocer las soluciones que proponen los encuestados para mejorar los aspectos indeseables o con los que no están conformes en asociación con cada factor.

- ✓ Socializar los resultados del estudio y proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional para la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS.

1.4 Justificación.

En la actualidad reviste alta importancia para el buen funcionamiento de las empresas analizar la variable clima organizacional, ya que los resultados de este

estudio facilitan a los directivos conocer la situación de su personal respecto al ambiente en que se desarrollan las funciones en la empresa, lo que muy seguramente conllevará a la mejora de aspectos administrativos dentro de la organización.

En el rol académico este tipo de análisis, permite la apertura de puertas a futuras investigaciones en otras localidades donde la empresa tenga sucursales, lo cual favorecerá hacer recomendaciones en pro de mejorar el clima organizacional en toda la organización. Frente al rol social se generará una mejor imagen ante el entorno, fundamentado en promover un ambiente de bienestar, donde el capital humano es realmente importante.

El estudio del clima laboral permite reconocer las apreciaciones, percepciones positivas o negativas de los colaboradores frente al medio que encuentran en la empresa para ejecutar su labor, así mismo ofrece un panorama acerca del estado de la organización en relación a aspectos organizacionales como la cultura, el estado de conformidad y/o motivación del personal.

Adicionalmente, la medición del clima organizacional tiene una intención de tipo motivacional, ya que al momento de aplicar el instrumento el funcionario se siente incluido en el proceso de mejorar del bienestar laboral, observando que existe un

gran interés por parte de la dirección de la empresa en obtener y aplicar un plan de mejoramiento respecto al ambiente diagnosticado.

Las empresas que se privan de realizar una medición del clima organizacional muy posiblemente se abstienen de encontrar información valiosa acerca de la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral de la compañía, lo que puede finalmente derivar en: escasa actitud proactiva de sus empleados, incremento de conflictos internos, insuficiente motivación y desinterés de los colaboradores, disminución de la productividad y bajo sentido de pertenencia.

De acuerdo con el contexto descrito y siendo conscientes de que por medio de la gestión del capital humano se puede incidir de manera directa e importante en el desempeño organizacional, los directivos de H&V DEPÓSITO DE DROGAS están altamente interesados en medir el clima organizacional, conocer la situación de su personal respecto a la empresa, buscando con ello anticiparse al reconocimiento de focos de conflicto interno y detectar trastornos intrínsecos a tiempo.

Tras el análisis de los resultados del estudio “Medición y plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS”, se pretende plantear recomendaciones concretas que contribuyan al fomento de un clima laboral agradable, en donde tanto el personal como la empresa se vean beneficiados.

1.5 Delimitación del problema y alcance del proyecto de investigación.

Con el fin de diagnosticar y formular el plan de mejoramiento para el clima laboral en H&V DEPÓSITO DE DROGAS, se aplicara a los 33 colaboradores de la organización el modelo de encuesta de HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO (1993), adaptado y mejorado por ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ y MÓNICA GARCÍA (2007), donde se evalúan 25 factores de diferente índole, los cuales describen ampliamente la situación actual del ambiente organizacional y algunos elementos de cultura organizacional.

Como ventajas del modelo a aplicar se pueden citar:

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

Dentro de las Desventajas cabe mencionar.

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.

- Igualmente las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 El clima organizacional

El clima organizacional o clima laboral en las organizaciones es de gran importancia ya que éste es el ambiente en el que viven los colaboradores de una organización, así de esta manera, dependiendo de las condiciones que perciban o experimenten los empleados, éste puede ser agradable o desagradable, influyendo en la productividad y el comportamiento de los trabajadores. De ahí su gran importancia y llamado a los directivos de las compañías para que dediquen más tiempo a su medición, estudio y análisis.

Un clima organizacional agradable, identificado y ligado con la cultura de la empresa hace que el empleado tenga sentido de pertenencia, generando un mayor compromiso con sus funciones, convirtiéndose esto en una ventaja competitiva para la organización, debido a que como se mencionó anteriormente, la calidad, la productividad y el desempeño de los empleados tiene una estrecha relación con el ambiente en el cual están desarrollando sus tareas.

El clima laboral abarca gran cantidad de percepciones y respuestas de los trabajadores originadas en una variedad de factores que guardan una relación cercana con el liderazgo, las prácticas de dirección aplicadas en la empresa, la estructuración y el sistema formal e informal de la misma.

Al realizar esta investigación logramos identificar algunos conceptos planteados por diferentes autores extranjeros acerca de la definición de clima organizacional, por tal razón, consideramos importante traer a colación algunos de ellos para de esta forma aclarar un poco más este importante concepto.

2.1.2 Teoría de las relaciones humanas

- La teoría de las relaciones humanas, es conocida también como escuela humanística de la administración. Esta fue ejecutada por Elton Mayo y su respectivo equipo colaborador. Nació luego y como resultado del experimento de Hawthorne, realizados en los Estados Unidos, donde básicamente se dedujo una escuela de reacción y por supuesto de rechazo a la teoría clásica de la administración. (Netzahualcóyotl, 2003)
- La teoría clásica quiso desarrollar una novedosa ideología empresarial, donde la tecnología y la metodología para el trabajo del administrador por supuesto fueran

su base para una civilización, fácilmente conocida como industrial. Sin embargo y a consecuencia de la sobre saliente teoría clásica y por supuesto de la metodología de que no se criticaba por ninguna otra teoría administrativa, a lo largo de las cuatro primeras décadas de este siglo, sus fundamentos no siempre se acreditaron de manera acertada y mucho menos fue bien recibida por los trabajadores y sus respectivos sindicatos de Estados Unidos, pues sin duda, en este país dichos trabajadores y sus sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio exótico de aprovechamiento de los empleados en pro de los interés solo patronales. (Netzahualcóyotl, 2003)

- La teoría de las relaciones humanas, surge de la necesidad de subsanar la elevada tendencia hacia la deshumanización del trabajo, comenzada con el desarrollo y ejecución de métodos estrictos, científicos y sobre todo precisos, mediante los cuales debían someterse todos los trabajadores. (Netzahualcóyotl, 2003)
- Así es como se puede distinguir cuatro principales causas del surgimiento de esta teoría: 1). La necesidad de humanizar y democratizar la administración; 2). El surgimiento de las llamadas ciencias humanas; 3). Los fundamentos filosóficos de John Dewey y por supuesto de Kurt Lewin; y finalmente, 4). Los resultados de la ejecución del experimento de Hawthorne. (Netzahualcóyotl, 2003)

2.1.3 Humanismo organizacional

El enfoque humanístico desencadena un verdadero cambio conceptual en la teoría administrativa, pues así como antes, el fundamento se hacía a través de la administración científica y por supuesto en la estructura organizacional, como fuente de la teoría clásica, sin embargo, ahora el enfoque se centra en los trabajadores e integrantes de las organizaciones. En el enfoque humanístico, la prioridad es el trabajador, entendido como persona y su respectivo grupo social, donde se especifica o prioriza en aspectos psicológicos y sociológicos, dejando atrás la preocupación por el método de trabajo, la formalización de la organización y los principios de administración aplicados. (Livacic, 2009)

Este enfoque humanístico nace en los Estados Unidos, de la teoría de las relaciones humanas, después de los treinta. Este surgimiento se desprende gracias al desarrollo de las ciencias sociales, específicamente de la psicología, y en especial de la psicología del trabajo, la cual apareció en la primera década del siglo XX. (Livacic, 2009). La cual se enfocó básicamente en:

- Adaptación del trabajador y análisis del trabajo: En esta primera etapa se hace énfasis en la productividad, y por ende enfoca la psicología industrial en la selección del personal, su orientación profesional, la fisiología del trabajo, el

estudio de accidentes, la fatiga y los métodos de aprendizaje y desarrollo del trabajo mismo. (Livacic, 2009)

- Adaptación del trabajo al trabajador: Esta segunda etapa hace énfasis en el análisis de los aspectos individuales y sociales del trabajo, enfocando su análisis en aspectos como la productividad, por lo que se observan temas como el estudio de la personalidad del trabajador y por supuesto del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. (Livacic, 2009)

2.1.4 Métodos de análisis del clima organizacional

A raíz de la importancia que tiene el clima organizacional en el desarrollo de los procesos de la compañía, la medición de este se ha convertido en un proceso necesario e indispensable, que la dirección debe aplicar constantemente para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores, detectar y afianzar los aspectos positivos que están siendo bien manejados, y de la misma forma estar al tanto de los aspectos negativos que en un futuro pueden traer grandes problemas en la empresa. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

La medición del clima organizacional generalmente se realiza a través de instrumentos como encuestas o cuestionarios que son aplicadas a los empleados de una

compañía, o de alguna área específica dentro de ella que se quiera medir. Esta medición se convierte en una herramienta que permite conocer los factores humanos y técnicos que al final influyen en la toma de decisiones por parte de la dirección. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

La calidad de un cuestionario está ligada a la capacidad que tenga de medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes para la organización, por lo cual es de esperarse que los factores determinantes del Clima Organizacional varíen de una organización a otra, teniendo en cuenta que cada organización particular tiene unas características propia. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

Sin embargo, según Brunet¹, se presentan ciertas dimensiones comunes en la mayor parte de los cuestionarios que se implementan en las organizaciones, que son:

- El grado de autonomía personal que viven los autores dentro de la metodología, la cual es basada en la rigidez de la misma organización, la responsabilidad y por supuesto la independencia de cada individuo. (Blanco, 2012)
- El grado de estructura, al igual que las obligaciones impuestas a los miembros de una organización, cuyo fin, básicamente son cuantificar el nivel establecido entre los objetivos y la metodología del trabajo y brindar una

¹ZAPATA A., RODRÍGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), "Análisis de la cultura y el clima organizacional", en Direccionamiento Estratégico. Libro en proceso de evaluación para publicación.

comunicación oportuna de dicho nivel, donde sean los mismos superiores quienes se los informen a los trabajadores. (Blanco, 2012)

- El método de pago o metodología de remuneración que la organización le brinda a sus empleados. Como su nombre lo indica, se concentra en los aspectos monetarios y además, en las recompensas o incentivos brindados para trabajadores, según su desempeño profesional.(Blanco, 2012)
- La admiración, los agradecimientos y la recompensa, junto con el apoyo que la organización puede ofrecer a sus empleados como remuneración por sus desempeños. (Blanco, 2012)

A continuación se muestran los cuestionarios más utilizados para la medición del Clima Organizacional:

2.1.4.1 Cuestionario de Litwin y Stringer

Este cuestionario mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones, teniendo en cuenta que para estos autores el Clima Organizacional es una característica del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus integrantes, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Las dimensiones son las siguientes:

- Conformidad: Se considera como el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, tales como el exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como consideren que es mejor. (Rodriguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)
- Responsabilidad: Es el grado con que las personas que hacen parte de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores. (Rodriguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)
- Normas de Excelencia: es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los empleados experimentan que la organización fija objetivos y metas motivadoras para ellos y comunican el compromiso con estas. (Rodriguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)
- Recompensas: es el grado con que los empleados sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo realizado en lugar de ser ignorados, criticados

o castigados cuando algo sale mal. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

- Claridad Organizacional: es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos, en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)
- Calor y Apoyo: es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

2.1.4.2 Cuestionario de Rensis Likert

Likert relaciona dos instrumentos complementarios con el fin de poder medir la naturaleza del sistema de gestión de una organización: El primero busca identificar el sistema de gestión al cual pertenece la organización; el segundo muestra las diferencias entre los sistemas de gestión para poder medir la naturaleza del mismo. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

Los sistemas de gestión clasificados por Likert son cuatro, los cuales se encuentran incluidos en dos grandes tipos de clima tal como se muestra a continuación:

✓ Clima de tipo Autoritario:

- Autoritarismo Explotador: No se le tiene confianza a los empleados, las decisiones y el planteamiento de los objetivos se realiza en la cima de la organización. Muy poca interacción entre los superiores y empleados, y la que ahí se basa en el miedo y la desconfianza.
- Autoritarismo Paternalista: Es un poco más condescendiente que la anterior. Si bien la mayor parte de las decisiones se siguen tomando en la cima de la organización, algunas se toman en los escalones inferiores. Las relaciones entre los superiores y los empleados se establecen con condescendencia por parte de los primeros y con precaución de los últimos. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

✓ Clima de tipo Participativo:

- Consultivo: Se tiene confianza por parte de los superiores hacia los empleados. Las políticas y decisiones las toman en la cima pero con la diferencia de que se le permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Existe una moderada interacción entre los superiores y empleados, y muchas veces con alto grado de confianza.

- Participación en grupo: en este sistema la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Las tomas de decisiones se realizan en toda la organización y en cada uno de los niveles. Existe comunicación de forma lateral, y no únicamente ascendente o descendente. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y empleados. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

Likert establece una relación muy estrecha entre los estilos de dirección y el clima organizacional, y utiliza las siguientes ocho dimensiones para su análisis:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

2.1.4.3 Test de clima organizacional (tecla) – John Sudarsky

John Sudarsky² desarrollo la prueba TECLA como instrumento de diagnóstico del Clima Organizacional y está compuesta por una serie de preguntas de falso o verdadero que responde el encuestado teniendo en cuenta su experiencia en el trabajo. Se utilizó como base el trabajo realizado por Litwin y Stringer, adicionando dos dimensiones que considero importante en el medio Colombiano: la seguridad y el salario. (Rodriguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

² ZAPATA A., RODRÍGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), “Análisis de la cultura y el clima organizacional”, en Direccionamiento Estratégico. Libro en proceso de evaluación para publicación.

- Salario: es el sentimiento experimentado por los empleados de la organización de que la remuneración recibida es satisfactoria para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo social de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.
- Seguridad: la seguridad es el sentir de los mismos trabajadores por el cual, se vive una paz y una estabilidad en su ambiente laboral, que abarca desde protección física, psicológica y hasta social. (Livacic, 2009)

Este método presenta principalmente las siguientes ventajas:

- Han demostrado su capacidad para ser utilizados en diversos tipos de organizaciones. (Livacic, 2009)
- Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información. (Livacic, 2009)

De igual forma presenta principalmente las siguientes desventajas:

- La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción y las razones que inducen al comportamiento de los individuos. (Rodriguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)
- El cuestionario no está diseñado para la recolección sobre alternativas de solución a las causas que afectan negativamente dimensiones del clima

organizacional. El modelo permite el diagnóstico del clima actual, pero no permite conocer los planteamientos de la situación ideal. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

2.1.4.4 Clima organizacional gratificante – Hernán Álvarez

El presente modelo fue ejecutado por el profesor Hernán Álvarez Londoño, quien se desempeña como docente investigador de la Universidad del Valle. Este modelo incluye 24 factores determinantes del Clima Organizacional. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013) Los factores determinantes son los siguientes:

- **Claridad Organizacional:**

Supuesto: mientras más conocimiento se tenga de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

- **Estructura Organizacional:**

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los

diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

- Participación:

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

- Instalaciones:

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

- Comportamiento Sistémico:

Supuesto: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.

- Relación Simbiótica:

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.

- Liderazgo:

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

- Consenso:

Supuesto: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

- Trabajo Gratificante:

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío

interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

- Desarrollo Personal:

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

- Elementos de Trabajo:

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

- Relaciones Interpersonales:

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

- Buen Servicio³:

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

- Solución de Conflictos:

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

- Expresión informal positiva:

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

³ ANGULO F., GAITAN L., LOPEZ A., MEDINA Y. (2014). *Medición del clima organizacional y plan de mejoramiento en la empresa GEO SAS*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

- Estabilidad Laboral:

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

- Valoración:

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

- Salario:

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

- Agilidad:

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

- Evaluación del desempeño:

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

- Retroalimentación:

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

- Selección de personal:

Supuesto: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.

- Inducción:

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto

a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

- Imagen de la Organización:

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

Este método presenta principalmente las siguientes ventajas:

- Ofrece un punto de referencia ideal para comparar la situación actual del Clima Organizacional.
- Está diseñada de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.
- Puede ser adaptada a cualquier tipo de empresa.

De igual forma presenta principalmente las siguientes desventajas:

- Es muy extenso, por lo tanto las personas pueden llegar a aportar causas y soluciones con mayor frecuencia en los primeros factores, puesto que después se cansan.
- Al ser las preguntas tan abiertas el cuestionario se vuelve exigente en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones por ser de respuesta abierta.

2.1.5 Modelo a utilizar

En este trabajo se decidió utilizar el método del Clima Organizacional Gratificante planteado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). En esta adaptación se unieron algunos factores que estaban individuales en el planteamiento inicial y además se adicionaron cuatro dimensiones o factores nuevos: Celebración y ceremonias, Grupos informales y uso del tiempo, Valores y Multiculturalismo. Con estas modificaciones se tiene un total de 25 factores que permiten analizar el Clima Organizacional.

2.2 Bases conceptuales

2.2.1 El concepto de clima organizacional

Kones define la motivación humana como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”, es por esto que el clima organizacional en el que el talento humano realiza sus labores en las organizaciones es determinante para el logro de los objetivos y aspiraciones tanto institucionales como personales en la empresas. (Kones, 1996)

En la actualidad muchas empresas han olvidado la importancia de fomentar y velar por un clima laboral agradable en sus instituciones dejando a un lado algo tan enriquecedor como es la medición del clima organizacional; el cual es un excelente instrumento que arroja elementos y herramientas relevantes que contribuyen a la generación de estrategias que hacen que el clima en el que se desenvuelven los trabajadores en el día a día de las empresas sea más agradable. (Kones, 1996)

En H&V DEPÓSITO DE DROGAS para marzo del año 2011 a raíz de los diferentes inconvenientes que se estaban presentando en el área de bodega en cuanto a las relaciones laborales entre los funcionarios y la coordinadora del área de bodega de esa época, se tomó la decisión de contratar a un psicólogo especializado en clima organizacional para evaluar el ambiente de trabajo de los colaboradores y buscar las posibles causas de esa problemática.

Esta investigación identifica la cultura y el clima organizacional en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, a través de la determinación de las variables, valores y demás factores existentes en la compañía que influyen en el diagnóstico de un clima laboral agradable o desagradable y a partir de ese diagnóstico se propone un plan de mejoramiento del clima organizacional con el cual se busca satisfacer las necesidades de los colaboradores de forma tal que la empresa a su vez se beneficie con un aumento de la productividad de los mismos.

Para llevar a cabo este estudio se utiliza un tipo de investigación analítica descriptiva, puesto que contextualiza la aplicación de un marco teórico en una situación particular como es la caracterización del clima organizacional de la compañía H&V DEPÓSITO DE DROGAS, a través de un instrumento (encuesta) aplicado a los funcionarios de la empresa objeto de este estudio con el posterior análisis estadístico, permitiendo conocer de esta manera las percepciones acerca de la compañía que tienen los colaboradores que de una u otra manera inciden en el clima organizacional.

Lewin, K. (1951)

El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización. (Lewin, 1951)

Forehand y Gilmer

Plantean el estudio del Clima Organizacional desde un enfoque estructural describiéndolo como: “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e inciden en el comportamiento de los trabajadores que la conforman”. (Rodriguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

Halpin y Crofts

Plantean el estudio del Clima Organizacional desde un enfoque subjetivo describiéndolo en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. (Rodríguez, Puerto, Aquilera, Cruz, & Zapata, 2013)

Brunet, L. (1987)

Señala que el clima organizacional implica tres variables importantes: a) las variables del medio, como el tamaño, la conformación de la organización y por supuesto la dirección del alentó humano, los cuales son externos al trabajador; b) las variables personales, como son las actitudes, las aptitudes y las motivaciones del trabajador, y c) las variables resultantes, como o son la satisfacción y el nivel de productividad, que influyen dentro de las variables del medio y las variables personales. (Bronet, 1987)

Goncalves, A. (2002)

Un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. (Goncalves, 2002)

Chiavenato, I. (2009)

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está totalmente unido con el nivel de motivación de los trabajadores y

muestra específicamente las propiedades que mueven el ambiente y organizacional. Por consiguiente, es beneficioso brindar y obtener la satisfacción de las necesidades individuales, elevando la moral de todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2009)

2.2.2 Otros conceptos

•**CLIMA ORGANIZACIONAL:** El enfoque más reciente de la concepción del clima consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva y es expresado por *Litwin Y Stringer*, que lo definen como: "Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada". El clima Organizacional representa pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Estos enfoques han llevado a diferentes definiciones de clima Organizacional como son:

- *Gibson, Ivancevich y Donnely*⁶: "El clima Organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la Organización".

- *Taigun y Litwin*⁷ (1968): "El clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización".

- *Alexis Goncalves*: "el clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias motivacionales que se refleja en una actitud, la cual conlleva a repercusiones directas sobre la organización, lo que significa consecuencias directas en la productividad y rendimiento laboral.

- **CULTURA:** Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. A su vez, para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no

formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad). Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema. La cultura organizacional brinda a sus participantes la lógica de sentido para descifrar la vida misma de la organización, y a su vez hace parte de la metodología específica, que de una u otra manera le permite diferenciarse de las demás organizaciones. La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad. (TMP, 2007)

• **LIDERAZGO:** De acuerdo con Fleishman el liderazgo es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (Gibson, 1983, p. 212). Esta definición implica por un lado, el manejo de la influencia por parte del líder en sus relaciones interpersonales; por otro, la importancia de la comunicación donde se hace referencia a los atributos de claridad y exactitud que afecta la conducta y desempeño de los seguidores; y por último, el logro de las metas, donde el líder eficaz debe alcanzar metas individuales, grupales y organizacionales.

•**MOTIVACIÓN:** Según Ricardo Solana, la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Para James Stoner, la motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Harold Koontz y Heinz Weihrich, por su parte, indican que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Para Koontz y Weihrich, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es indicar, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Para Herzberg, la motivación incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se refleja mediante el desarrollo mismo de tareas y actividades que brindan un reto suficiente y reconocimiento para el trabajador.

•**TRABAJO EN EQUIPO:** Para González Isabel “Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos”. También se puede recurrir a la definición de Katzenbach y Smith.: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

Para Fainstein Héctor “Un equipo es una reunión de personas que se unen para realiza una tarea o alcanzar un fin determinado, brindando una serie de resultados comunes”. (Mujica, 2010). Es importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de la empresa de aprender a trabajar en equipo, lo cual prácticamente le garantiza su permanencia en el mercado, así es como no se puede estudiar de liderazgo organizacional sin antes pasar por el aprendizaje en equipo. Sin duda, las empresas junto con el llamado trabajo en equipo son conceptos que necesitan ir ligados, sin embargo, lo que si se puede realizar de manera individual es mejorar el trabajo equipo mediante un análisis profundo. Pues sin duda los resultados de un trabajo equipo depende del trabajo individual que se ha realizado, y así mismo se verá reflejado en el reconocimiento y aprendizaje empresarial. (Mujica, 2010)

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima Organizacional es la configuración de características de la organización que influyen en el comportamiento del individuo, con un componente multidimensional de elementos, que hacen necesario para su estudio la consideración de los componentes físicos y humanos de la organización. El presente estudio está encaminado a la medición y planteamiento de un plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, a través de la aplicación de un instrumento (encuesta) a los colaboradores que permita diagnosticar de acuerdo con sus percepciones el clima actual de la entidad estudiada.

CAPITULO III

3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA



3.1 Reseña histórica

H&V Depósito de Drogas empresa 100% Caqueteña nace el 01 de noviembre de 1.999 en Florencia-Caquetá, por iniciativa de cuatro socios, tres de ellos vinculados al comercio de los medicamentos. Su capital original fue de 250.000.000 millones de pesos; con aportes de capital y de industria así:

Tabla 1: Aportes de Capital e industria.

SOCIOS	APORTES INDUSTRIA	APORTES CAPITAL	TOTAL
GLORIA ELENA VARGAS CARDONA.	1	1	2
DIEGO VARGAS CARDONA.	1	1	2
HÉCTOR ALFONSO HERRERA	-	3	3
VÍCTOR MANUEL VARGAS CARDONA.	1	-	1
TOTAL	3	5	8

En ese momento contaba con cuatro funcionarios capacitados y comprometidos con la misión de convertir la naciente empresa en líder a nivel departamental, en la distribución de medicamentos éticos y genéricos, respaldados por laboratorios nacionales y multinacionales ampliamente reconocidos con todos los certificados de buenas prácticas de manufactura y registros Invima.

El primer local en donde funcionó, se tomó en arrendamiento por un canon mensual de 500.000 pesos, aquí existían únicamente 3 áreas funcionales: área administrativa, bodega y gerencia, siendo el gerente el señor Víctor Manuel Vargas, sólo se atendía el mercado del departamento del Caquetá.

Año 2000: el capitalista mayor aportó la construcción de un pequeño edificio donde se trasladó la empresa; aquí se vio la necesidad de crear 3 nuevas áreas como: tesorería y créditos, ventas por teléfono y contabilidad, para el mejoramiento de la eficiencia de las

operaciones, y por ende se inicia la estructura financiera con la colaboración de la contadora.

Año 2001: a finales de éste año, se instala el software administrativo de gestión para la agilización de los procesos y las actividades de la organización.

Año 2002: por el crecimiento obtenido en los años anteriores se vio la necesidad de ampliar la infraestructura y se construye la otra parte del edificio quedando tal como está en la actualidad, ubicada en la Calle 13 No. 13 -41, barrio la Consolata.

Año 2003: en febrero de éste año se da la vinculación de la socia Gloria Elena Vargas Cardona, como jefe de créditos y tesorería. Este a Año también se inicia a atender el mercado del norte y sur del departamento del Huila.

Año 2004: se realiza en mayo, el primer Encuentro Académico y Social de Clientes, con asistencia masiva de clientes de todas las zonas.

Año 2005: se presenta el retiro del socio industrial Víctor Manuel Vargas, cancelándole las utilidades obtenidas durante los años que permaneció en la empresa y se toma la decisión de que la socia Gloria Elena Vargas asuma la gerencia. Este año se obtiene una utilidad excelente.

Año 2006: se inician operaciones comerciales en el departamento del Meta, abriendo una sucursal en la ciudad de Villavicencio buscando ampliar su mercado y posicionar la empresa en otras regiones del país, dándole una nueva visión a la ya existente.

Por iniciativa del socio Diego Vargas se inician los trámites para la venta de productos con marca propia como el H&Vit, Intimy, entre otros; contactando laboratorios en Bogotá para este fin.

A raíz de la ley 485 de 1998, en donde se obliga a los depósitos de drogas a tener un regente de farmacia, este año se toma la decisión de que un funcionario se capacite en la Universidad Abierta y a Distancia UNAD en ésta tecnología.

En noviembre de este año, se toma la decisión de igualar los aportes de capital del grupo de socios quedando la distribución de utilidades en virtud de estos aportes de la siguiente manera:

Tabla 2: Distribución de utilidades de socios.

SOCIOS	% DE UTILIDADES
GLORIA ELENA VARGAS C.	33.33%
DIEGO VARGAS CARDONA	33.33%
HÉCTOR ALFONSO HERRERA	33.33%

Año 2007: se presenta una pequeña crisis en donde la rentabilidad disminuyó tanto que el mes de diciembre presentó pérdida.

Año 2008: al analizar la situación crítica que se presentó en el año anterior se toma la decisión de capacitar a un funcionario para que realice un estudio de precios de la competencia y de esta manera, establecer estrategias que aumentaran la rentabilidad; por lo anterior se crea el área de mercadeo y precios.

Este año se realizan dos inversiones importantes para la organización, como la actualización del software a la versión 2,0.15.0, de Helissa GW; y la adquisición de un equipo de vigilancia electrónico.

Se inician labores en el departamento del Putumayo, cubriendo sólo el mercado de los municipios de la Tagua y Puerto Leguízamo.

En noviembre de éste año se realizó el segundo Encuentro Académico y Social de Clientes, en el centro recreacional Chairá en la Ciudad de Florencia.

Año 2011: se crea el departamento del Talento Humano.

Año 2014: se abrió una sucursal en la ciudad de Neiva, buscando ampliar el mercado en el departamento del Huila y brindar un mejor servicio a los clientes ya existentes.

Se realizó la celebración del aniversario número 15 con un Encuentro de Clientes en el restaurante Mary Land y así mismo se hizo el cambio de software migrando de Helissa GW a Magister.

En la actualidad cuenta con veinticinco (25) funcionarios, cinco (4) vendedores externos y cuatro (4) telefonistas, atendiendo los departamentos del Caquetá, Huila y Putumayo logrando una excelente cobertura de mercado en estos departamentos, posicionándose en un lugar destacado, desplazando otros depósitos históricamente líderes en la región.

3.2 Misión

Empresa caqueteña dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos y de aseo personal en el ámbito regional y nacional, con los máximos niveles de eficiencia, rentabilidad, calidad y gran compromiso con la comunidad, manteniendo encendida la antorcha del liderazgo en un mercado altamente competitivo, respetando los valores éticos, morales y legales de nuestro objeto social.

3.3 Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de medicamentos éticos y genéricos, respaldados por multinacionales y laboratorios nacionales de reconocida trayectoria, productos para el aseo y cuidado personal de óptima calidad, penetrando un mercado altamente competitivo con excelentes precios. El recurso humano es capacitado y comprometido con la organización para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.

3.4 Valores Corporativos

- **Honestidad:** en H&V Depósito de Drogas los socios, directivos y colaboradores actuarán siempre bajo el acatamiento de todas las leyes y estatutos, en virtud del cumplimiento del objeto social con rectitud, transparencia y equidad frente a sus clientes, proveedores, el estado y la sociedad.
- **Responsabilidad:** la organización H&V CIA LTDA., hace parte de la comunidad y por lo tanto, debe cumplir adecuada y oportunamente con todos los compromisos que ha adquirido con sus colaboradores, los clientes, los proveedores, el estado y la sociedad en el desarrollo de su objeto social.

- **Respeto:** Las actividades diarias de H&V CIA LTDA., se basan en el respeto de las creencias y derechos de sus colaboradores, de los clientes, de los proveedores y de la sociedad, en el cumplimiento de su objeto social.
- **Compromiso:** el éxito de la organización se basa en el compromiso con su mayor patrimonio que es el cliente, orientado a la plena satisfacción de sus necesidades y expectativas ofreciéndole un servicio de excelente calidad.

3.5 Imagen corporativa

3.5.1 Logo



3.5.2 Slogan

“La opción más rentable, con un excelente servicio”

CAPITULO IV

4 MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

Las características del presente estudio determinaron un tipo de investigación descriptiva, en la medida que buscó contextualizar la aplicación de un marco teórico en una situación en particular como lo es el clima organizacional en la compañía H&V DEPÓSITO DE DROGAS, especificando las características propias de la cultura a través de las percepciones que tienen los trabajadores de la empresa

La presente investigación aplicó el método de investigación deductivo debido a que se pretendió realizar un diagnóstico del clima organizacional existente en la organización objeto de estudio, a través de un enfoque cuantitativo pues que el análisis de los datos obtenidos se realizó a través de métodos estadísticos.

4.2 Población y muestra

La población y muestra objeto del presente estudio fue el total de los 33 empleados que hacen parte de la organización H&V Depósito de Drogas.

4.3 Técnicas de recolección de información

4.3.1 Fuentes primarias Primaria.

En la investigación realizada para la recolección de la información se utilizó como fuente primaria, la entrevista y encuesta realizadas a los funcionarios de la Compañía, tanto del área operativa como del área administrativa.

4.3.2 Fuentes secundarias.

Investigación, revisión y análisis de estudios previos acerca de clima organizacional consultados en internet, Google Académico, y SciELO.

4.4 Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información requerida en la medición del Clima Organizacional de la empresa H&V Depósito de Drogas fue la encuesta que utiliza el método del Clima Organizacional Gratificante planteado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). Ver Anexo 9.1. Dicho instrumento fue aplicado a una serie de empleados de la organización, ver listado en Anexo 9.2.

CAPITULO V

5 ESTUDIO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

5.1 Estudio

La información recolectada en las instalaciones de la empresa H&V Depósito de Drogas, por medio de la aplicación de un cuestionario virtual a los funcionarios se procesó mediante un análisis estadístico, teniendo como base los veinticinco (25) factores estudiados y sus promedios, obteniendo un perfil del diagnóstico general acerca de la percepción del clima laboral de la empresa, a través de una escala de 0 a 10, donde 10 indica un clima plenamente gratificante y 0 indica un clima nada gratificante.

Al obtener el promedio de los promedios, es decir, al sumar los veinticinco (25) promedios obtenidos por cada factor y dividirlo por veinticinco (25), logramos encontrar la ubicación exacta del clima organizacional en la empresa estudiada.

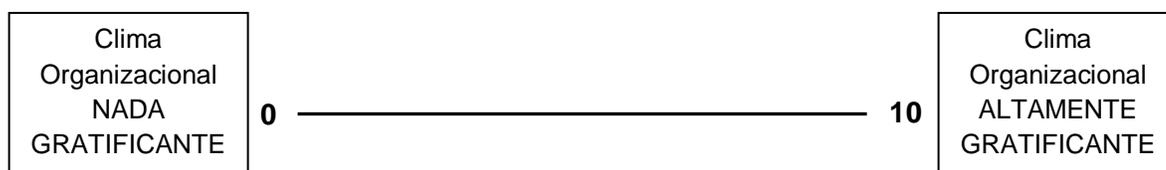


Ilustración 1. Criterios para clasificar el clima organizacional

Fuente. El autor

De igual forma al establecer la moda y la desviación estándar de los datos obtenidos se observó cual fue la calificación que con más frecuencia se repitió para cada una de las dimensiones y el grado de dispersión de los datos en cada una de ellas. A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada dimensión.

Tabla 3: Perfil general por dimensión del clima organizacional en H&V Depósito de Drogas.

		PERFIL GENERAL		
	FACTOR	MEDIA	MODA	DESVIACIÓN
1	CONOCIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7,06	10	3,10
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,39	10	2,36
3	PARTICIPACIÓN	7,45	10	2,83
4	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	9,73	10	0,62
5	HOLISMO Y SINERGIA	8,09	10	2,51
6	LIDERAZGO	7,91	10	2,49
7	TOMA DE DECISIONES	8,33	10	2,37
8	TRABAJO GRATIFICANTE	8,61	10	2,73
9	DESARROLLO PERSONAL	8,27	10	2,39
10	RELACIONES INTERPERSONALES	8,09	10	1,96
11	CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	8,61	10	2,10
12	SOLUCIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES	8,76	10	1,86
13	LIBERTAD DE EXPRESIÓN	8,33	10	2,32
14	ESTABILIDAD LABORAL	9,91	10	0,38
15	RECONOCIMIENTO	9,24	10	1,50
16	SALARIO	9,82	10	0,63

17	REGLAMENTOS	8,55	10	2,22
18	DESEMPEÑOS	8,88	10	1,57
19	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	8,91	10	1,60
20	SELECCIÓN E INDUCCIÓN	8,06	10	2,36
21	IDENTIDAD E IMAGEN DE H&V DEPÓSITO DE DROGAS	9,82	10	0,52
22	CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	9,67	10	0,97
23	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	8,15	10	2,71
24	VALORES	8,97	10	1,90
25	MULTICULTURALISMO	8,67	10	2,34
PROMEDIO		8,65		
MEDIANA		8,61		

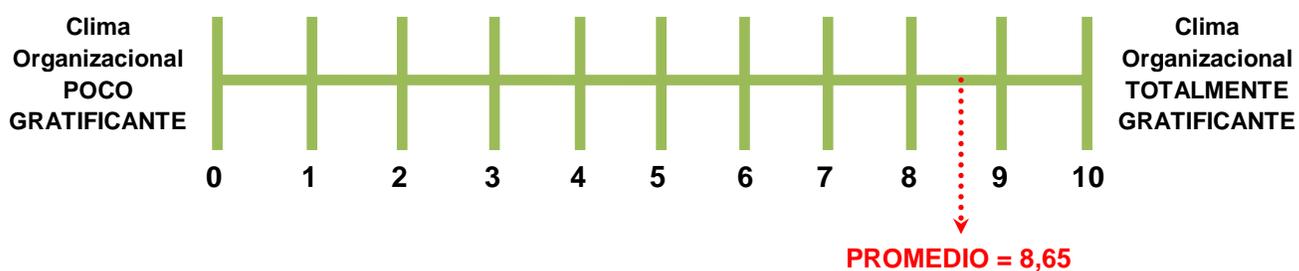


Ilustración 2. Calificación del clima organizacional

Fuente. El autor

Tabla 4: Equivalencia entre calificación numérica y cualitativa del clima organizacional.

CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
10	EXCELENTE
9,0 - 9,9	MUY BUENO
8,0 - 8,9	BUENO
6,0 - 7,9	ACEPTABLE
4,0 - 5,9	MALO
0,0 - 3,9	PÉSIMA

En donde la calificación aceptable, buena, muy buena y excelente corresponde al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones malo y pésimo corresponden al grado de debilidad del mismo.

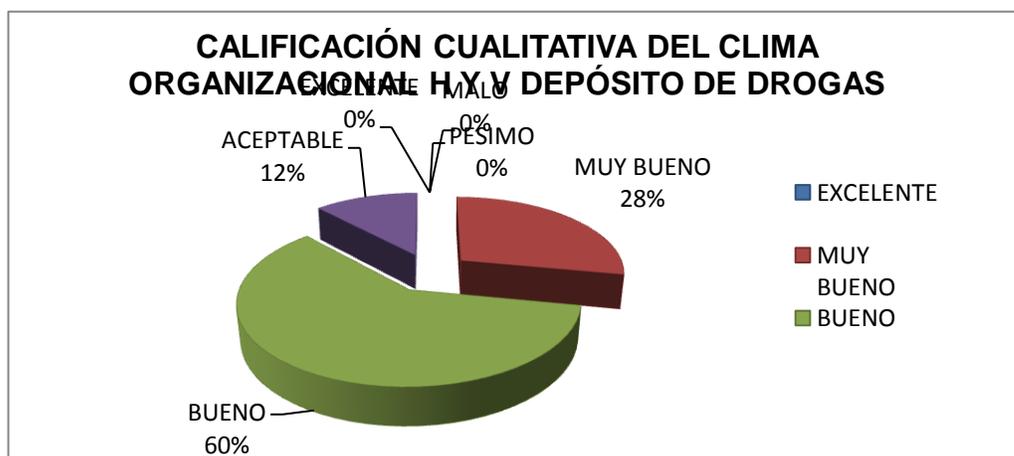


Ilustración 3. Perfil cualitativo del clima organizacional de la empresa H&V

Fuente. El Autor



Ilustración 4. Perfil cuantitativo del clima organizacional de la empresa H&V Depósito de Drogas.

Fuente. El Autor

5.2 Análisis del perfil cualitativo y cuantitativo del clima organizacional de la empresa

H&V Depósito de Drogas: De acuerdo con los resultados obtenidos, tras la aplicación del instrumento a los 33 colaboradores de H&V Depósito de Drogas y a través del cual pudimos conocer la percepción que tienen los funcionarios para cada uno de los factores evaluados, podemos anotar que:

El promedio de promedios nos arroja un valor de 8,65 cifra que se enmarca dentro de una calificación cualitativa BUENO, revelando un diagnóstico inicial del clima organizacional como gratificante con tendencia a MUY BUENO , en la empresa H&V Depósito de drogas.

Encontramos que el 60% de los factores evaluados se agrupan en la calificación cualitativa BUENO, lo que cuantitativamente representa que obtuvieron una calificación entre 8.0 – 8.9, el 28 % se encuadran dentro de una calificación MUY BUENO, apreciación que corresponde al rango 9.0 a 9.9 y el 12% de las dimensiones restantes se sitúan en ACEPTABLE, valoración que concierne a un rango entre 6.0 a 7,9; no se halló la calificación EXCELENTE para ningunos de los factores evaluados.

Dentro de los factores que cabe destacar, dada la importante calificación obtenida, en términos de promedio, enlistamos once (11) factores, con puntuaciones por encima del

promedio de promedios 8,65, como también superaron la mediana calculada, que en este caso es de 8,61, factores que en términos generales corresponden al 44% del total de los evaluados:

Instalaciones y elementos de trabajo

Solución de conflictos e intereses

Estabilidad laboral

Reconocimiento

Salario

Desempeños

Comunicación y retroalimentación

Identidad e imagen en H&V Depósito de Drogas

Celebraciones y ceremonias

Valores

Multiculturalismo

Analizando el listado anterior, se deduce un sin número de apreciaciones dentro de tantas, que los colaboradores de H&V Depósito de drogas están a gusto con el ambiente físico, en el cual se desenvuelven a diario dentro de la empresa, el cual consideran como agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para poder desempeñar bien su trabajo.

También que los funcionarios expresan que la solución de conflictos que se presentan entre los colaboradores y entre grupos se afronta y solucionan a tiempo, a cambio de evadirlos.

Los empleados manifiestan, poseer un grado importante de estabilidad laboral, que se traduce en ellos como tranquilidad y los conlleva a desarrollar una buena labor, sin la presión que generaría un eventual despido.

A los colaboradores que son proactivos, que tienen buena disposición y ejecutan oportunamente sus labores, en H Y V Depósito de Drogas, se les está valorando y motivando a través de incentivos, y lo más importante es que esto es percibido por ellos.

Las personas encuestadas coinciden en que su remuneración es justa de acuerdo con su trabajo, y llega a ser mejor cuando las cifras de la organización son óptimas.

Al parecer los sistemas de evaluación del desempeño en H&V Depósito de Drogas son imparciales, pertinentes, ecuánimes y productivos, más no restrictivos.

Existe oportunidad de comunicación y retroalimentación entre los colaboradores con cierta periodicidad, se expone de forma respetuosa el pensamiento e impresión de los demás sobre su proceder, con el fin de tomar decisiones de acuerdo con lo positivo o negativo que sea.

Respecto a la cultura organizacional se denota una sólida estructura, lo cual le ha permitido a H&V Depósito de Drogas, situarse dentro del área de su influencia como una empresa ideal para funcionar y asegurar su permanencia.

De otro lado se evidencia que la empresa H&V Depósito de Drogas, debe procurar por el mejoramiento de factores que cualitativamente se describen como aceptables, nos referimos a:

Conocimiento de la Planeación estratégica

Participación

Liderazgo

El resultado tanto cuantitativo como cualitativo, obtenido por estos factores, denota que es necesario reforzar para quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, la motivación, actitudes receptivas, asequibles, creativas y que impulsen a su grupo a generar acciones participativas tanto individuales como colectivas, como también brindar la posibilidad de participar en forma pertinente y ecuánime, opinar libremente y hacer parte de las decisiones.

Adicionalmente se debe crear conciencia de la inminente necesidad de divulgar a los integrantes de la empresa, la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias, con el

fin de mejorar la toma decisiones, acciones, la comunicación y la minimización de conflictos.

Es importante anotar, que para ninguna dimensión se presentaron calificaciones malas ni pésimas.

H&V Depósito de Drogas, está y seguirá estando orientado a la satisfacción de los factores involucrados en el clima organizacional teniendo en cuenta que son de diferente índole, como ambiental, físico humano, y dejando presente la importancia de la satisfacción y motivación de los individuos que allí laboran, en búsqueda de las metas, considerando a sus empleados como su razón de ser.

5.2.1 Evaluación del clima organizacional de la empresa h&v depósito de drogas por factores.

Para cada uno de los factores evaluados, se procedió a realizar tres tipos de análisis detallados, los cuales mostraron la ubicación de las variables en el continuo del clima organizacional, las posibles causas identificadas por los funcionarios, las cuales impedían que el factor se manifestara en la forma ideal, así como la identificación por parte de ellos de las alternativas de solución viables para lograr alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Factor 1: Conocimiento de la Planeación Estratégica de la Empresa H&V

Depósito de Drogas.

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

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 5: Datos estadísticos Factor 1.

CONOCIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
7,06	10	3,10	ACEPTABLE

Tabla 6. Conocimiento de la Planeación Estratégica de la Empresa H&V Depósito de Drogas.

FACTOR 1. CONOCIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA												
No los conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los conozco
	1	1	2	2	0	6	0	4	2	2	13	33
Nivel de Satisfacción												

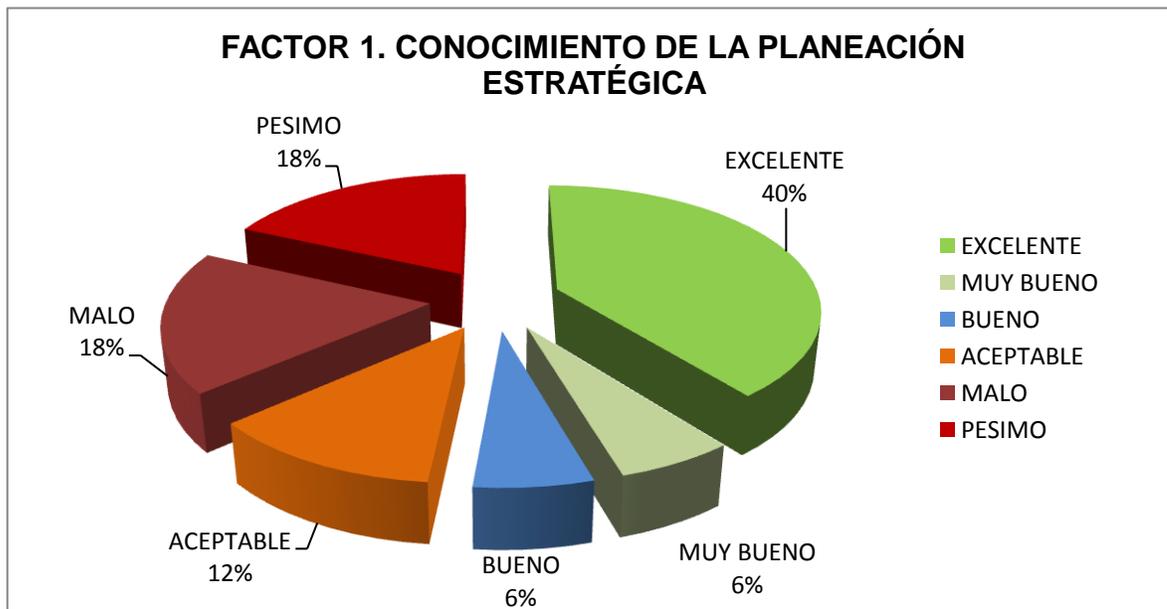


Ilustración 5. Conocimiento de la Planeación Estratégica de la Empresa H&V Depósito de Drogas.

Fuente. El Autor

Análisis: Con relación al conocimiento de la planeación estratégica encontramos que el promedio arrojado para este factor es de 7,06, obteniendo de esta manera una calificación cualitativa de ACEPTABLE con una moda de 10 y una desviación estándar de 3,10, lo que indica que a pesar de que la calificación que más se repitió fue 10, los datos se encuentran bastante dispersos con respecto a la media.

Al realizar el análisis del gráfico 3, se evidencia que la mayoría de los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas consideran que tienen un buen nivel de conocimiento, expresado así: un 40% excelente, un 6% muy bueno y otro 6% bueno. Por otro lado se observa que en el 48% restante existe una falta de claridad en cuanto a la misión, visión, objetivos y políticas de empresa ya que el 12% considera que su

conocimiento es aceptable, el 18% lo considera malo y el otro 18% informa no tener ningún tipo de conocimiento acerca de este factor; esto indica que la empresa debe adoptar estrategias para que la planeación estratégica no solo sea conocida por todos si no interiorizada para que tanto socios, como directivos y empleados apunten hacia una misma dirección.

1.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 7. Causas que impidieron la situación ideal del factor 1.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	13	39,39%
B	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	7	21,21%
C	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	5	15,15%
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	4	12,12%
E	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	3	9,09%
F	Otras.	3	
F1	Tengo poco conocimiento por mi situación laboral no tengo tiempo para obtener la mejor información.	1	3,03%
F2	La verdad no he hecho el esfuerzo de conocerlos, ni me han hecho conocer.	1	3,03%
F3	Falta más capacitación y mayor refuerzo en cuanto a estos temas.	1	3,03%

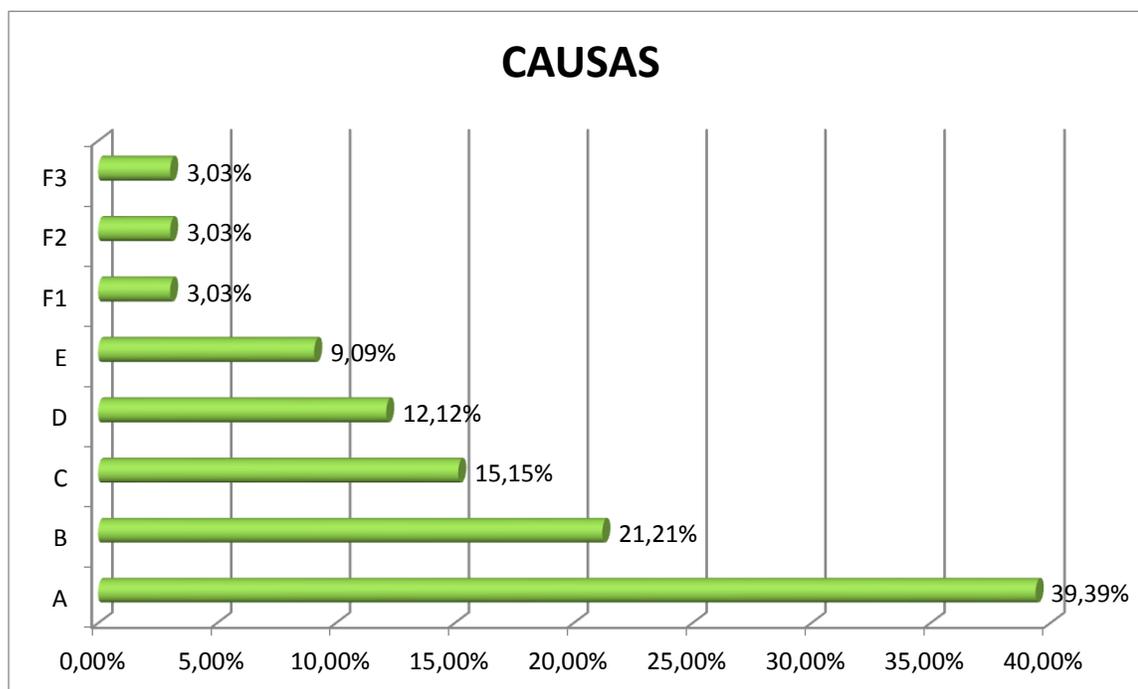


Ilustración 6. Causas que impidieron la situación ideal del factor 1.

Fuente. El autor

Análisis: A pesar de que el 39,39% de los funcionarios encuestados expresó que conocía muy bien la planeación estratégica de la empresa, encontramos que el 21,21% indicó que “la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara”, el 15,15% refirió “me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente” el 12,12% dice que “con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican” y el 18,18% restante expresa otras causas como “nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto”, “la verdad no he hecho el esfuerzo de conocerlos, ni me lo han hecho conocer” y “falta más capacitación y mayor refuerzo en cuanto a estos temas.

Estos resultados muestran que a la empresa H&V Depósito de Drogas le hace falta diseñar estrategias para que la planeación estratégica de la compañía sea divulgada, conocida y adoptada por todos los funcionarios, aunque también se encuentra un porcentaje representativo (15,15%) de funcionarios que es consciente de que no ha prestado la debida atención a este factor.

1.2. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 1.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 8. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Divulgación de la Misión, Visión y Políticas.
Lo ideal sería dar a cada empleado, en su área un manual detallado con sus funciones claras. En caso de un cambio de cargo, dar la inducción requerida para un mejor funcionamiento, lo cual daría un mejor desempeño laboral para cada uno.
Más comunicación entre los directivos y empleados.
Establecer bien la misión la visión y todo lo demás, que no se le hagan cambios periódicamente y en lo posible colocar la misión y la visión en la entrada de la empresa y por supuesto darla a conocer a los funcionarios.
Socializar con todo el personal cada comienzo de mes cuotas y objetivos a cumplir.
Dictar un taller para conocer las políticas de la empresa y mejorar nuestro conocimiento.
Darlos a conocer a los empleados y que además se infunda el aprendizaje de los mismos.
Tener en cuenta en el momento en que ingresa una persona a laborar dentro de la organización darle una

pequeña charla donde se le dé a conocer al respecto la misión, visión y los objetivos de la empresa a seguir, no es solo tenerlos pegados en un cuadro grande y visible sino recordar y motivar en todo momento para que esto siempre sea una realidad.
Información en reuniones o eventos empresariales
Más información para los funcionarios nuevos.
Tal vez la falta de atención de cada uno puede ser por el trabajo, mas no porque no le interese la información que nos muestra la empresa.
Exista más comunicación y no esperar que el empleado cometa un error para después hacérselo saber, ya sea el jefe de bodega u otros.
Hacer un tipo de preguntas en algún tipo de reunión con el fin de que los empleados mantengan en constante tiempo gravado algo tan importante como la visión misión y muchas cosas más de la empresa.
Implementar parámetros de comunicación
Brindar más información a los empleados para que juntos logremos las metas propuestas; y tener la certeza hacia dónde va la empresa y hasta donde podemos llegar a ser parte del desarrollo de la misma.

Factor 2: Estructura organizacional de la Empresa H&V Depósito de Drogas.

2.1. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 9. Datos estadísticos Factor 2.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,39	10	2,36	BUENO

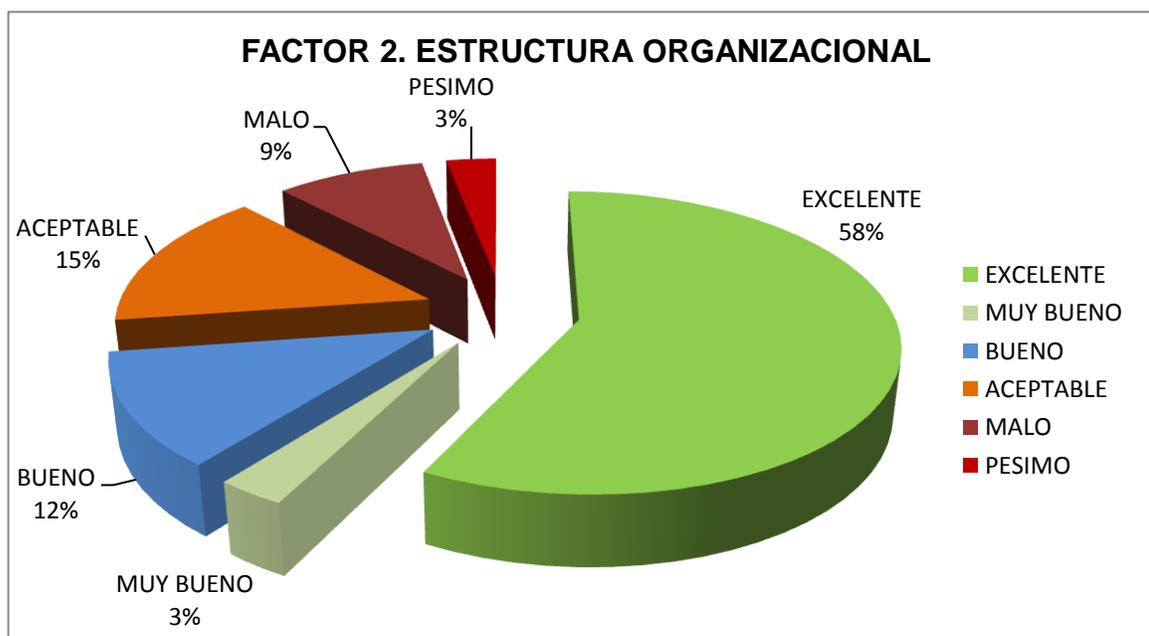
Tabla 10. Estructura organizacional de la Empresa H&V Depósito de Drogas.

FACTOR 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo permite												
permite	1	0	0	0	1	2	3	2	4	1	19	33

Lo permite

Nivel de Satisfacción

**Ilustración 7.** Estructura organizacional de la Empresa H&V Depósito de Drogas.

Fuente. El Autor

Análisis: El factor estructura organizacional según los datos arrojados por la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa estudiada, presenta una valoración promedio de 8.39, obteniendo así una calificación cualitativa de BUENO, con una moda de 10 y

una desviación estándar de 2.36, lo cual indica que existe una gran dispersión entre los datos expresados por los encuestados.

Por otro lado, el gráfico 5 indica que el 58% de los empleados considera que el factor evaluado permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa de una manera excelente, el 3% lo determina como muy bueno, 12% como bueno; contrario a esto, el 27% restante considera que este factor no está en condiciones óptimas evaluándolo de la siguiente manera: aceptable (15%), malo (9%) y pésimo (3%).

Estos resultados reflejan que en general el 73% de los funcionarios encuestados indican que este factor se encuentra en una situación deseable, aunque existen algunas falencias que la empresa debe mejorar para lograr una mejor calificación de su clima laboral.

2.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 11. Causas que impidieron la situación ideal del factor 2.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	19	57,58%
B	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	7	21,21%
C	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Empresa H&V Deposito de Drogas.	2	6,06%
D	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	2	6,06%
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).	1	3,03%
F	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	1	3,03%
G	Otras.	1	
G1	No en todos los jefes se presentan dificultad de comunicación. Hay funcionarios que generan trabas.	1	3,03%

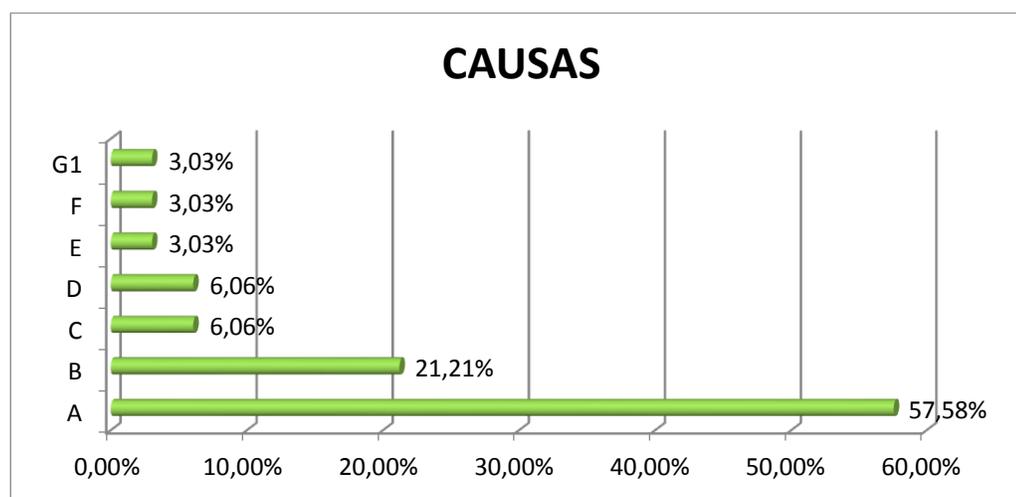


Ilustración 8. Causas que impidieron la situación ideal del factor 2.

Fuente. El Autor

Análisis: Al analizar los resultados obtenidos se observa que a pesar de que el 57,58% califica con 10 este factor, el 21,21% de los colaboradores encuestados señala que la principal causa por la que este factor no se encuentra en situación ideal, es que a las áreas les hace falta mayor autonomía y existe demasiada centralización en la toma de decisiones, seguido de un 6,06% indica que en general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, así como un 6,06% expresa que las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración, otro 3,03% revela que hay demasiada formalidad y el 9,09% restante expresa diferentes causas como: hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo y no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. Este análisis brinda a la empresa una idea acerca de los factores que debe mejorar para que esta dimensión encuentre la situación ideal.

2.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 2.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 12. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Se debería dar más autonomía a los jefes de áreas y no todo pasar por gerencia.
Acabar con algunas formalidades que no permiten el desarrollo organizacional y agilizar algunos procesos internos.
Promover la integración y comunicación entre las áreas de bodega y ventas.
Que se deleguen y respeten las funciones en los jefes de área.
Tener más responsabilidad y amor por lo que se hace, es decir, tener más compromiso con la empresa.
Que las áreas sean autónomas y responsables en las decisiones tomadas.
Evaluar los procesos identificando las dificultades que se presentan con la comunicación y las actitudes de los Coordinadores de las diferentes áreas.
Mayor compromiso y comunicación en las áreas de trabajo.

Factor 3: Participación en la empresa H&V Depósito de Drogas.

3.1. ¿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?

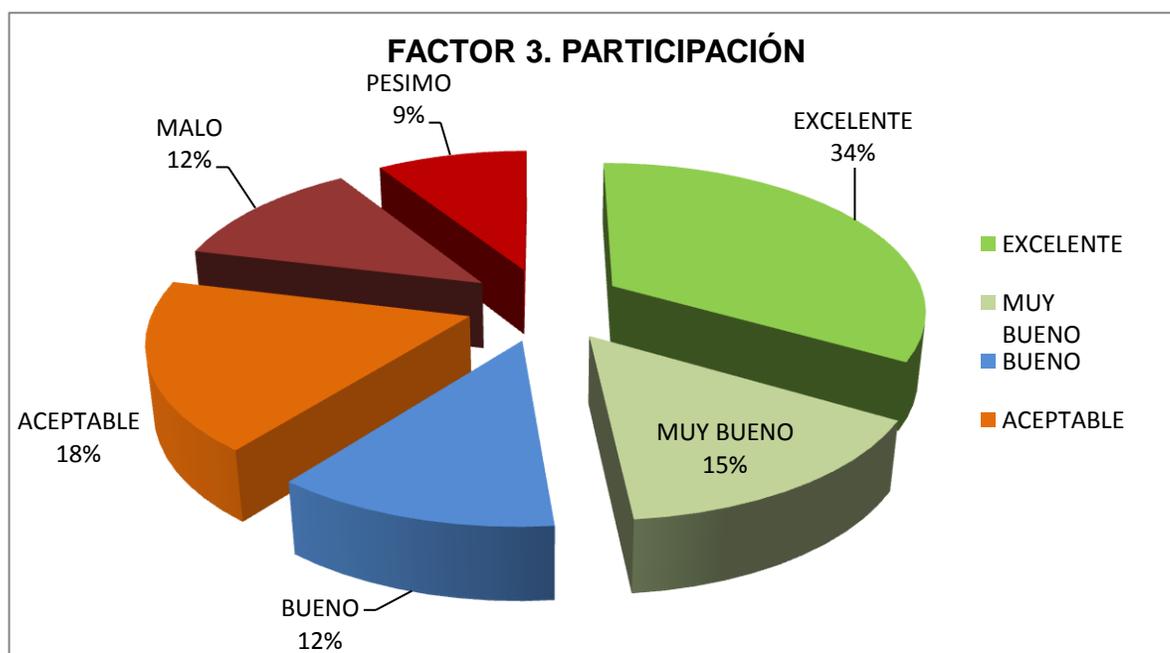
A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 13. Datos estadísticos Factor 3.

PARTICIPACIÓN			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
7,45	10	2,83	ACEPTABLE

Tabla 14. Participación en la empresa H&V Depósito de Drogas.

FACTOR 3. PARTICIPACIÓN												
No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
	2	0	0	1	3	1	3	3	4	5	11	33
Nivel de Satisfacción												

**Ilustración 9.** Participación en la empresa H&V Depósito de Drogas.

Fuente. El Autor

Análisis: Al realizar el estudio estadístico de los datos arrojados por la medición del clima organización en cuanto al factor participación se observa que en la empresa estudiada este obtuvo una calificación promedio de 7,45, lo que equivale a una evaluación cualitativa de ACEPTABLE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,83, mostrando que existe una gran variación en cuanto a las percepciones y opiniones acerca de este factor entre los funcionarios evaluados.

De acuerdo al gráfico 7, se observa que el 34% de los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas califica como excelente la posibilidad que tienen de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, el 15% lo establece como muy bueno y el 12% lo manifiesta como bueno, mientras que el 39% restante está dividido entre aceptable con un 18%, malo con un 12% y pésimo con un 9%.

Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados, representados en un 61% consideran que el clima laboral valorado desde esta dimensión se encuentra en una situación deseable, ya que en la empresa se les permite opinar, son escuchados por sus superiores, y en ocasiones juegan un papel clave en la toma de decisiones.

3.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 15. Causas que impidieron la situación ideal del factor 3.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	11	33,33%
B	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	9	27,27%
C	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	6	18,18%
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	4	12,12%
E	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	2	6,06%
F	Otras.	2	
F1	Tengo la posibilidad de tomar decisiones siempre y cuando vayan en beneficio de la empresa.	1	3,03%
F2	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones y en algunas ocasiones ni se me informa.	1	3,03%

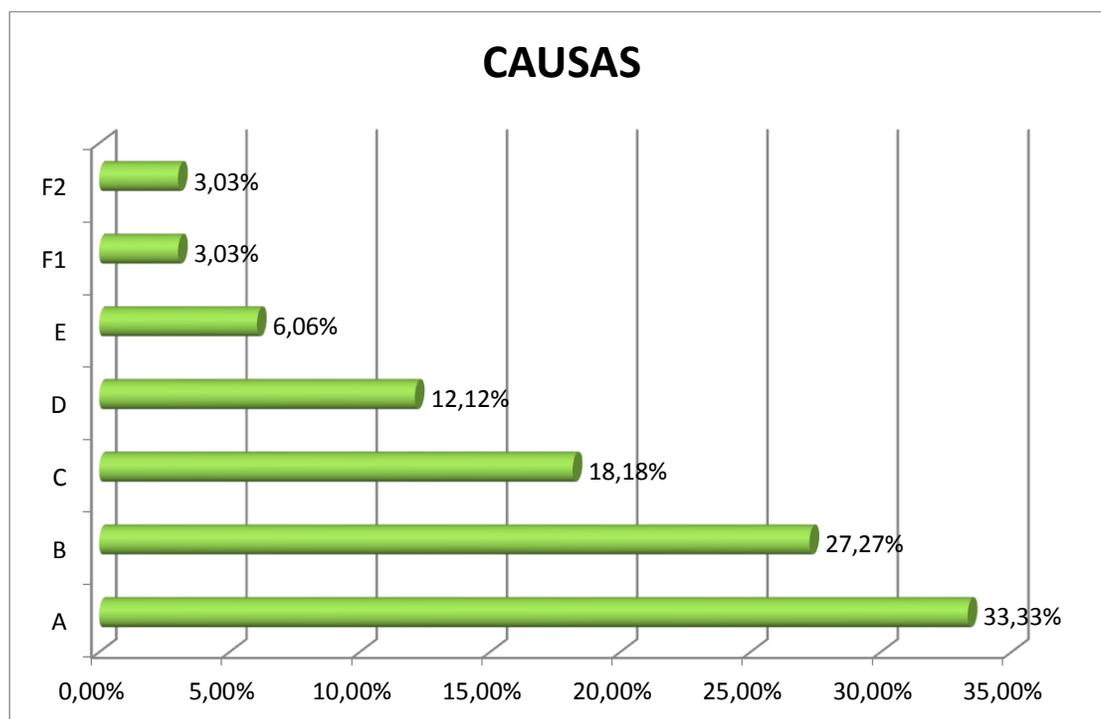


Ilustración 10. Causas que impidieron la situación ideal del factor 3.

Fuente. El Autor

Análisis: Al realizar el análisis se observa que el 33,33% manifestó que esta dimensión se encuentra en la situación ideal, es decir que se sienten a gusto con la participación que poseen dentro de los procesos de la empresa. Por otro lado, al analizar la causas expuestas por las cuales el factor participación no se encuentra dentro de la situación ideal, se puede observar que el mayor porcentaje de los funcionarios, representado en el 27,27% refiere que se le informa adecuadamente y puede opinar ampliamente, pero no toma parte en las decisiones, el 18,18% expresa que solo se le informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas, así mismo el 12,12% expresa que solo puede informarse, opinar y participar en las

decisiones sobre su trabajo en algunas ocasiones. Por último, es importante mencionar que el 9,09% restante expresa otras causas como: aunque se le informe al respecto, escasamente puede dar su opinión, tiene la posibilidad de tomar decisiones siempre y cuando siempre vayan en beneficio de la empresa y en algunas ocasiones ni se le informa.

3.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 3.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 16. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Que haya una mejor comunicación con todos los compañeros en todas las áreas de trabajo.
Que los encargados de tomar las decisiones tengan en cuenta las sugerencias que se les haga por más mínimas que sean, las estudien más a fondo y analicen si es recomendable realizar algún cambio o plantear soluciones a lo que se está sugiriendo.
Tener en cuenta la opinión del personal, en particular en las decisiones que tengan que ver con cambios en los puestos de trabajo.
Igualdad de carga de trabajo para cualquier área ya que se tienen más en cuenta los vínculos de amistad y no la actitud de trabajo de cada quien, es decir si mi jefe de bodega es muy amigo mío entonces voy a dejar menos carga de trabajo para este empleado.
Al momento de recibir un cargo, pasado los días creo que es ideal por parte de las personas encargadas de Recursos Humanos preguntar al empleador como se siente en el puesto y que piensa al respecto.
Tener presente que es un equipo de trabajo, y contar con representación de todas las áreas involucradas para conocer los cambios a realizar y unificar procesos e ideas.
No solo escuchar las ideas, si no tratar de efectuar cada una de ellas y verificar cual puede ser la más viable y reforzarlas para el bien de la empresa y darlas a conocer para que el personal esté atento a realizar las cosas de la mejor manera.

Factor 4: Instalaciones Y Elementos De Trabajo.

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

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 17. Datos Estadísticos Factor 4.

INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
9,73	10	0,62	MUY BUENO

Tabla 18. Instalaciones Y Elementos De Trabajo.

FACTOR 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo Permite	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	27	Lo permite
	Nivel de Satisfacción											

33

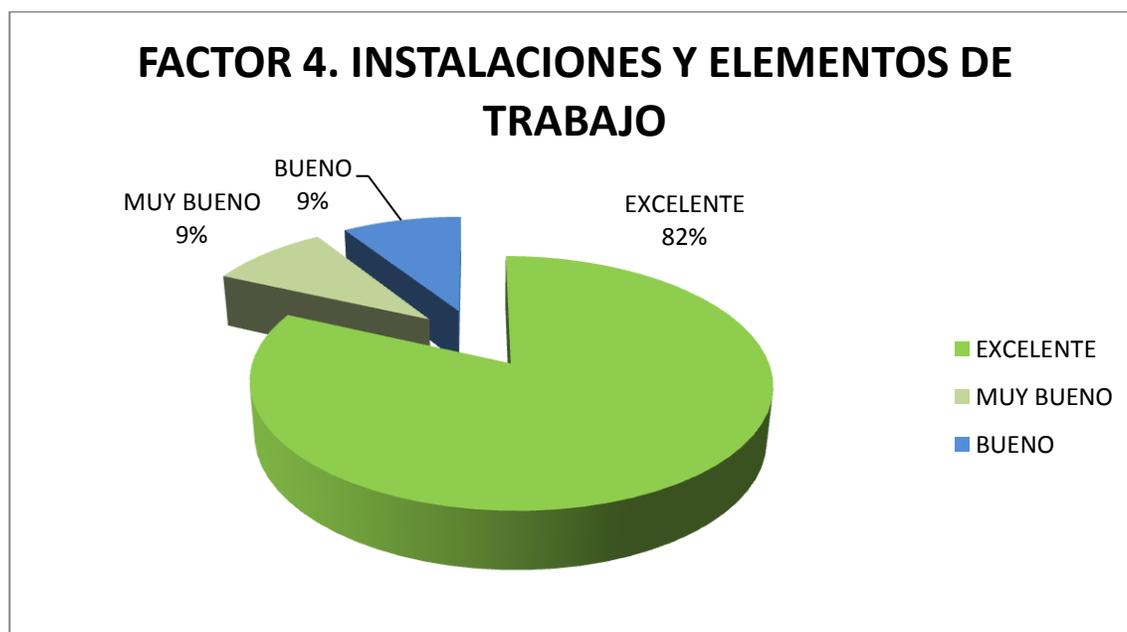


Ilustración 11. Instalaciones Y Elementos De Trabajo.

Fuente. El Autor

Análisis: Los cálculos estadísticos para el factor en estudio, arrojaron una media de 9,73, lo que genera una calificación cualitativa de MUY BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,62, que muestra uniformidad en las apreciaciones que hicieron los colaboradores frente a este factor. Respecto a la gráfica se puede inferir que la valoración en términos generales de los funcionarios de la empresa H&V Depósito frente al factor instalaciones y elementos de trabajo es muy buena, se sienten a gusto. La distribución de los resultados corresponde a: 82% de los encuestados consideran que las instalaciones son excelentes, el 9%, muy buenas y el 9%, restante buenas. No se presentaron resultados desfavorables como aceptable, malo ni pésimo. Lo anterior, constituye una fortaleza para la organización, la cual debe persistir en el tiempo, ya que

permite a los colaboradores trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativos y productivos, generando un buen clima organizacional.

2.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 19. Causas que impidieron la situación ideal del factor 4.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	27	81,82%
C	Hace demasiado calor.	2	6,06%
E	La mayoría de los elementos son excelentes.	2	6,06%
B	Las instalaciones no son funcionales.	1	3,03%
D	La iluminación es deficiente.	1	3,03%
F	No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.	1	3,03%
G	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	1	3,03%
H	Otras.	1	
H1	Estas instalaciones están dentro de lo normal brindándonos un buen ambiente para así obtener un mejor desempeño.	1	3,03%

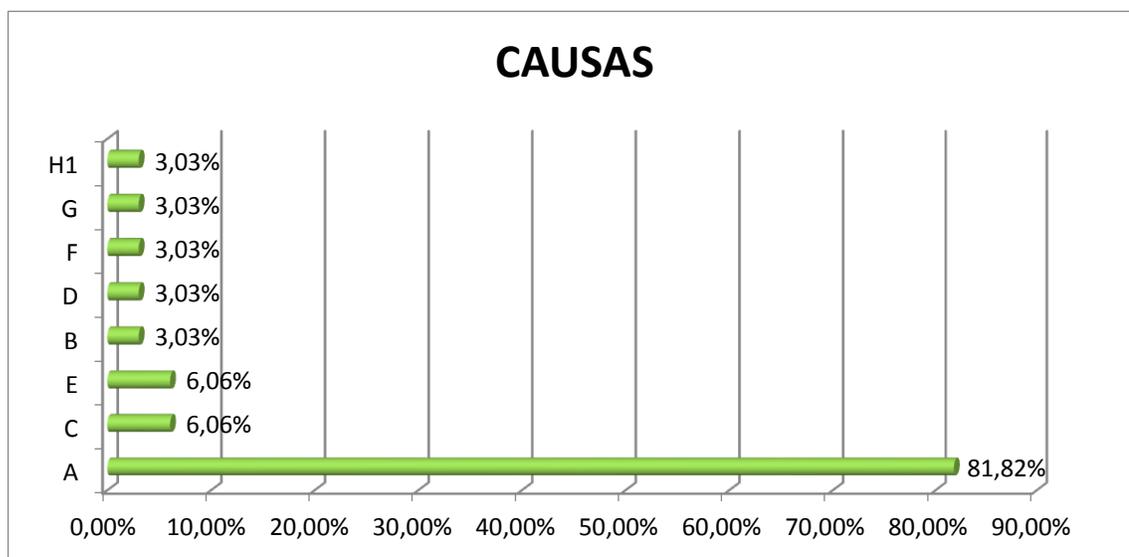


Ilustración 12. Causas que impidieron la situación ideal del factor 4.

Fuente. El Autor

Análisis: Al visualizar en la gráfica los resultados alcanzados, se nota que a pesar de que el 81,82% califica con 10 este factor, existen inconformidades, teniendo como causas distinguidas las siguientes: un 6,06% de los colaboradores encuestados señala que la principal causa por la que este factor no se encuentra en situación ideal, es que hace mucho calor, otro 6,06% indica que la mayoría de los elementos son excelentes. Estas observaciones muestran a la empresa que a pesar de que la percepción del factor en general es MUY BUENA, debe perfeccionar algunos aspectos en lo que concierne a instalaciones y equipos para que esta dimensión se encuentre un escenario 100% excelente.

4.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 4.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 20. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Que haya un poco más de iluminación.
Mejorar los tiempos de entrega ante una solicitud de elementos de trabajo, ya que se demoran en hacerlo llegar.
Ofrecer a los operarios de bodega herramientas de trabajo más cómodas y acordes a las actividades, ya que los canguros usados no se ajustan al trabajo requerido y causan molestias musculares.
Hacer reemplazo oportuno de herramientas que estén en deficientes condiciones para operar, por ejemplo es frecuente que se dañe el cinturón.
Mejorar la amplitud de los pasillo de bodega ya que son muy angostos
Disponer un archivador para el manejo de carpetas y de un escáner más sofisticado, para agilizar el servicio.
Disponer de más personal en días laborales agitados, con el fin de que se oferte un servicio más ágil.

Factor 5: Holismo Y Sinergia

5.1. ¿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 la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, antes que sus intereses personales?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 21. Datos Estadísticos Factor 5.

HOLISMO Y SINERGIA			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,09	10	2,51	BUENO

Tabla 22. Holismo Y Sinergia en la empresa H&V Depósito de Drogas.

		FACTOR 2. HOLISMO Y SINERGIA											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo Hacen													
		1	0	1	0	1	2	1	5	4	2	16	33
		Nivel de Satisfacción											
													Lo hacen

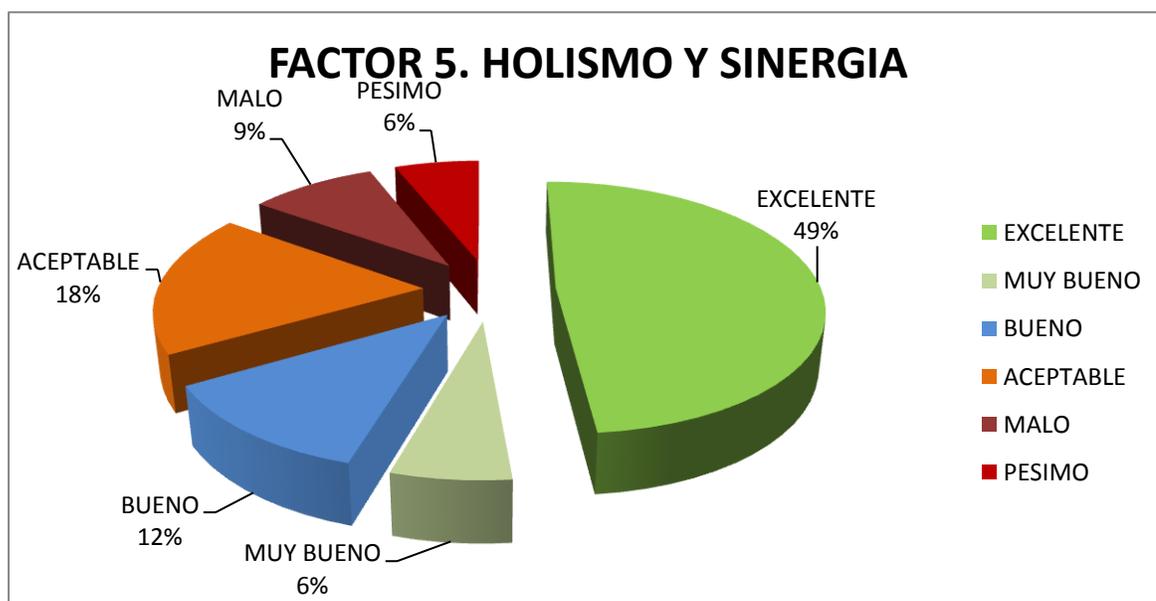


Ilustración 13. Holismo Y Sinergia en la empresa H&V Depósito de Drogas.

Fuente. El Autor

Análisis: La calificación cualitativa de este factor fue BUENA, descripción que corresponde a un promedio de 8,09, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,51, revelando que hay notable variación en las opiniones del grupo de encuestados frente a esta dimensión. El 49% de los funcionarios determinó que es EXCELENTE la forma como las personas y las áreas en H&V Depósito de Drogas interactúan positivamente, y como un todo, con el fin de alcanzar, la misión y los objetivos de la empresa, antes que sus intereses personales, en segunda instancia un 18% considera que lo hacen de manera ACEPTABLE, un 15% piensan que se hace de forma MALO Y PESIMO y el 12% establece que lo hacen BUENO, finalmente un 6 % opina que se hace MUY BIEN.

A pesar de que la moda para este factor es 10, la media que obtuvo lo ubica por debajo del promedio de promedios, lo que indiscutiblemente conlleva a pensar en un plan de mejoramiento dirigido a crear consciencia en los funcionarios de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, en pro de mejorar el clima Organizacional.

5.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 23. Causas que impidieron la situación ideal del factor 5.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	16	48,48%
B	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	7	21,21%
C	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	7	21,21%
D	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	3	9,09%
E	En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la Empresa H&V Deposito de Drogas, por lo tanto, no les preocupan.	2	6,06%
F	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Empresa H&V Deposito de Drogas.	2	6,06%
G	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	1	3,03%
H	Otras.	1	
H1	Sé que fuimos contratados para desempeñar una función y que de nosotros depende que haya un buen clima organizacional.	1	3,03%

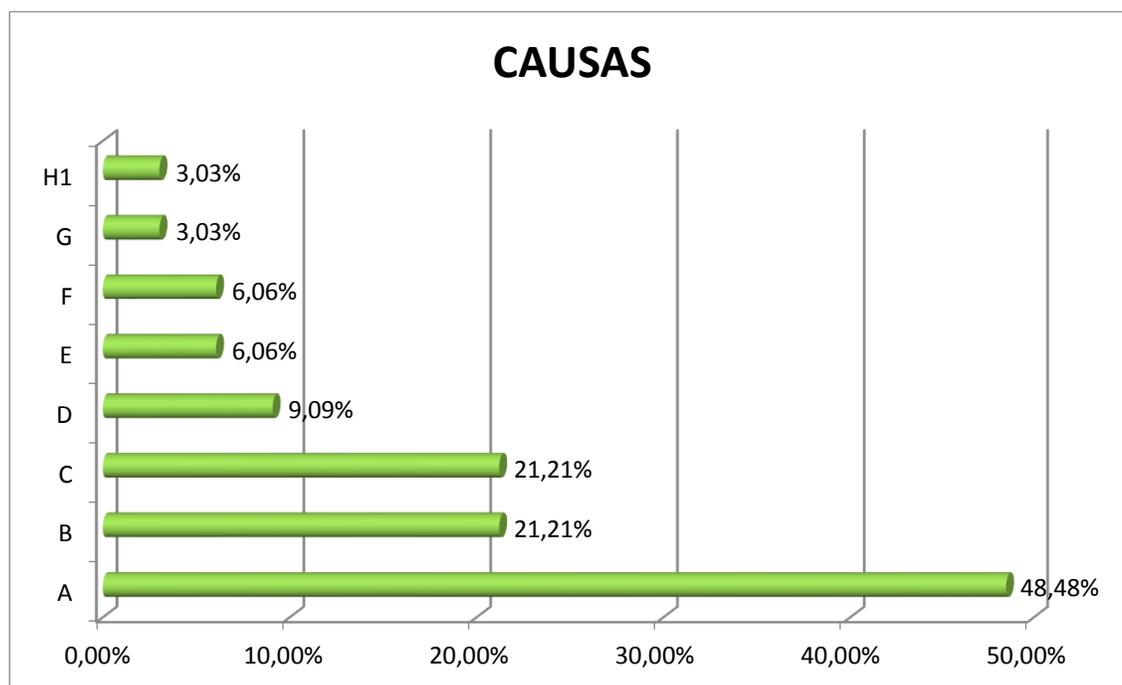


Ilustración 14. Causas que impidieron la situación ideal del factor 5.

Fuente. El Autor

Análisis: El 48,48% de los funcionarios calificó con 10 el factor analizado, seguido de una puntuación de 21,21% en común para dos causas, definidas así: cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional y falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo, un 9,09% de los encuestados registra que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

Una vez se conocen las causas que están determinando que el factor holismo y sinergia no logre la situación ideal, se debe buscar la forma de conseguir que el

comportamiento en H&V Depósito de Drogas sea sistémico, donde el trabajo en equipo prime sobre el interés individual.

5.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 5.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 24. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Que se ejecuten capacitaciones acerca de trabajo en equipo, que conlleven a hacer las cosas con amor e interés y en pro de los objetivos de la empresa.
Capacitar al personal en todo lo referente a la empresa para así tener claro los objetivos de la organización.
Que las áreas trabajen en común acuerdo, con mejor comunicación y trabajo en equipo.
Procurar por el bien de la empresa ya que si la empresa está bien nosotros también

Factor 6: Liderazgo

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

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 25. Datos Estadísticos Factor 6.

LIDERAZGO			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
7,91	10	2,49	ACEPTABLE

Tabla 26. Liderazgo en la empresa H&V Depósito de Drogas.

FACTOR 6. LIDERAZGO												
No lo Es	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	33
Es	0	0	0	2	3	2	5	0	3	1	17	

Nivel de Satisfacción

Lo Es plenamente

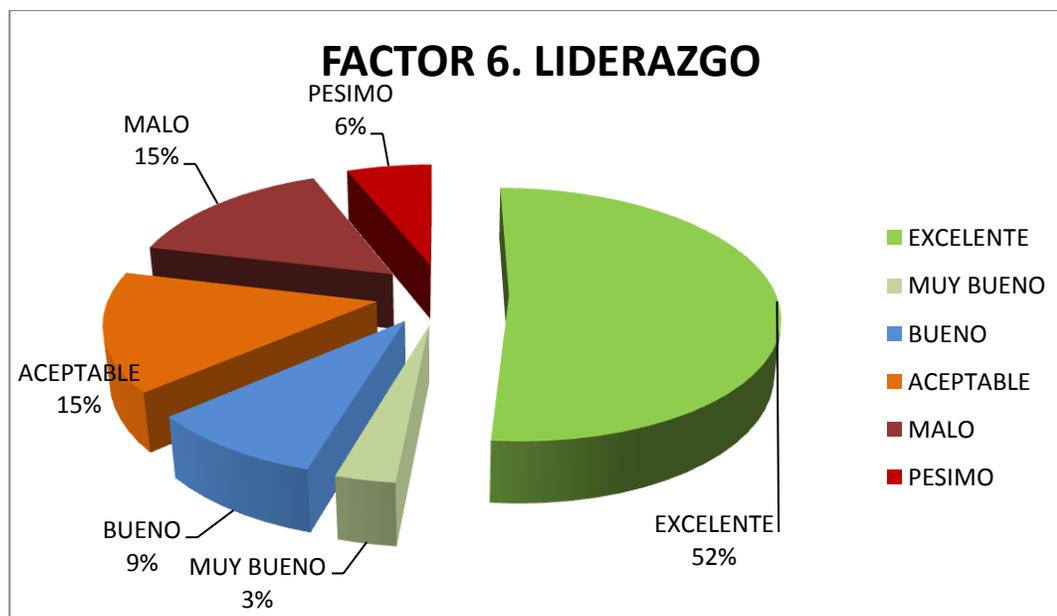


Ilustración 15. Liderazgo en la empresa H&V Depósito de Drogas.

Fuente. El Autor

Analisis: De acuerdo con el procesamiento estadístico de los resultados, el factor alcanzó una media de 7,91 que lo ubica por debajo del promedio de promedios y le da una calificación cualitativa de ACEPTABLE, una moda de 10 y una desviación estandar de 2,49, sinónimo de bastante variación entre las calificaciones obtenidas. La distribución porcentual de la calificación para este factor corresponde a: el 52% de los funcionarios considera que su jefe inmediato, es una persona EXCELENTE ya que es plenamente motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales, un 21% manifiesta que no lo es, definiéndolo como MALO o PÉSIMO, el 15% dice que es ACEPTABLE y el 12% cree que lo es en un orden de MUY BUENO Y BUENO.

El factor liderazgo al encontrarse ubicado por debajo del promedio de promedios, requiere de un plan de mejoramiento que busque la selección de personas para cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, bajo parámetros como personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, para optimizar el clima Organizacional.

6.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 27. Causas que impidieron la situación ideal del factor 6.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	17	51,52%
B	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	4	12,12%
C	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	3	9,09%
D	El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	3	9,09%
E	El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.	3	9,09%
F	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	2	6,06%
G	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	2	6,06%
H	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	1	3,03%
I	Otras.	1	
II	No me refiero solo al jefe inmediato esto lo digo por otro jefe.	1	3,03%

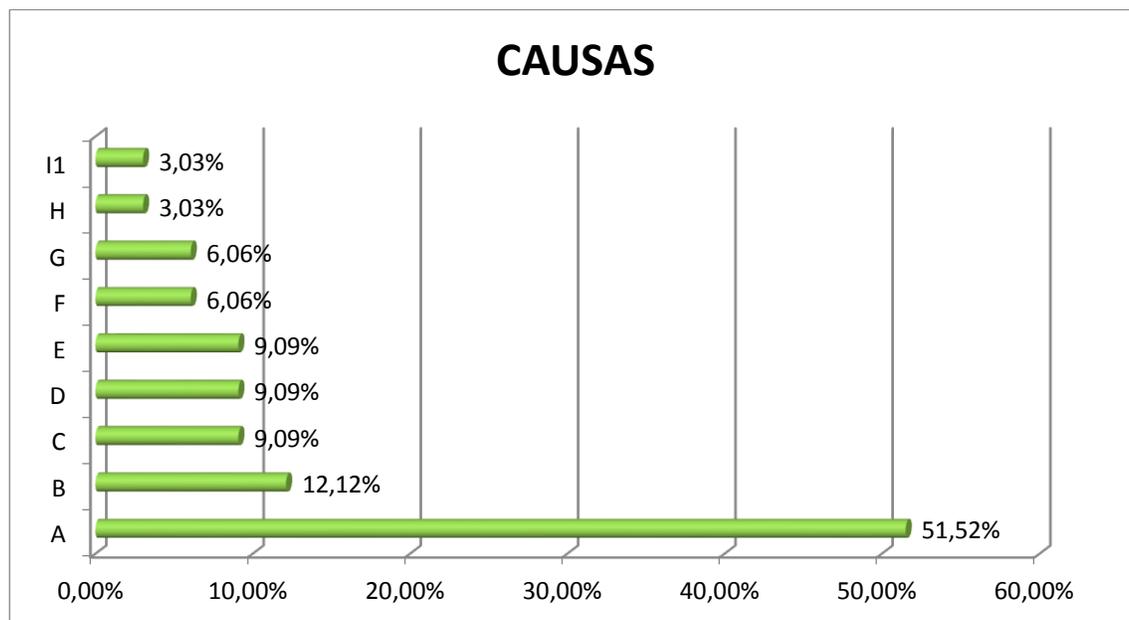


Ilustración 16. Causas que impidieron la situación ideal del factor 6.

Fuente. El Autor

Análisis: Aunque el 51,52% de los funcionarios calificó con 10 el factor liderazgo, se encontraron varias causas que impidieron la situación ideal del mismo como: su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos con un 12,2%, seguidamente agrupamos en tercer orden de importancia las siguientes tres causas, cada una con 9,09% así: el jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros, el jefe tiene demasiadas personas a cargo y el jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.

Indiscutiblemente en H&V Depósito de Drogas se requiere realizar una revisión y tomar acciones correctivas frente a este factor, ya que existe inconformidad de los

funcionarios frente a la labor que desempeñan sus jefes inmediatos, pues consideran que no cuentan con mucho tiempo disponible y que la forma de relacionarse con ellos no es la ideal, lo cual causa desmotivación en muchos de ellos.

6.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 6.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 28. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Que los jefes inmediatos sean más sensibles, sociables y que se preocupen más por sus subordinados.
Que los jefes de bodega sean imparciales y ecuánimes en la distribución de trabajo.
Tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los subalternos para la solución de inconvenientes.
Que los jefes no transmitan a sus subalternos las malas emociones de un momento.
Capacitar a los jefes en manejo del talento humano.
Que las decisiones sean concertadas no impuestas.
Es necesaria la motivación permanente y la valoración del trabajo por parte de los jefes.

Factor 7: Toma de Decisiones

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, antes que sus intereses personales?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 29. Datos Estadísticos Factor 7.

TOMA DE DECISIONES			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,33	10	2,37	BUENO

Tabla 30. Toma de Decisiones.

		FACTOR 7. TOMA DE DECISIONES												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo hacen		1	0	0	1	0	3	0	3	6	2	17	33	Lo hacen siempre
		Nivel de Satisfacción												

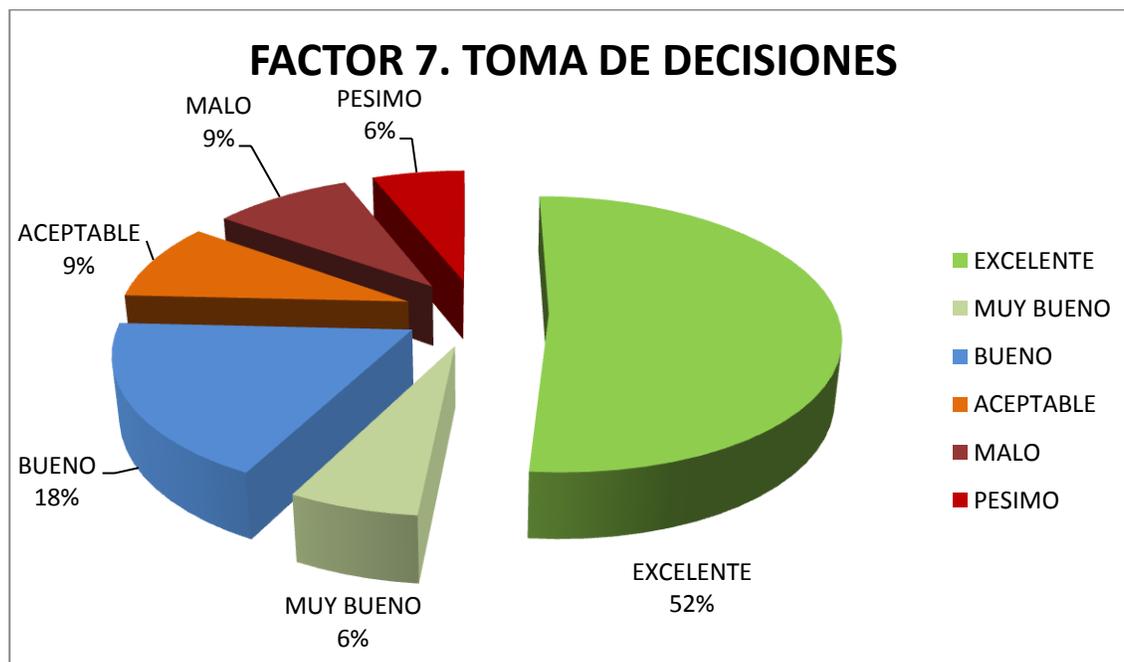


Ilustración 17. Toma de Decisiones.

Fuente. El Autor

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, el factor alcanzó una calificación de 8,33 la cual lo ubica levemente por debajo del promedio de promedios y le da una calificación cualitativa de BUENO. Con la desviación estándar obtenida a partir de los datos se puede decir que estos se encuentran un poco dispersos del valor promedio, posiblemente a causa de que se presentaron cinco respuestas con calificación menor a seis, siendo una de estas con la peor calificación posible que es cero.

Además al revisar la distribución de frecuencia del gráfico 15, se evidencia que aproximadamente la mitad de los empleados consideran que las personas y las áreas de la empresa siempre toman las decisiones enfocados en el beneficio de H&V DEPÓSITO

DE DROGAS y no en sus intereses personales. Sin embargo de igual forma se puede observar que aproximadamente una cuarta parte de las personas encuestadas (24%) consideran este factor dentro de las escalas cualitativas ACEPTABLE, MALO y PÉSIMO, situación que puede indicar que en la empresa se está presentando una falencia en este aspecto, motivo por el cual es importante revisar las causas que se muestran a continuación con el objetivo de poder implementar un plan de mejoramiento que permita cambiar la percepción de este grupo de personas.

7.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 31. Causas que impidieron la situación ideal del factor 7.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	17	51,52%
B	Aquí nunca votamos.	5	15,15%
C	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	3	9,09%
D	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	2	6,06%
E	En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	2	6,06%
F	Otras.	2	
F1	Las decisiones las toman los jefes.	2	6,06%
G	Quienes presiden los grupos o comités son por lo general, muy impositivos.	1	3,03%

H	Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	1	3,03%
I	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	1	3,03%
J	En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	1	3,03%

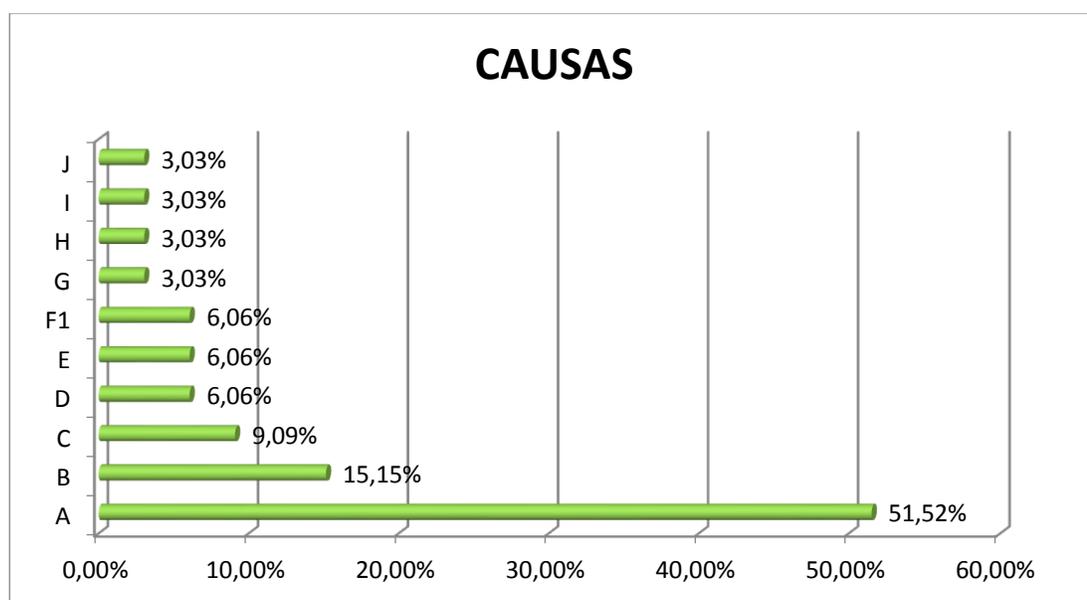


Ilustración 18. Causas que impidieron la situación ideal del factor 7.

Fuente. El Autor

Análisis: Siendo congruente con los resultados anteriores la respuesta que más se presentó fue “Califiqué con 10 la respuesta anterior” seleccionada por el 51,52% de las personas a las que se les aplicó la encuesta. Por otro lado, es muy importante tener en cuenta que el 15,15% de los encuestados considera la causa “aquí nunca votamos” sumándose al 24,24% correspondiente a las causas que giran en torno a que las decisiones en la empresa las toma un grupo pequeño de personas o los jefes. Las causas

en donde se manifiesta que es muy difícil llegar a un consenso para la toma de decisiones, o que este solo se logra en decisiones de menor importancia fueron seleccionadas en tres ocasiones lo que equivale al 12.12%. Por último se encuentra que hay una sola persona que considera que para tomar decisiones si se hace votación. Entonces si bien la calificación promedio de este factor se encuentra como “BUENO”, se presenta la necesidad de mejorar en la forma como se están tomando las decisiones enfocándose siempre en la búsqueda del beneficio de H&V DEPÓSITO DE DROGAS.

7.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 7.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 32. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Tenemos en cuenta para la toma de decisiones ya que hacemos parte de la Empresa.
Sería bueno preguntar o ponernos de acuerdo en algunas cosas para mejorar.
Es de saber que las decisiones las toman los jefes, pero si sería agradable que tengan en cuenta las sugerencias mínimas.
Falta de información.
Si creo que hay unanimidad entre los jefes.
Siempre buscan nuestra comodidad.
Más comunicación.
Respetamos la decisión
En el poco tiempo que llevo no conozco el voto en grupo.
Reuniones Periódica de los Jefes con su grupo de trabajo.

Factor 8: Trabajo Gratificante

8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 33. Datos Estadísticos Factor 8.

TRABAJO GRATIFICANTE			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,61	10	2,73	BUENO

Tabla 34. Trabajo Gratificante.

FACTOR 8. TRABAJO GRATIFICANTE												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo estoy	2	0	1	0	0	0	0	4	2	2	22	Lo estoy plenamente
Nivel de Satisfacción												

33

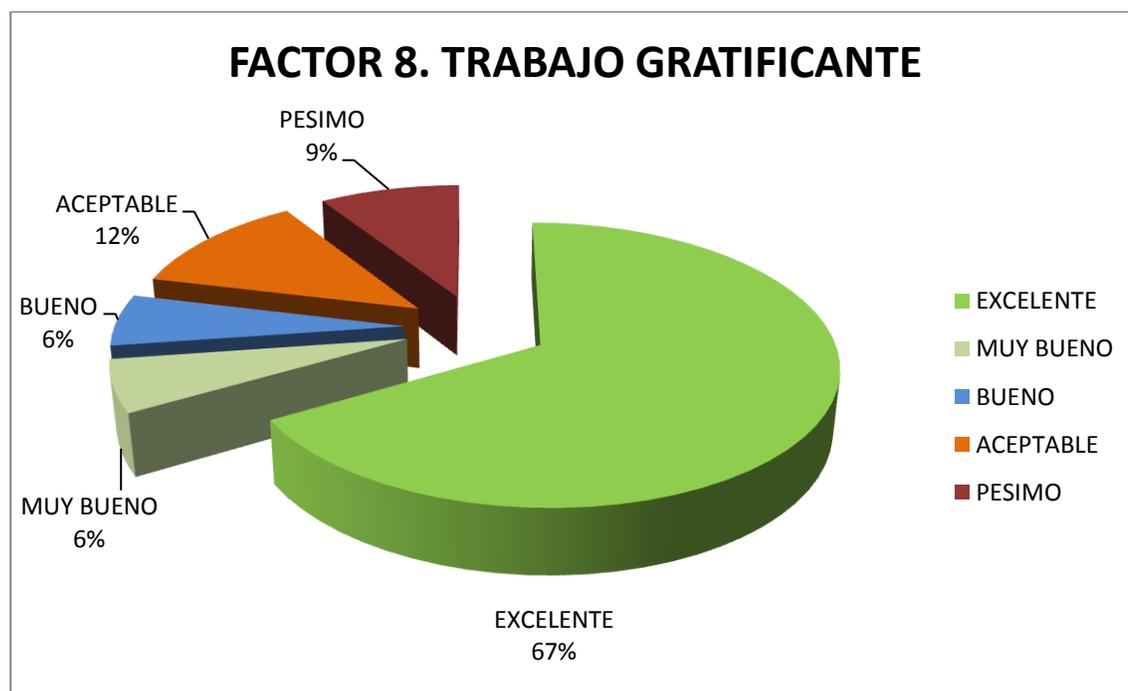


Ilustración 19. Trabajo Gratificante.

Fuente. El autor

Análisis: Este factor obtuvo una calificación de 8,61 que equivale a una calificación cualitativa de BUENO, aunque al compararlo con el promedio de promedios se observa que se encuentra levemente por debajo y considerando que tiene una desviación estándar cercana a tres unidades, permite indicar que si bien hay muchas respuestas con calificación 10 también se presentan algunas respuestas con calificaciones muy inferiores al promedio de este factor.

Revisando los datos de la gráfica 17, se observa que el 67% de los encuestados considera que se encuentra laborando en el puesto indicado y con las funciones

adecuadas; sin embargo se presenta un 21% que califica este factor como PÉSIMO o ACEPTABLE, hecho que contribuye al aumento en la desviación estándar, a la disminución en la calificación del factor, y que definitivamente refleja la necesidad de aplicar un plan de mejoramiento que permita que a las personas vinculadas a la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS se les pueda delegar las funciones más adecuadas para su desarrollo personal y de la empresa.

8.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 35. Causas que impidieron la situación ideal del factor 8.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	22	66.67%
B	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	4	12.12%
C	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	3	9.09%
D	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y en general, para expresarme.	3	9.09%
E	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	1	3.03%
F	Otras.	1	
F1	Hay momentos en que los procesos dependen del trabajo de terceros. En muchos casos es frustrante.	1	3.03%

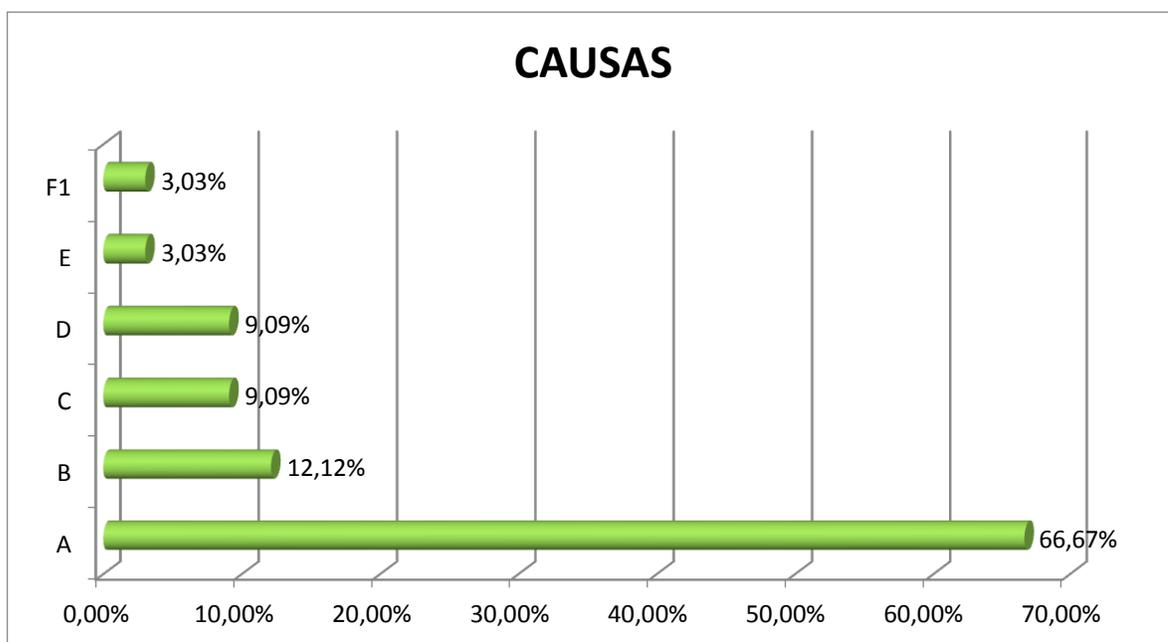


Ilustración 20. Causas que impidieron la situación ideal del factor 8.

Fuente. El Autor

Análisis: La respuesta más veces seleccionada es la correspondiente a “Califique 10 en la respuesta anterior” con un 66,67% de las 33 personas que respondieron esta pregunta. Por otro lado, se encontraron varias causas que impidieron la situación ideal de este factor, siendo “aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias” la causa más presentada con un 12,12%. Seguido a esto las causas “me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme” y “sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente” fueron señaladas cada una por el 9,09% de los encuestados. En tercer orden, se encuentran las causas “no estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar” y “hay momentos en que los procesos dependen del trabajo de

terceros. En muchos casos es frustrante” que fueron consideradas por una sola persona correspondiente al 3,03%.

De lo anterior, se puede inferir que hay un grupo de personas representativo que considera que se pueden mejorar algunos aspectos de su trabajo que puedan hacer este mucho más gratificante para ellos. Entonces se debe buscar la forma de mejorar esta situación mediante un plan de mejoramiento de tal forma que se logre aumentar el grado de satisfacción de todos los empleados en sus respectivos trabajos y funciones.

8.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 8.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 36. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Mayor autonomía para realizar mis funciones.
Me gustaría tener otro cargo, no solo quedarme en uno solo cambiar la rutina.
Me gustaría que se tuviera en cuenta más a los empleados más antiguos para los ascensos.
Deseo cambiar de funciones para poder mejorar mis conocimientos.
Tener muy en cuenta la opinión del personal que tengan sobre el crecimiento y avance del empleado desde el momento que ingresa a la empresa.
Me gusta mi trabajo y estoy dispuesto a los desafíos.
Estoy plenamente.
Me gustaría avanzar más laboralmente.
Por la experiencia que tengo.
Pienso que apenas hallan oportunidades de nuevos cargos que las personas con más tiempo puedan tener la posibilidad de asumirlos.
Que haya más oportunidad de ascender ya que el jefe de bodega solo tiene en cuenta una persona para despachar cuando falta alguien en bodega y el roto se tapa con un mensajero pues el cargo de trabajo es más para los que quedan incompletos.
Siento que puedo dar más de mí como persona y la verdad me gusta ser muy competitivo y siento que donde estoy no lo puedo mostrar.
Concientizar con capacitaciones la importancia de hacer bien el trabajo y ejercer evaluaciones sobre el desempeño.

Factor 9: Desarrollo Personal

9.1 ¿La empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 37. Datos Estadísticos Factor 9.

DESARROLLO PERSONAL			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,27	10	2,39	BUENO

Tabla 38. Desarrollo Personal.

FACTOR 9. DESARROLLO PERSONAL												
No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace siempre
	1	0	0	1		1	3	7	0	2	18	33
Nivel de Satisfacción												

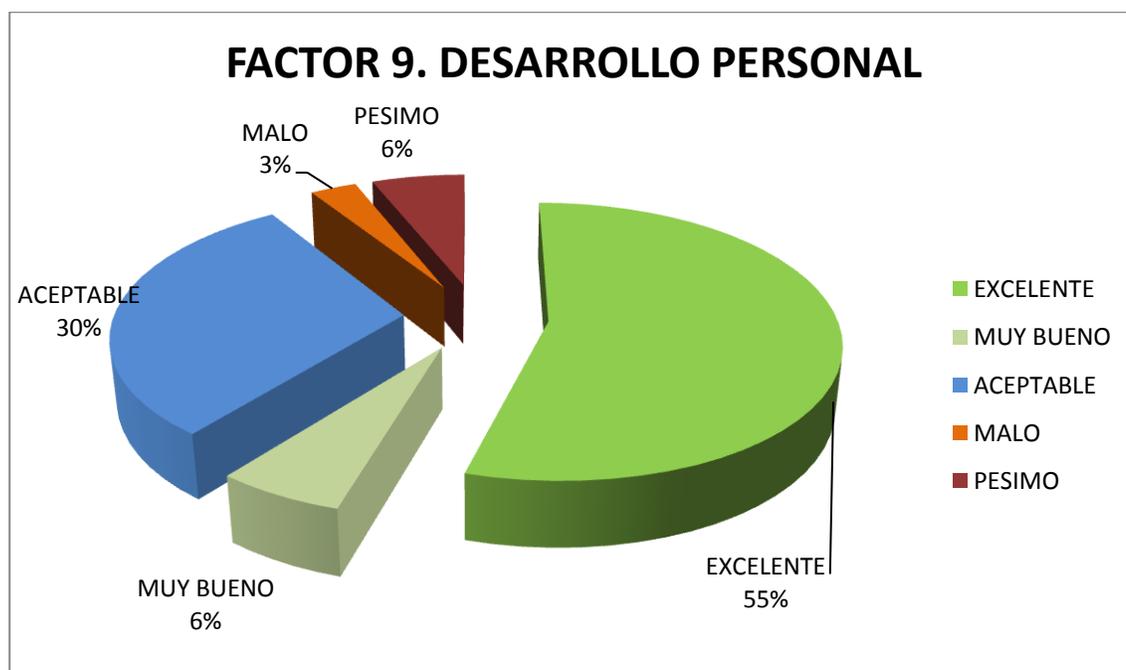


Ilustración 21. Desarrollo Personal.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados obtenidos se observa que este factor tiene una calificación de 8,27, lo que equivale en la escala cualitativa a BUENO, y un puntaje menor al resultado del promedio de promedios. También se presenta una distribución estándar mayor a dos unidades que justifica el hecho de que si bien el factor se encuentra calificado como BUENO, ninguna respuesta individual fue calificada de igual forma. Con base en la distribución de frecuencia de la gráfica anterior se determina que: el 55% de los encuestados considera que permanentemente se está estimulando la formación personal y profesional en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS; el 9% considera totalmente lo contrario calificando este factor como MALO o PÉSIMO; el 30% considera que es ACEPTABLE y el 6% MUY BUENO.

Si bien, el porcentaje de los encuestados que califica como MALO y PÉSIMO no es muy alto, llama la atención que cerca de la tercera parte de las personas consideran el cumplimiento de este factor como ACEPTABLE y esto sumado al hecho ya mencionado de que la calificación del factor es inferior al promedio de promedios, se considera recomendable incluir este factor en un plan de mejoramiento que le permita a la empresa tomar acciones con el objetivo de lograr un mayor desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores vinculados a la misma, motivo por el cual realza la importancia de analizar las causas expuestas por los encuestados.

9.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 39. Causas que impidieron la situación ideal del factor 9.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	18	54,55%
B	Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	5	15,15%
C	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	4	12,12%
D	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	3	9,09%
E	La Empresa H&V Depósito de Drogas carece de los recursos necesarios para ello.	1	3,03%
G	Otras.	3	
G1	La formación que dan aquí como empresa es muy buena.	1	3,03%
G2	Hay formaciones pero hace falta enfocarse en otros ámbitos que también hay que tener en cuenta.	1	3,03%
G3	Falta capacitación de la empresa para con sus empleados.	1	3,03%

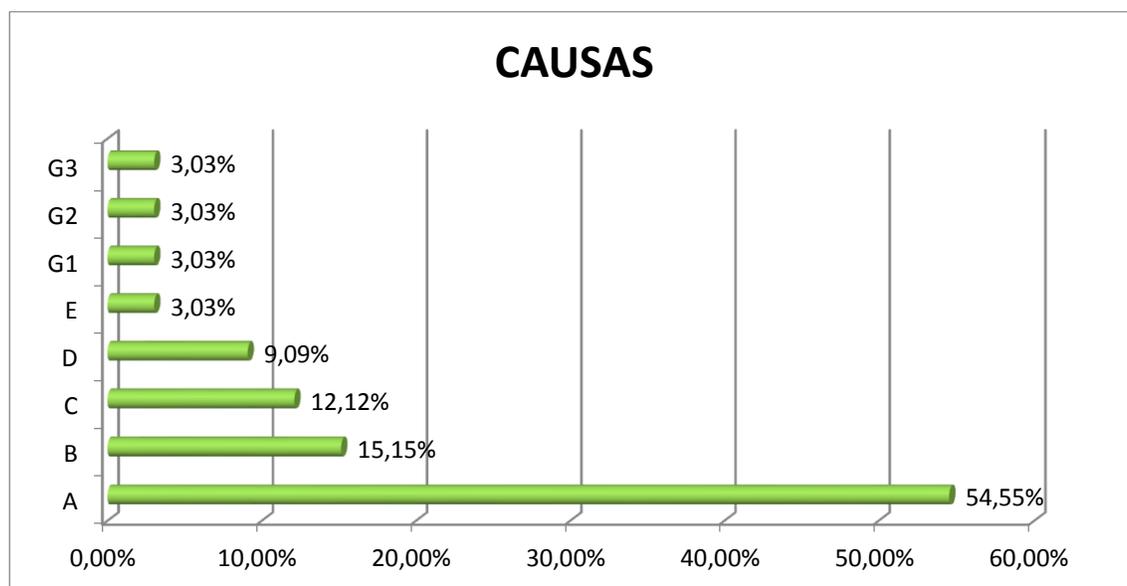


Ilustración 22. Causas que impidieron la situación ideal del factor 9.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados mostrados en la gráfica 20 se observa que la respuesta más seleccionada por los encuestados corresponde a “Califiqué con 10” con un 54,55%, situación consecuente a los resultados de la pregunta inicial. Por otro lado el 39,4% de los encuestados manifiesta de una u otra forma que en la empresa las posibilidades de capacitación son muy escasas, bien sea porque no las realiza o porque no da facilidad en los permisos para capacitarse externamente, e incluso se manifiesta que las pocas oportunidades son solo para algunas de personas (causas B, C, D y G3). También se observa, entre otras, que una persona estima que la empresa carece de los recursos necesarios, y otra que menciona que si bien hay formaciones hace falta enfocarse en otros ámbitos que considera necesario tener en cuenta.

Observando todo lo anterior se presenta la necesidad de que en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, se implementen acciones que permitan mejorar la formación de las personas que laboran en la misma, esto en el ámbito personal como en el profesional, siendo este último el que más se hace mención en la causas seleccionadas por parte de los encuestados.

9.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 9.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 40. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Buscar diferentes capacitaciones enfocadas al cargo que cada uno desempeña.
Que haya capacitaciones para todos y en cada área que desempeña.
Por falta de tiempo.
Para asistir a talleres hace falta tiempo por eso no puede capacitar.
Que se dé la facilidad para poder capacitarnos, ya que conozco el caso de un compañero que estudiaba en la noche y le toco salir de la universidad porque acá se le puso a escoger entre el estudio y el trabajo.
Siento que nos forman como empleados y como personas.
Seguir trabajando para un mejor manejo y seguir dando lo mejor de cada funcionario.
Muy buena idea de dar honor al mejor empleado del mes.
Un poco más de charlas o exposiciones ayudaría a fortalecer el deber que tenemos dentro y fuera de la empresa.
Incentivar a los funcionarios para que se esfuercen por capacitarse de acuerdo a su perfil. Claro está en horas no labores para que no perjudique el normal proceso de la empresa.
Debería buscar la forma de capacitar los empleados en dirección a la rama que desempeñamos, como por ejemplo cursos de farmacia, y mercadeo y ventas.
Si nos tienen siempre en cuenta para las capacitaciones eso es fundamental para el vivir diario y poder dar soluciones a los problemas que se presentan en las labores diarias.

Factor 10: Relaciones Interpersonales

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, son realmente las mejores?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 41. Datos Estadísticos Factor 10.

RELACIONES INTERPERSONALES			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,09	10	1,96	BUENO

Tabla 42. Relaciones Interpersonales.

		FACTOR 10. RELACIONES INTERPERSONALES												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo	son	0	0	0	0	1	5	2	3	6	3	13	33	Lo son realmente
		Nivel de Satisfacción												

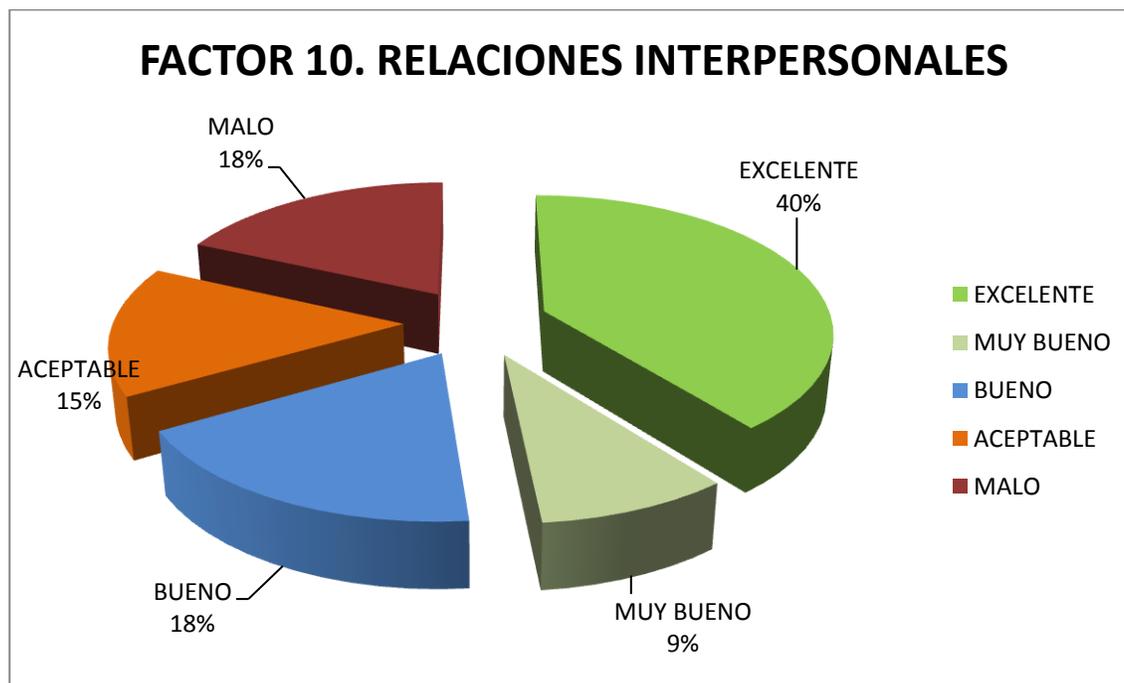


Ilustración 23. Relaciones Interpersonales.

Fuente. El Autor

Análisis: El promedio de esta dimensión es de 8,09, por lo cual su calificación cualitativa es BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,96, reflejando que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es variable, no hay uniformidad de criterios.

A partir del grafico 21, se puede evidenciar que el 67% de los encuestados consideraron que las relaciones interpersonales que se dan en H&V Depósito de Drogas, son las mejores, incluimos en esta agrupación las calificaciones EXCELENTES, MUY BUENAS Y BUENAS, un 15% de los participantes las expresan como aceptables y un 18% como malas.

10.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 43. Causas que impidieron la situación ideal del factor 10.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	13	39,39%
B	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	10	30,30%
C	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	6	18,18%
D	El comportamiento de algunos deja mucho que desear.	3	9,09%
E	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	2	6,06%
F	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	2	6,06%
G	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	2	6,06%
H	Falta más libertad de expresión.	1	3,03%
I	La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.	1	3,03%
J	Otras.	4	
J1	Disociadores.	1	3,03%
J2	Como en todas partes, siempre hay algunas diferencias, pero yo he notado que aquí son como mínimas por eso no le doy un diez, pero en general son muy buenas.	1	3,03%
J3	Porque hay personas con las que no he podido tener un buen tipo de afinidad.	1	3,03%
J4	Luchar por los intereses de la empresa en muchos casos genera molestia.	1	3,03%

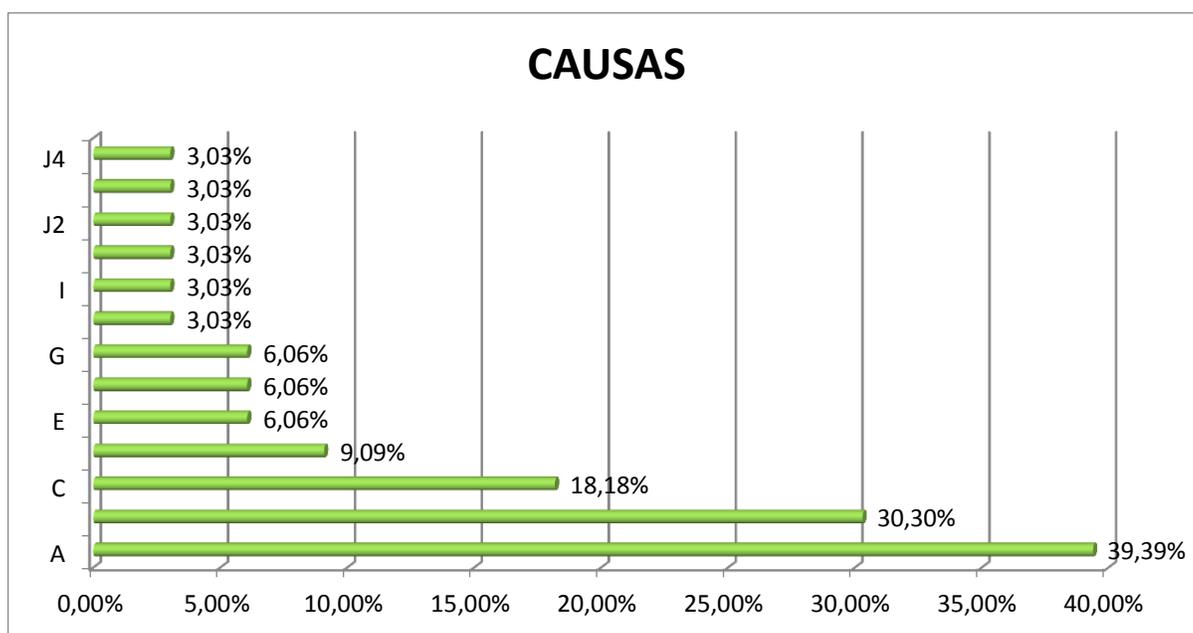


Ilustración 24. Causas que impidieron la situación ideal del factor 10.

Fuente. El Autor

Análisis: El 39,39% de los encuestados considera que las relaciones interpersonales en H&V Depósito de drogas son realmente las mejores, por lo que le dieron una calificación de 10. El 60,61 % restante identificó una serie de causas por la cuales no se sienten a gusto con esta dimensión. Así, la causa más relevante por la que este factor no está en la condición ideal, se atribuye a “falta de mayor solidaridad y apoyo entre las personas” con un 30,3% de frecuencia entre los encuestados, como segunda causa en orden de importancia se identificó que hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar con un 18,18% y cabe la pena mencionar que el 9,09% de los encuestados registran como causa que el comportamiento de algunas personas deja mucho que desear. De igual forma un 12,12% de los encuestados, indican otras causas como:

- Disociadores.
- Pues yo creo que como en todas partes, siempre hay algunas diferencias, pero yo he notado que aquí son como mínimas por eso no le doy un diez, pero en general son muy buenas.
- Porque hay personas con las que no he podido tener un buen tipo de afinidad.
- Luchar por los intereses de la empresa en muchos casos genera molestia.

10.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 10.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 44. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Eso depende de cada cual no todas las personas somos iguales, sería bueno hacer actividades más a menudo para integrarnos más.
Las personas que cometen estos actos son las que deben reflexionar, igual no debería faltar que el jefe hable con ellas para que tomen una buena actitud.
Por la forma como se bonifica a las personas.
Exigir el cumplimiento de labores Hay cierto desinterés de algunos compañeros por el trabajo, no les gusta colaborar, hay compañeros que les gusta mucho estar sin hacer nada.
Hacer un estudio y hacer que el personal se concientice en apoyar y colaborar con los demás compañeros.
Deben entender la opinión de los demás y formar grupos de autocrítica.
A pesar de que somos integrados unos con los otros siempre falta compromiso de cada quien para trabajar mejor.
Por el mismo caso de que el jefe de bodega tiene más en cuenta a una persona y no a los demás ya que

hay compañeros que le contestan al q está encargado y jefe no dice nada.
Exigir al personal respeto y amabilidad entre si y que sean más profesionales en su labor, referente a los conflictos.
Dejar claro los valores de la empresa y los patrones que debe tener cada funcionario, para ser parte de la familia H&V.
Se presentan a veces problemas como compañerismo y apoya a personas que lo necesitan.
Sucede con una persona en particular y opino que a pesar de que se le ha hecho llamados verbales y escritos vuelve a pasar lo mismo, creo que por motivos personales, mi sugerencia es hablarle seriamente para que esto no afecte el desempeño de las personas que están en contacto permanente con ella y no se atreven a llevarle la contraria por miedo o respeto.

Factor 11: Calidad del Servicio al cliente interno

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

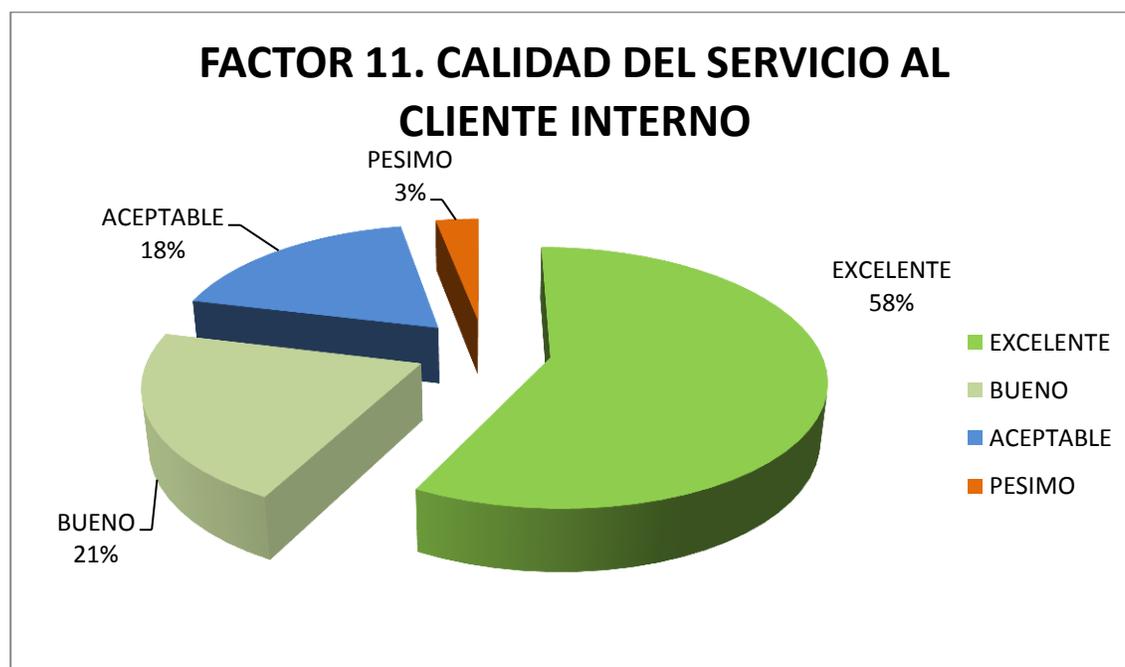
A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 45. Datos Estadísticos Factor 11.

CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,61	10	2,10	BUENO

Tabla 46. Calidad del Servicio al cliente interno.

FACTOR 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO											33	Lo son plenamente	
No lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9			10
	1	0	0	0	0	0	4	2	7	0	19		
Nivel de Satisfacción													

**Ilustración 25.** Calidad del Servicio al cliente interno.

Fuente. El Autor

Análisis: El promedio obtenido para el factor calidad del servicio al cliente interno es de 8,61, por lo cual su calificación cualitativa es BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,10, que sugiere poca semejanza entre los juicios de los encuestados, frente a la situación de este factor.

El 58% de los colaboradores expresan que se sienten a gusto con el servicio al cliente interno, considerándolo de calidad y oportuno; por lo que le otorgan una calificación de

excelente, un 21% estima que es bueno los trabajos que reciben de otras personas para continuar con determinados procesos, el 18% lo evalúa como aceptable y el 3% creen que es pésimo, que no está acorde a los requerimientos. Estos resultados indican que en términos generales los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas perciben que los trabajos que reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que necesitan y oportunos.

11.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 47. Causas que impidieron la situación ideal del factor 11.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	19	57,58%
B	La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	5	15,15%
C	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	5	15,15%
D	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	3	9,09%
E	En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	1	3,03%
F	Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.	1	3,03%

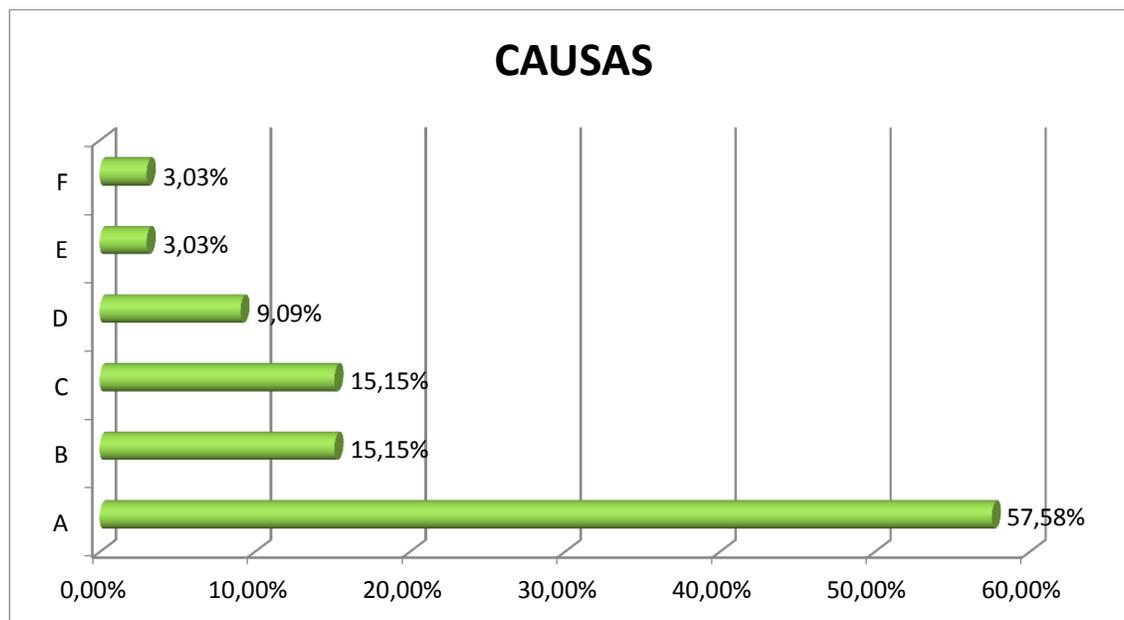


Ilustración 26. Causas que impidieron la situación ideal del factor 11.

Fuente. El Autor

Análisis: El 42,42% de los encuestados no registran satisfacción plena, frente a la evaluación de este factor , surgiendo como causa más notable con un 15,15% de puntuación que la calidad de esos trabajos, en general es buena, pero se presentan algunos lunares; con la misma puntuación aparece la causa el cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones y el 9,09% de los entrevistados piensan que la causa por la que no hay plena complacencia es porque algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.

11.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 11.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 48. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Capacita a cada funcionario en el puesto que desempeña, en ocasiones no se le ha dado la capacitación suficiente.
No todos somos perfectos en la vida de vez en cuando nos equivocamos.
Más información para mejorar los servicios a nuestros clientes.
Son buenos.
La buena relación con los clientes
Tener estándares de presentación y elaboración de trabajos.
Hay algunos problemas como en toda empresa pero nada q no se pueda solucionar.
Evaluación de desempeño constante.
Falta mucho compromiso.

Factor 12: Solución de conflictos de intereses.

12.1 ¿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 muestran los resultados obtenidos:

Tabla 49. Datos estadísticos Factor 12.

SOLUCIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,76	10	1,86	BUENO

Tabla 50. Solución de conflictos de intereses.

FACTOR 12. SOLUCIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No se solucionan	0	0	0	1	0	2	2	2	3	4	19	33
	Nivel de Satisfacción											Se solucionan completamente

**Ilustración 27.** Solución de conflictos de intereses.

Fuente. El Autor

Análisis: La calificación promedio de esta dimensión es de 8,76 ubicándose así en una calificación cualitativa BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,86, que muestra una mediana variabilidad entre las opiniones de los entrevistados, respecto a este factor.

El 79% de los participantes con calificaciones cualitativas que van de excelente (58%) a muy bueno (12%) y a bueno (9%), sienten que se solucionan completamente, de forma oportuna y satisfactoria los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos establecidos en H&V Depósito de Drogas, el 12 % discurre en que es aceptable, el 6% malo y el 3% se identifican con un nivel de satisfacción pésimo, estos estiman que los arreglos que se dan no son satisfactorios y no hay acercamiento entre las partes involucradas.

12.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 51. Causas que impidieron la situación ideal del factor 12.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	19	57,58%
B	Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	5	15,15%
C	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Empresa H&V Deposito de Drogas, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	4	12,12%

D	Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.	2	6,06%
E	Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.	1	3,03%
F	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	1	3,03%
G	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	1	3,03%
H	Otras.	1	
H1	Solucionamos nuestras dificultades y conflictos dialogando que es la mejor forma de solución.	1	3,03%

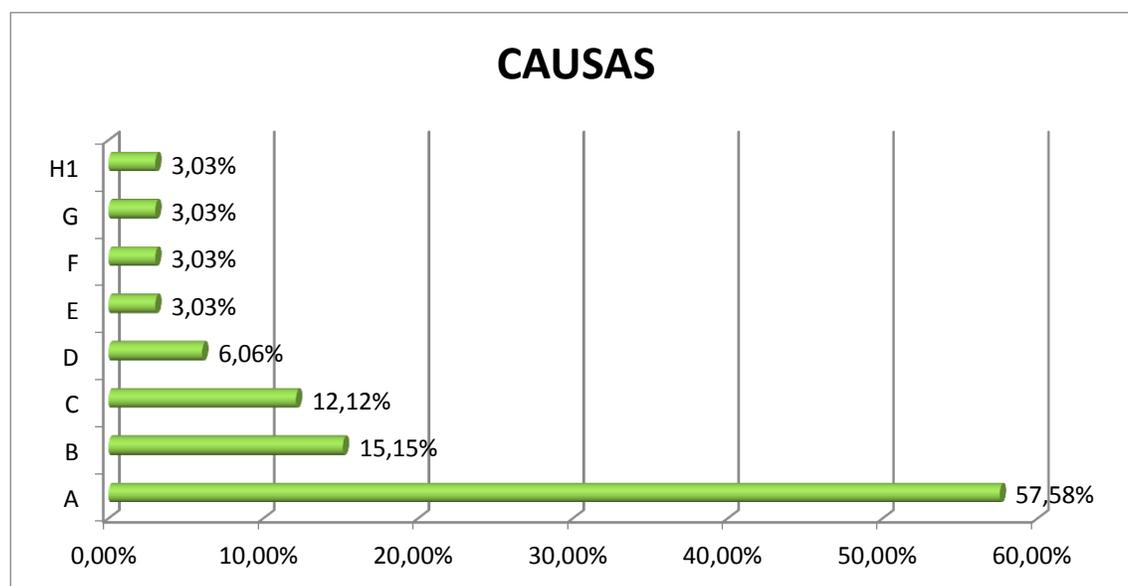


Ilustración 28. Causas que impidieron la situación ideal del factor 12.

Fuente. El Autor

Análisis: El 57,58% de los colaboradores calificaron con 10 esta dimensión, es decir que están plenamente satisfechos con las condiciones del factor evaluado, el 42,42% sobrante, identificaron causas por las cuales este factor no llega al máximo nivel de satisfacción, tales como: los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada con un porcentaje de participación del 15,15%, el 12,12% registra que hace Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Empresa H&V Depósito de Drogas, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. El 6 % lo atribuyen a que los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.

12.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 12.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 52. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Lo personal no se debe mezclar con lo laboral, igual hablando se llegan a las soluciones.
Prestar atención a estos problemas antes que sean más grandes.
Se preocupan en solucionarlos lo antes posible para que no pase a mayores.
Mas comunicación y ser más sincero con la persona y reconocer los errores que se comente por cada uno.
Siempre hay soluciones a los problemas aunque algunos con más decisiones tratan de opacar el trabajo del implicado.
Cuando un empleado se rebela o no quiere hacer su trabajo el jefe no dice nada por la confianza y amistad que tiene con el mismo ya que el trabajo es una cosa y la amistad es otra.

Buscar que el conflicto se solucione de raíz y no existan rencillas que perjudiquen el ambiente laboral y el trabajo.
En caso personal me parece que antes de dar un el sermón a una persona a personas nuevas por quejas de personal antiguo hay que averiguar, primero las partes para dejar en claro como personas adultas como fueron los hechos y no dar una acusación sin pruebas y sin hecho reales.
Retomar el Comité de Convivencia Laboral, donde se deje registro de las dificultades que se presentan entre los funcionarios y las diferentes quejas de los comportamientos de los trabajadores que afecten las relaciones interpersonales de la empresa.

Factor 13: Libertad de Expresión.

13.1 ¿Tiene usted en H&V DEPÓSITO DE DROGAS, amplias posibilidades de expresarse libremente?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 53. Datos estadísticos Factor 13.

LIBERTAD DE EXPRESIÓN			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,33	10	2,32	BUENO

Tabla 54. Libertad de Expresión.

FACTOR 13. LIBERTAD DE EXPRESIÓN												
No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo plenamente
	1	0	0	0	1	3	1	2	5	4	16	33
Nivel de Satisfacción												

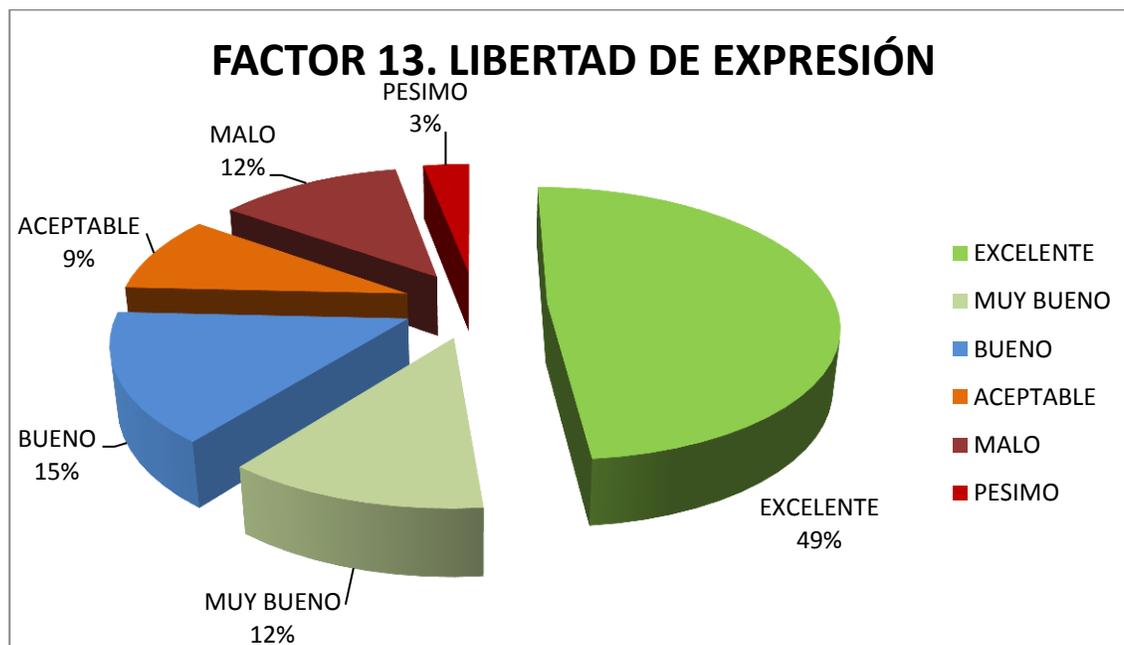


Ilustración 29. Libertad de Expresión.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados obtenidos se observa que este factor tiene una calificación de 8,33, lo que equivale en la escala cualitativa a BUENO; también se presenta una distribución estándar mayor a dos unidades que indica que los resultados se encuentran un poco dispersos en relación a la media.

Revisando la distribución de frecuencia de la gráfica anterior se determina que: el 49% de los encuestados considera que tiene altas posibilidades de expresarse libremente en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS; el 15% calificó este factor como MUY BUENO, seguido del 15% que lo hizo como BUENO; por último para el 24% de los

encuestados el supuesto de este factor no se cumple del todo, calificándolo como ACEPTABLE, MALO o PÉSIMO. Entonces, se identifica que aproximadamente la cuarta parte de las personas encuestadas no consideran claramente que en la empresa se puedan expresar con total libertad, esto considerando la calificación ACEPTABLE nada satisfactoria para los intereses de la empresa.

13.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 55. Causas que impidieron la situación ideal del factor 13.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	16	48,48%
B	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	5	15,15%
C	Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores.	5	15,15%
D	La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	2	6,06%
E	Rara vez se atiende nuestras sugerencias.	2	6,06%
F	No tenemos suficiente libertad de expresión.	1	3,03%
G	Otro	2	
G1	Se tiene la posibilidad de expresar nuestros propios puntos de vista.	1	3,03%
G2	No todos los funcionarios respetan la opinión de los demás porque es objeto de burla.	1	3,03%

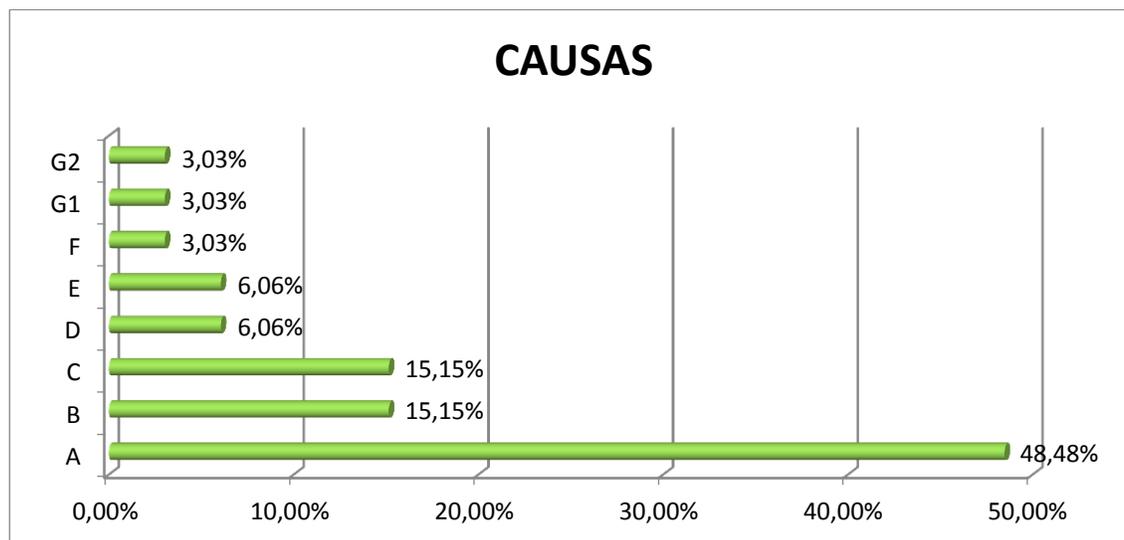


Ilustración 30. Causas que impidieron la situación ideal del factor 13.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados mostrados en la gráfica 28, se observa que la causa más seleccionada por los encuestados corresponde a “Califiqué con 10” con un 48,48%. Además, el 15,15% de los encuestados manifiesta que solo se pueden expresar a través de los canales formalmente establecidos; otro 15,15% selecciona la causa “nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores”. Estos dos últimos resultados suman un 30,30% que básicamente consideran que la libre expresión en la empresa tiene ciertas restricciones.

Por otro lado, las causas “la expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos” y “rara vez se atiende nuestras sugerencias” fueron seleccionadas cada una por el 6,06% de los encuestados, sumado a las siguientes tres

causas con el 3,03% cada una: “no tenemos suficiente libertad de expresión”, “no todos los funcionarios respetan la opinión de los demás porque es objeto de burla” y “se tiene la posibilidad de expresar nuestros propios puntos de vista”, hacienda la aclaración que esta última es más una justificación del buen nivel de calificación dado por esa persona en este factor que una causa del no haber llegado al nivel deseable.

13.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 13.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 56. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
No miro solución para esto uno debe limitarse y seguir un conducto regular.
La empresa brinda la posibilidad de que los funcionarios se expresen libremente, la diferencia está en que el funcionario no lo haga por miedo o porque no sabe cómo si jefe vaya a reaccionar.
Por la organización de la empresa.
Cuando uno se expresa sobre alguna queja después el jefe va tomar reproches sobre uno y no es aceptable.
A veces son cosas o situaciones q no tienen solución y es mejor quedarse callado.
Recalcar el respeto por cada una de las personas.

Factor 14: Estabilidad Laboral.

14.1 ¿Brinda la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 57. Datos estadísticos Factor 14.

ESTABILIDAD LABORAL			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
9,91	10	0,38	MUY BUENO

Tabla 58. Estabilidad Laboral.

FACTOR 14. ESTABILIDAD LABORAL												
No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace plenamente
	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	31	33
	Nivel de Satisfacción											

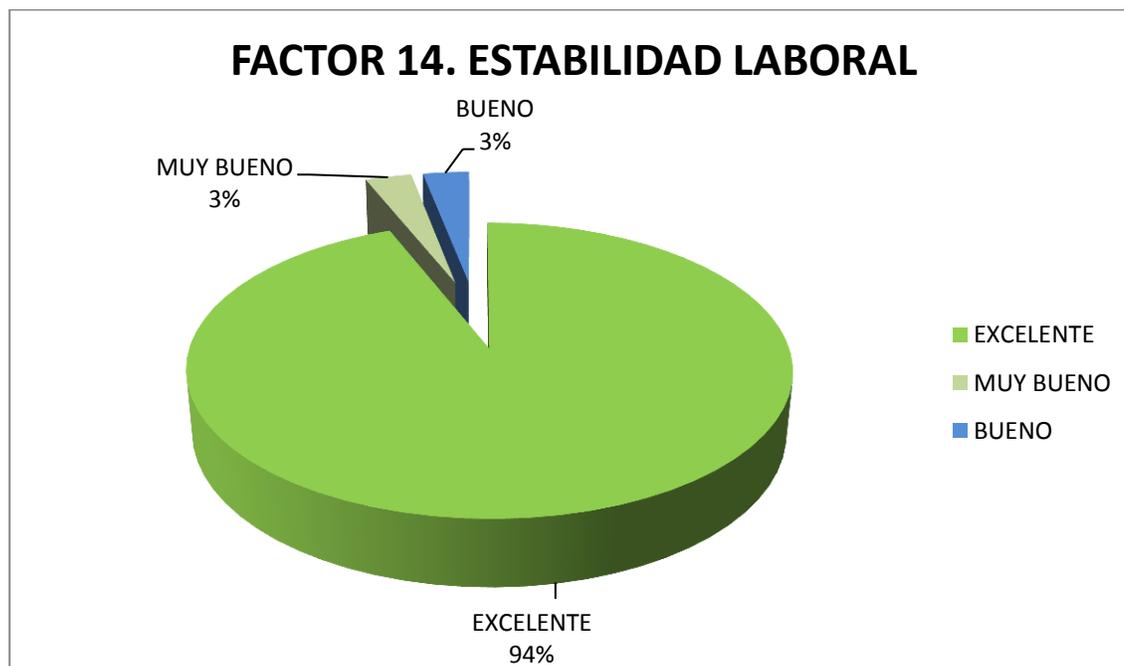


Ilustración 31. Estabilidad Laboral.

Fuente. El Autor

Análisis: Los resultados de este factor son muy gratificantes observando que tiene una calificación de 9,91 siendo equivalente en la escala cualitativa a MUY BUENO y muy cercana al EXCELENTE. También se observa como los datos se encuentran muy agrupados alrededor de la media obteniendo una desviación estándar de 0,38, lo que muestra que la opinión de los encuestados con respecto a este factor es casi unánime.

Revisando la distribución de frecuencia de la gráfica anterior, se determina que: el 94% de los encuestados considera que la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS brinda la estabilidad necesaria para desempeñar sus trabajos con suficiente tranquilidad;

el 3% califico este factor como MUY BUENO, seguido del 3% que lo hizo como BUENO. Es muy positivo para la empresa que no se evidencien calificaciones negativas en este factor.

14.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 59. Causas que impidieron la situación ideal del factor 14.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	31	93,94%
B	Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	1	3,03%
C	Otras.	1	
C1	Si brinda la posibilidad tanto de lograr los objetivos como empresa como de adquirir para nuestra vida nuevos conocimientos.	1	3,03%

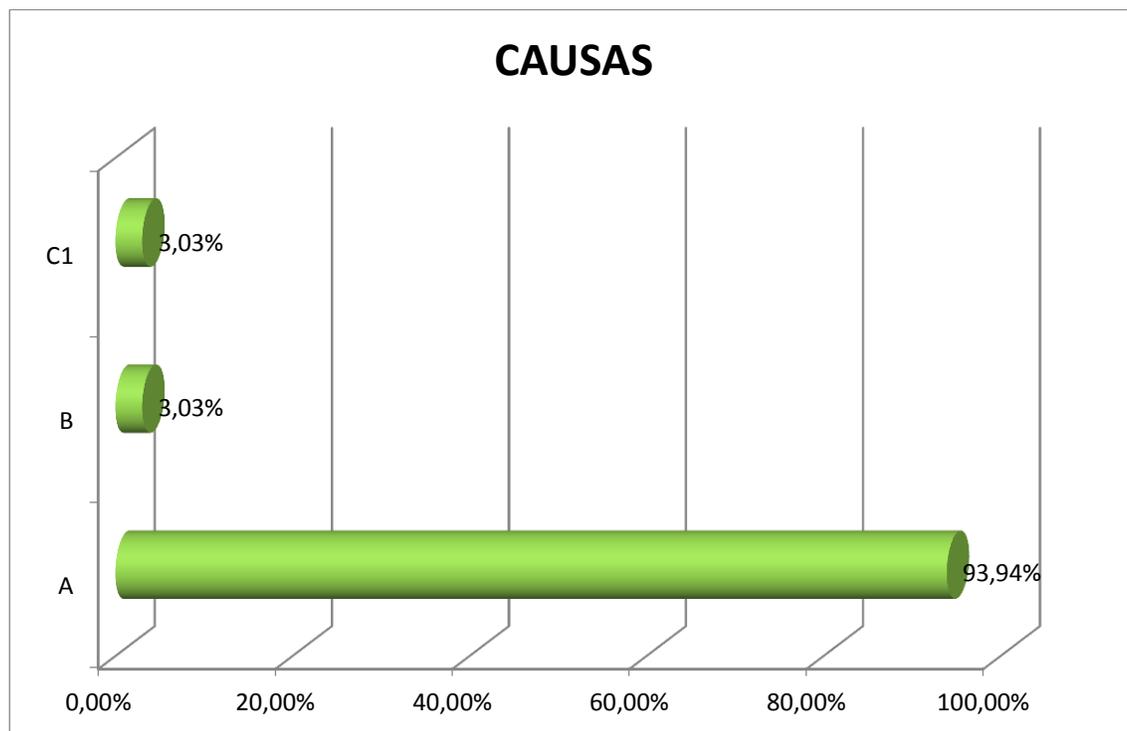


Ilustración 32. Causas que impidieron la situación ideal del factor 14.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados mostrados se observa que el 93,94% de los encuestados seleccionó “Califiqué con 10 la respuesta anterior”. Además solo se seleccionaron dos causas más, cada una con un peso del 3,03% que son las siguientes: “Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales” y “si brinda la posibilidad tanto de lograr los objetivos como empresa como de adquirir para nuestra vida nuevos conocimientos”. Revisando la última causa seleccionada se puede decir que es más una justificación de la buena calificación obtenida en este factor, evidenciando que hay muy poco por mejorar por parte de la empresa pero teniendo en cuenta que se deben realizar acciones que permitan sostener la calificación obtenida.

14.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 14.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 60. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Si es bueno que el personal rote tanto del cargo más bajo hasta el más alto para así mismo tener conocimiento de todo no siempre tener en cuenta la misma persona más bien en general.

Factor 15: Reconocimiento.

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, 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 continuación se muestran los resultados obtenidos:

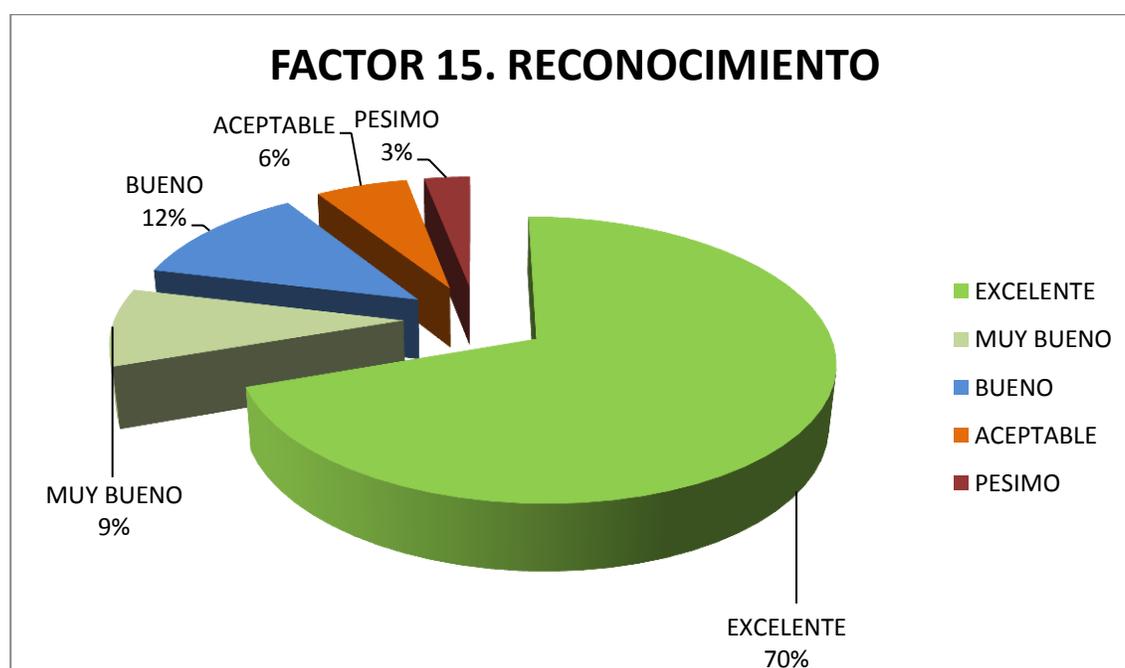
Tabla 61. Datos estadísticos Factor 15.

RECONOCIMIENTO			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
9,24	10	1,50	MUY BUENO

Tabla 62. Reconocimiento.

		FACTOR 15. RECONOCIMIENTO											
No se les valora	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	33	Se les valora plenamente
		0	0	0	1	0	0	1	1	4	3		

Nivel de Satisfacción

**Ilustración 33.** Reconocimiento.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados obtenidos se observa que este factor tiene una calificación de 9,24, lo que equivale en la escala cualitativa a MUY BUENO; también se presenta una distribución estándar de 1,5 que indica que hay unos pocos resultados que se alejan

del promedio. Revisando la distribución de frecuencia de la gráfica anterior se determina que: el 70% de los encuestados considera que a las personas que se distinguen en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, se les valora, destaca o incentiva de alguna manera, de ahí que la moda de los datos obtenidos es 10; el 9% calificó este factor como MUY BUENO, seguido del 12% que lo hizo como BUENO; por último solo para el 9% de los encuestados el supuesto de este factor no se cumple del todo, calificándolo como ACEPTABLE o PÉSIMO.

15.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 63. Causas que impidieron la situación ideal del factor 15.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	23	69,70%
B	El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.	3	9,09%
C	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	3	9,09%
D	El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	2	6,06%
E	Las rivalidades que se presentan entre personas y entre grupos, no permiten el reconocimiento de quienes lo merecen.	1	3,03%
F	Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	1	3,03%
G	No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.	1	3,03%

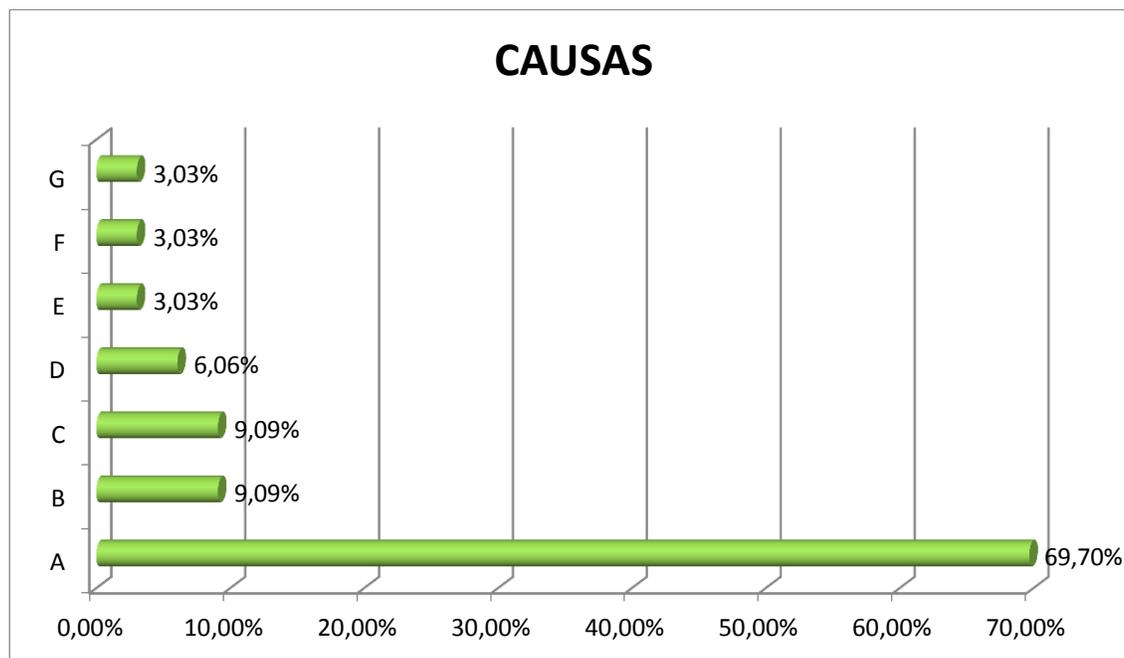


Ilustración 34. Causas que impidieron la situación ideal del factor 15.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados mostrados en la gráfica 32 se observa que la causa más seleccionada por los encuestados corresponde a “Califiqué con 10 la respuesta anterior” con un 69,7%. Además el 9,09% de los encuestados seleccionó cada una de las causas “el reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente” y “algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto”; otro 6,06% selecciona la causa “el reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos”. Por otro lado, se seleccionaron las siguientes tres causas con el 3,03% cada una: “las rivalidades que se presentan entre personas y entre grupos, no permiten el reconocimiento de quienes lo merecen”, “se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras” y “no se reconocen las realizaciones que realmente deberían

reconocerse”. Entonces si bien, la calificación de este factor es MUY BUENO, revisando las causas planteadas por los encuestados se evidencian algunos aspectos en los que la empresa puede mejorar con el ánimo de obtener un clima organizacional cada vez más gratificante.

15.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 15.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 64. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Por falta de programas de incentivos.
Objetividad e imparcialidad por parte del jefe de bodega cuando se trate de exigir a los empleados.
Por conocimiento de otras áreas de trabajo hay áreas que casi no se tienen en cuenta ya que es por un cargo muy bajo.
Evaluación para los jefes de Cada Área.

Factor 16: Salario.

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

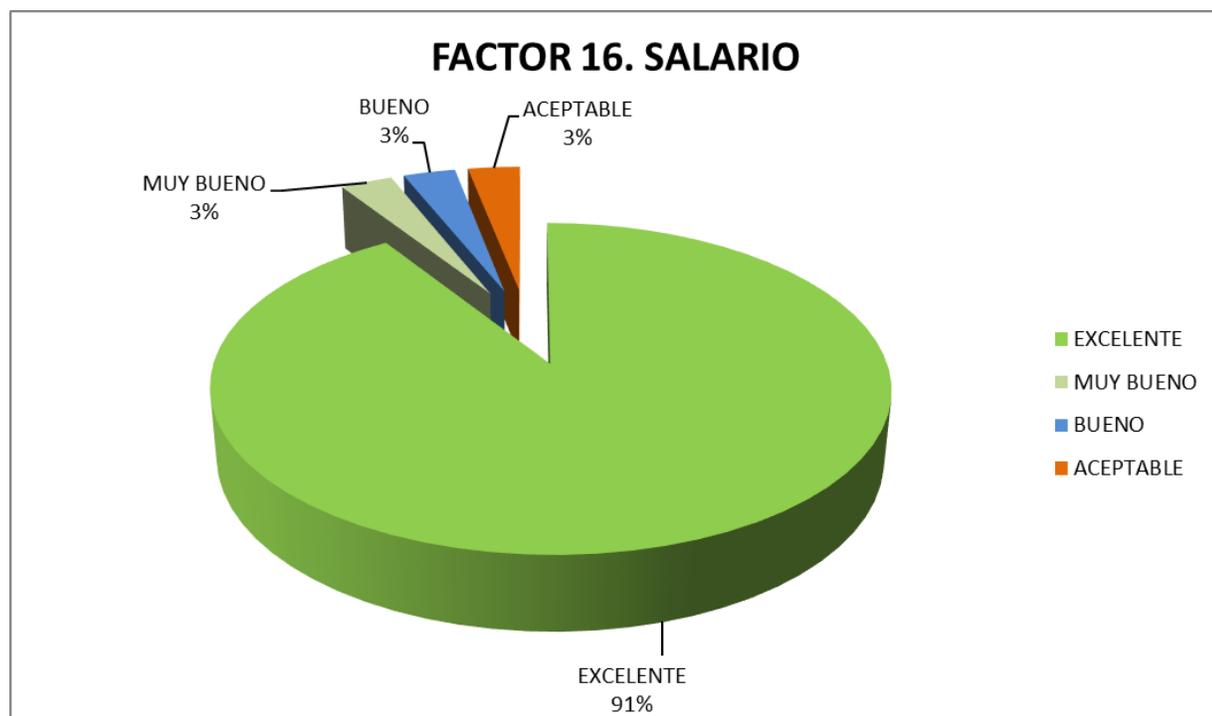
A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 65. Datos estadísticos Factor 16.

SALARIO			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
9,82	10	0,63	MUY BUENO

Tabla 66. Salario.

FACTOR 16. SALARIO												
No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
creo	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	30	33
Nivel de Satisfacción												

**Ilustración 35.** Salario.

Fuente. El Autor

Análisis: Según el análisis estadístico de los datos arrojados por la encuesta realizada en la empresa H&V Depósito de Drogas, se observa que el factor salario obtuvo una calificación promedio de 9,82, obteniendo así una apreciación cualitativa de MUY BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,63, indicando que las percepciones acerca de este factor en la compañía son homogéneas, es decir, presentan poca dispersión entre ellas.

El gráfico 33, muestra que el 91% de los encuestados califica como Excelente el desarrollo de este factor en la empresa evaluada, manifestando con esto que la mayoría de los funcionarios sienten que el salario que reciben es una justa remuneración por el trabajo que realizan, así mismo un 3% considera este factor como muy bueno, otro 3% como bueno y el 3% restante lo percibe como aceptable.

Estos resultados muestran que a pesar que de algunos funcionarios no se encuentran a gusto con la remuneración que reciben por su salario, la empresa hasta el momento ha manejado una buena política salarial, reflejándose en que el 91%, es decir, que 30 de los 33 funcionarios evaluados consideran el factor salario como altamente gratificante.

16.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 67. Causas que impidieron la situación ideal del factor 16.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	30	90,91%
B	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	2	6,06%
C	El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.	1	3,03%

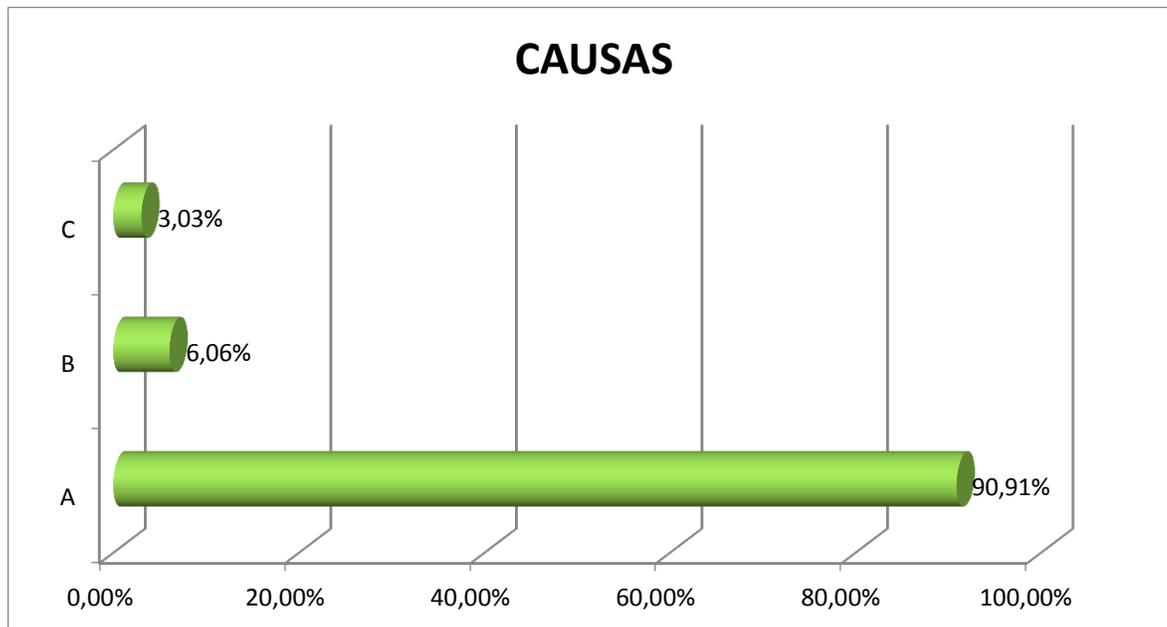


Ilustración 36. Causas que impidieron la situación ideal del factor 16.

Fuente. El Autor

Análisis: A pesar de que el 90,91% de los encuestados consideran que el factor salario se encuentra dentro de la situación ideal para un clima altamente gratificante, el 6,06% considera que el salario que recibe es bajo frente al mercado laboral y el 3,03% indica que el incremento salarial que se realiza en la empresa está por debajo del aumento del costo de vida.

16.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 16.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 68. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Pues uno se atiene a las leyes del mínimo ya que no hay otra posibilidad de subir el sueldo es un poco pesado pero son leyes que vienen de muy arriba.
Me parece muy justo.

Factor 17: Normas y Reglamentos.

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 69. Datos estadísticos Factor 17.

REGLAMENTOS			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,55	10	2,22	BUENO

Tabla 70. Normas y Reglamentos.

FACTOR 17. REGLAMENTOS												
No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
	1	0	0	0	0	2	3	1	6	1	19	33
	Nivel de Satisfacción											

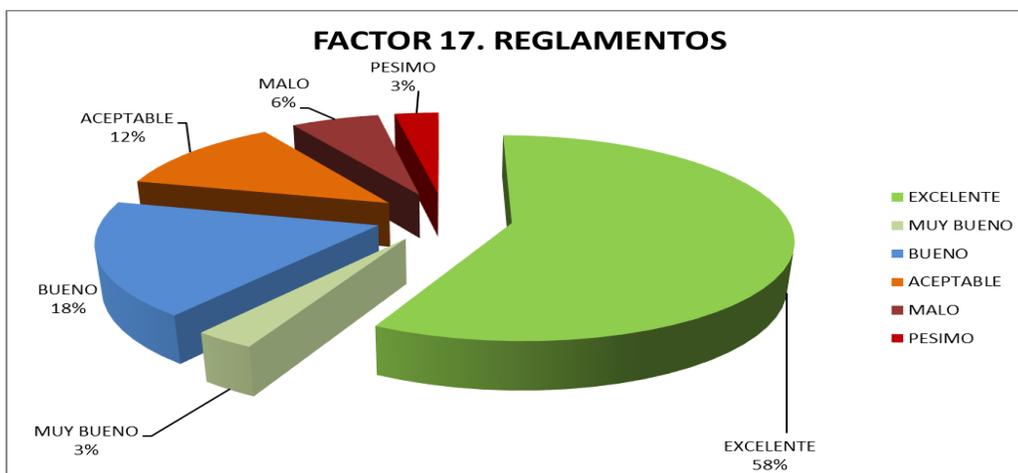


Ilustración 37. Normas y Reglamentos.

Fuente. El Autor

Análisis: El factor analizado arrojó un promedio de 8,55, obteniendo con esto una calificación cualitativa de BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.22, indicando que a pesar de que la calificación que más se repitió fue 10, no existe unanimidad en las percepciones y opiniones de los funcionarios encuestados acerca de este factor.

El análisis gráfico muestra que el 58% de los empleados a los que se les aplicó el instrumento calificaron el factor reglamentos en la empresa H&V Depósito de Drogas como excelente, seguido de un 18% que los percibe como bueno, un 12% indica que es aceptable, el 6% lo evalúa como malo, un 3% como muy bueno y finalmente otro 3% expresa una percepción de aceptable de este factor.

17.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 71. Causas que impidieron la situación ideal del factor 17.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	19	57,58%
B	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	5	15,15%
C	La desconfianza en las personas ha llevado a la Empresa H&V Deposito de Drogas a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	4	12,12%
D	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	2	6,06%

E	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	1	3,03%
F	Otras.	3	
F1	Creo que si uno comete una falta a conciencia debe someterse al reglamento de la empresa.	1	3,03%
F2	Si por que nos permite dejar claridad sobre nuestras funciones.	1	3,03%
F3	Hace Falta capacitación y Actualización del Manual de Funciones y de Procedimiento.	1	3,03%

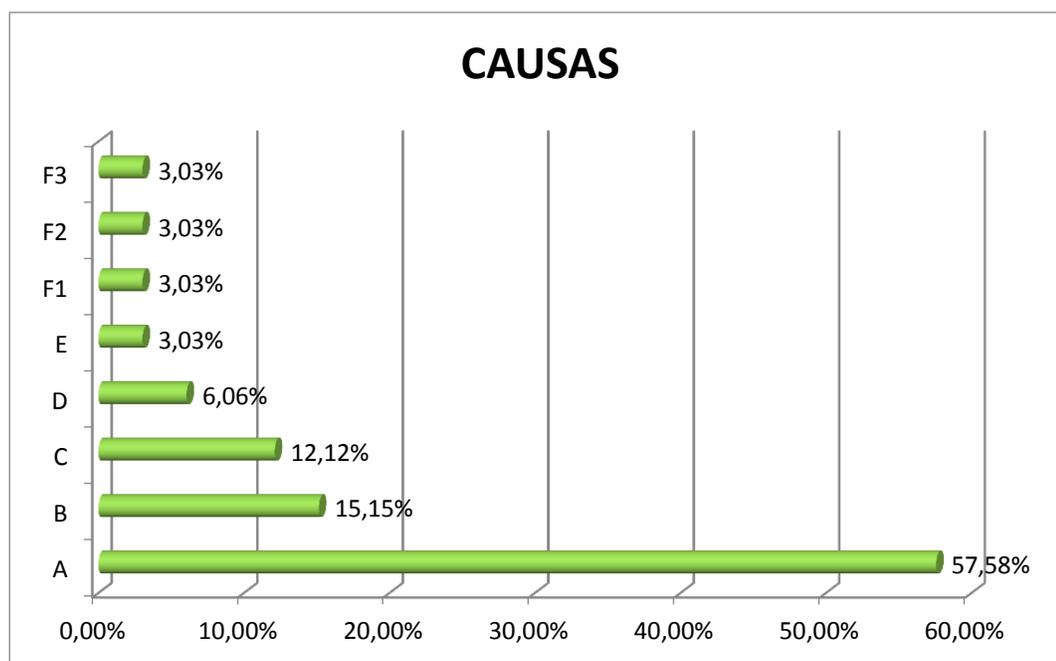


Ilustración 38. Causas que impidieron la situación ideal del factor 17.

Fuente. El Autor

Análisis: Entre las causas expresadas por los funcionarios encuestados que impidieron que el factor reglamento estuviera en la situación ideal se encuentra la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos indicada por un 15.15%, la desconfianza en las personas ha llevado a la empresa H&V

Depósito de Drogas a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc., enunciada por el 12,12%, el querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles con un 6.06%, no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad expresada por un 3,03% y un 9,09% describe otras causas entre las cuales encontramos: creo que si uno comete una falta a conciencia debe someterse al reglamento de la empresa y hace falta capacitación y actualización del manual de funciones y de procedimiento.

17.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 17.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 72. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Que hubiese más trabajo en equipo en el caso de bodega para que las tareas se realicen ágilmente.
Quizás la lentitud de un despacho sea de la parte de los jefes encargados y no del personal que está a su mando ya que han habido casos que no se tiene encuentra resaltar la agilidad.
La verdad hay algo en lo que es la bodega que está fallando y es lo siguiente está ocurriendo una falla en la parte del movimiento de los productos y muchas veces hace que la bodega entera de vueltas y esto hace que se pierda tiempo.
En ocasiones las normas y controles son muy estrictos.
Colaboración de todo el personal para llevar a cabo la actualización del manual de procedimientos y funciones. Es necesario dejar plasmado cada uno de los pasos que se deben hacer de acuerdo al conocimiento y la experiencia que tiene cada funcionario en su puesto de trabajo. En muchos casos ese conocimiento no se transmite como debe ser.

Factor 18: Evaluación del Desempeño.

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

Tabla 73. Datos estadísticos Factor 18.

DESEMPEÑOS			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,88	10	1,57	BUENO

Tabla 74. Evaluación del Desempeño.

FACTOR 18. DESEMPEÑOS											33	Lo son plenamente	
No lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9			10
	0	0	0	0	0	2	2	3	2	6	18		
	Nivel de Satisfacción												

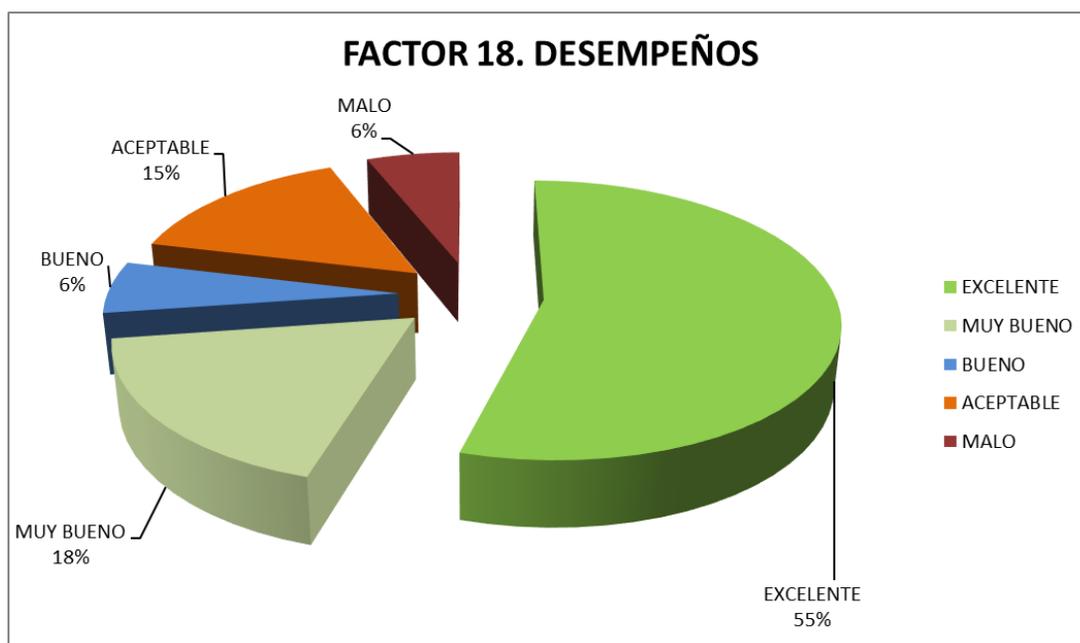


Ilustración 39. Evaluación del Desempeño.

Fuente. El Autor

Análisis: Según el estudio estadístico realizado a los datos arrojados por la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas, encontramos que el factor desempeños obtuvo un promedio de 8,88, lo cual en la escala cualitativa lo ubica en una calificación de BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,57, mostrando que existe una dispersión de los datos con respecto a la media, es decir que las opiniones son poco homogéneas ya que unos pocos resultados se encuentran alejados del promedio.

Con relación al gráfico del factor desempeños, se puede inferir que el 55% de los colaboradores encuestados en la empresa H&V Depósito de Drogas considera que los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo son adecuados, otorgándole una calificación de excelente, seguido del 18% que indica que son muy buenos, así mismo el 6% los califica como buenos, el 15% los percibe como aceptables y por último un 6% los analiza como malos.

18.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 75. Causas que impidieron la situación ideal del factor 18.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	18	54,55%
B	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	7	21,21%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno.	3	9,09%
D	La evaluación no es imparcial.	1	3,03%

E	Más que constructiva, la evaluación es represiva.	1	3,03%
F	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.	1	3,03%
G	No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	1	3,03%
H	Otras.	1	
H1	Si por que estos procedimientos de conocimiento nos permiten posicionarnos en un mejor cargo a aquellas personas que hacen las cosas bien.	1	3,03%

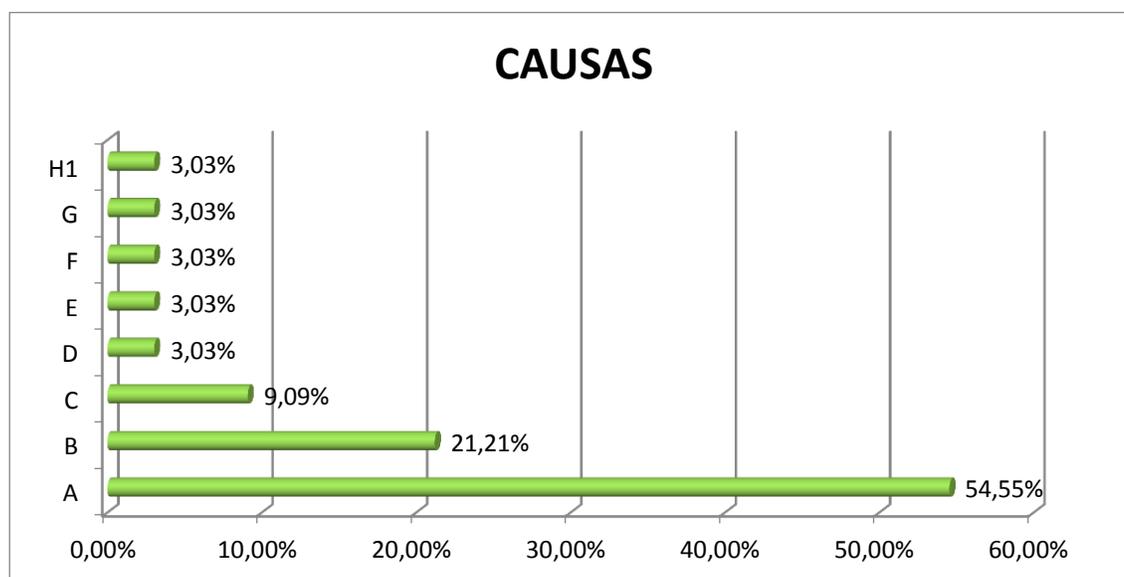


Ilustración 40. Causas que impidieron la situación ideal del factor 18.

Fuente. El Autor

Análisis: Aunque la mayoría de los funcionarios calificaron con 10 el factor evaluación del desempeño, representado en un 54,55%, también encontramos un 21,21% de los funcionarios encuestados que perciben que los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente, un 9,09% opina que la evaluación no se hace en el momento oportuno y el 15,5% restante encontramos causas varias como: la evaluación no es imparcial, no se acostumbra evaluar el desempeño de las personas, no existe una

cultura de la evaluación de desempeño y si porque estos procedimientos de conocimiento nos permiten posicionarnos en un mejor cargo a aquellas personas que hacen las cosas bien, cada una de estas representadas en un 3,03% de los empleados. Todas estas causas están impidiendo de una u otra forma que este factor logre la situación ideal o deseable para obtener un clima altamente gratificante en la empresa H&V Depósito de Drogas.

18.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 18.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 76. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Que haya evaluación más constante para cada cargo así mismo uno ganárselo.
Hay que tener en cuenta que no se evalúa a alguien simplemente cuando se va a subir de cargo.
Falta implementar un sistema de evaluación de los empleados.
Evaluación Continua para determinar el desempeño y evolución de los funcionarios.

Factor 19: Comunicación y Retroalimentación.

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 77. Datos estadísticos Factor 19.

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,91	10	1,60	BUENO

Tabla 78. Comunicación y Retroalimentación.

FACTOR 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN												
No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
	0	0	0	0	0	1	4	2	4	1	21	33
Nivel de Satisfacción												

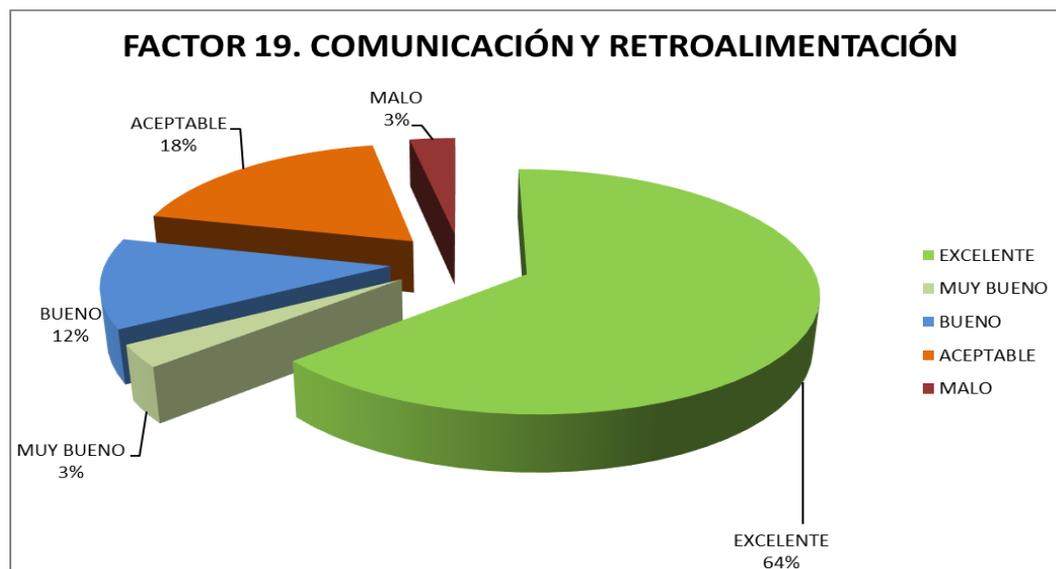


Ilustración 41. Comunicación y Retroalimentación.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa estudiada, se observa que este factor obtuvo una calificación de 8,21, lo que equivale en la escala cualitativa a BUENO; también se presenta una desviación estándar de 1,6 que indica que hay unos pocos resultados que se alejan del promedio.

Revisando la distribución de frecuencia de la gráfica anterior, se determina que: el 64% de los encuestados considera que la comunicación entre dirigentes y subordinados contribuye a obtener un clima organizacional gratificante en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS; el 3% califico este factor como MUY BUENO, seguido del 12% que lo hizo como BUENO y del 28% que lo califica como ACEPTABLE; por ultimo solo el 3% de los encuestados lo califico como MALO. Si se suman los últimos dos porcentajes se obtiene que el 21% de los encuestados se encuentra inconforme con el cumplimiento de este factor, aunque es importante que no se presenten casos extremos sucede con la calificación PÉSIMO.

19.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 79. Causas que impidieron la situación ideal del factor 19.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	21	63,64%
B	La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.	4	12,12%
C	Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes	3	9,09%

	de los superiores más no por voluntad de los afectados.		
D	Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	1	3,03%
E	Los jefes oyen pero no escuchan.	1	3,03%
F	Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.	1	3,03%
G	Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	1	3,03%
H	Otras.	3	
H1	en general buen clima laboral	1	3,03%
H2	No se cuenta con buena comunicación entre las áreas relacionadas	1	3,03%
H3	La comunicación entre áreas no es la mejor.	1	3,03%

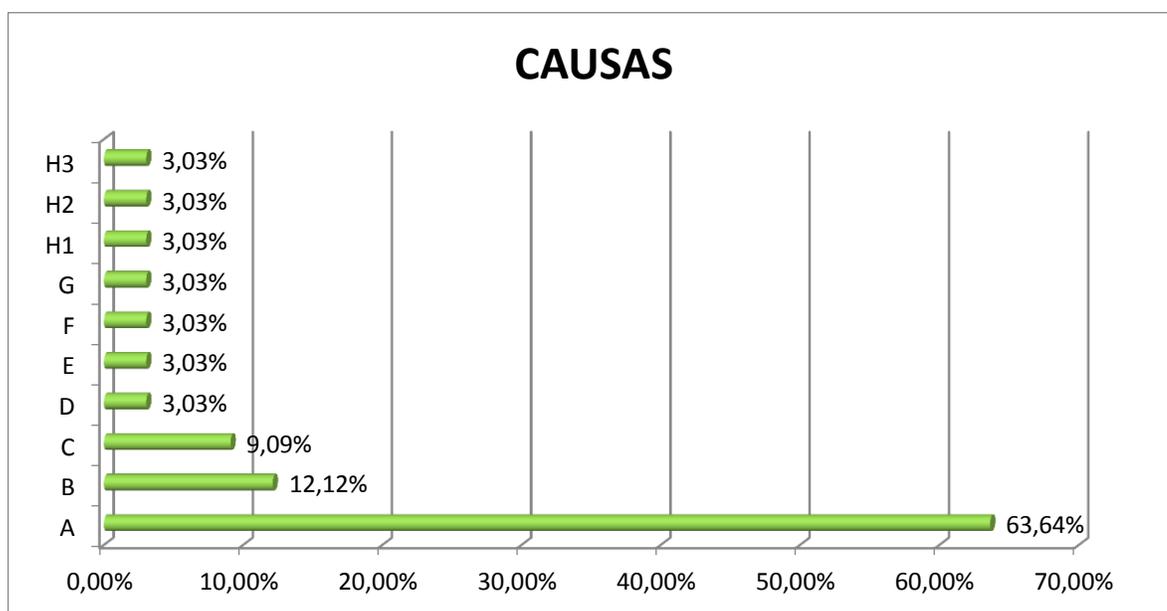


Ilustración 42. Causas que impidieron la situación ideal del factor 19.

Fuente. El Autor

Análisis: Se observa en los resultados que la respuesta más seleccionada por los encuestados corresponde a “Califiqué con 10” con un 63,64%, siendo esto consecuente con la pregunta inicial. Además se percibe que el 12,12% de los encuestados indica que “la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo”; otro 9,09% manifiesta que “las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados”. Por otro lado se mencionaron las siguientes causas, cada una de ellas con el 3,03%: “existen pocos canales de comunicación con los dirigentes”, “los jefes oyen pero no escuchan”, “nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes”, “no se cuenta con buena comunicación entre las áreas relacionadas” y “la comunicación entre áreas no es la mejor”.

Todas estas causas planteadas por los encuestados evidencian algunos aspectos en los que la empresa puede mejorar con el fin de propiciar una mejor comunicación y retroalimentación entre los dirigentes y subordinados de tal forma que permita contribuir a tener un clima organizacional cada vez más gratificante.

19.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 19.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 80. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Cuando se quiera decir algo que se lo comuniquen directamente a la persona encargada, esto en cuanto los subordinados y no existan terceras personas.
La gerente es un jefe que escucha los empleados.
tienen en cuenta nuestra opinión
Más que todo, los jefes de la parte de bodega igual las respuestas son tomadas cuando uno quiere hacer una pregunta a los jefes de arriba.
En caso de nuestro jefe inmediato hay poca retroalimentación ya que es muy duro decirle a él lo que pasa dentro de la bodega por que no se presta ni da la confianza laboral suficiente para expresarle o que pasa y en verdad no muestra mucho interés en lo que uno piense. Con los directivos la verdad no he tenido la verdad nada que decir porque todos son saludables y se les nota la felicidad encima.
Los canales de información son escasos ya que no existe la suficiente confianza entre algunos dirigentes y empleados.
Capacitación en Comunicación 360 Grados.

Factor 20: Selección e inducción.

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

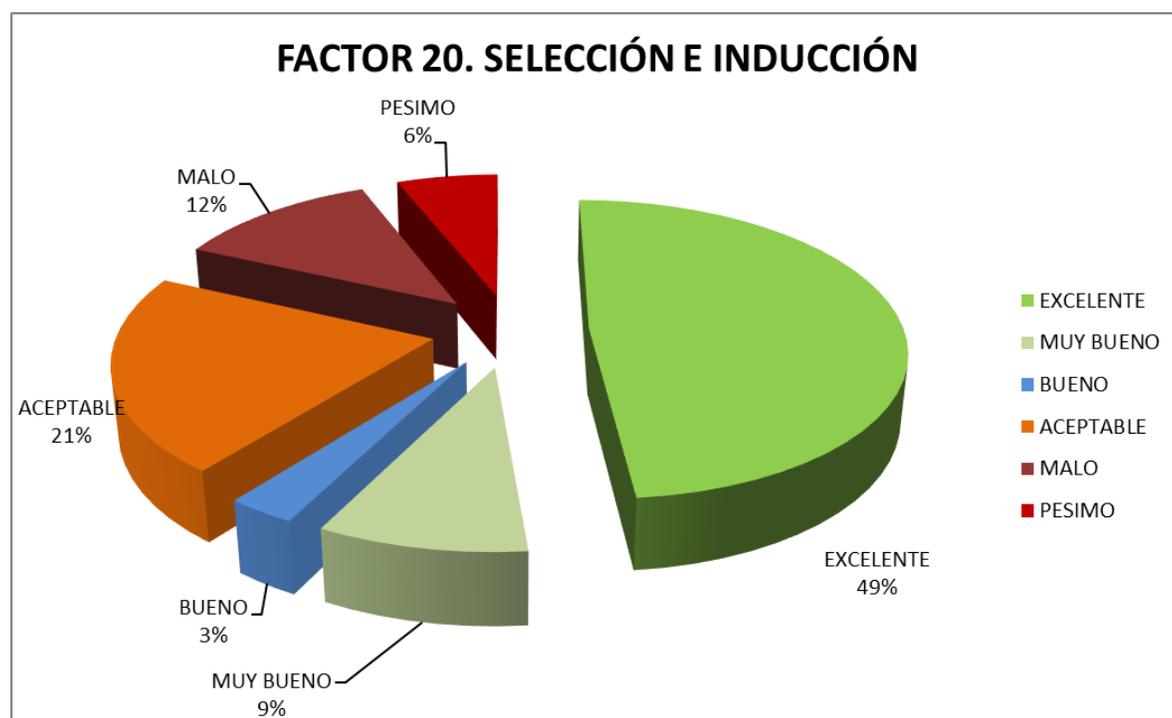
A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 81. Datos estadísticos Factor 20.

SELECCIÓN E INDUCCIÓN			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8,06	10	2,36	BUENO

Tabla 82. Selección e inducción.

FACTOR 20. SELECCIÓN E INDUCCIÓN												
No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
	0	0	1	1	1	3	2	5	1	3	16	33
	Nivel de Satisfacción											

**Ilustración 43.** Selección e inducción.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados obtenidos se observa que el factor selección e inducción tiene una calificación de 8,06, la cual lo ubica en la escala cualitativa como BUENO; también se presenta una distribución estándar mayor a dos unidades que indica que los resultados se encuentran un poco dispersos en relación a la media.

Revisando la distribución de frecuencia de la gráfica anterior se determina que: el 49% de los encuestados considera que en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS este factor se cumple a cabalidad; el 9% calificó el factor como MUY BUENO, seguido del 3% que lo hizo como BUENO; por último para el 39% de los encuestados existe gran inconformidad con el proceso de selección e inducción, ya que lo califican como ACEPTABLE, MALO o PÉSIMO. Esto último muestra la necesidad de mejorar en este aspecto de tal forma que permita mejorar esta calificación, por lo tanto es muy importante revisar las causas por las cuales los encuestados consideran que no se alcanza el nivel deseable y utilizarlas para elaborar el plan de mejoramiento.

20.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 83. Causas que impidieron la situación ideal del factor 20.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	16	48,48%
B	No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	6	18,18%
C	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.	5	15,15%
D	La Empresa H&V Deposito de Drogas no se preocupa por vincular a los mejores.	1	3,03%
E	En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	1	3,03%
F	Los jefes oyen pero no escuchan.	1	3,03%
G	La calidad humana parece no importar mucho en la Empresa H&V Deposito de Drogas.	1	3,03%
H	Otro	4	
H1	Es muy buena la relación entre jefes.	1	3,03%
H2	La empresa en su mención debe hacer selección de personal de la empresa.	1	3,03%
H3	Si nos ofrecen la posibilidad de destacarnos de una manera óptima.	1	3,03%
H4	No sé cómo sea la inducción ahora.	1	3,03%

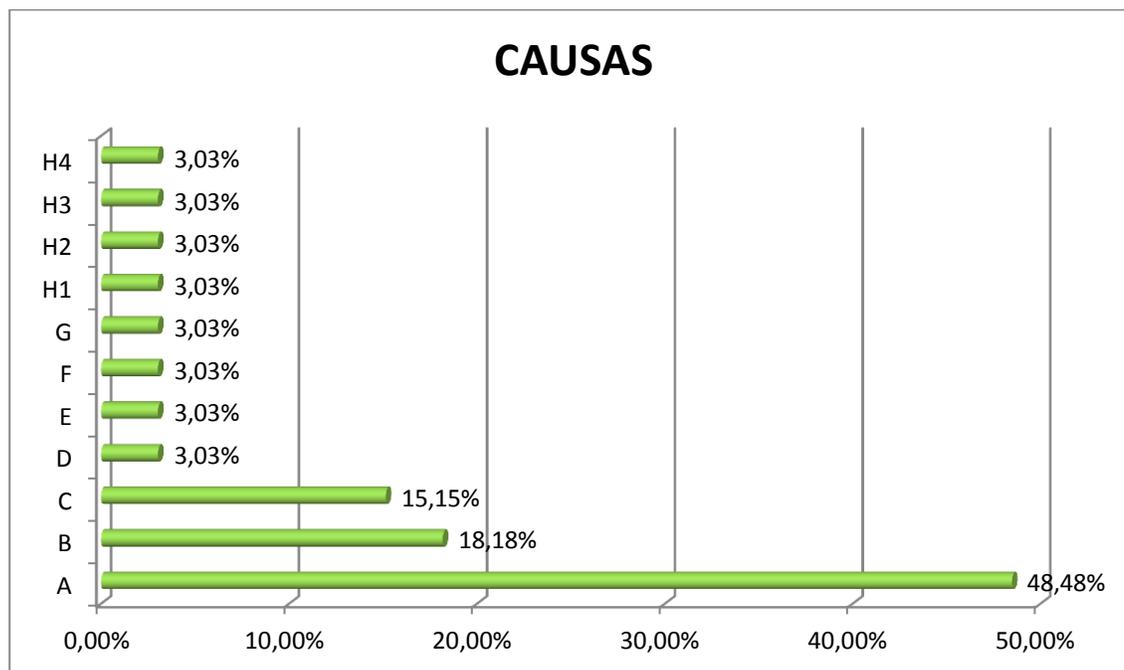


Ilustración 44. Causas que impidieron la situación ideal del factor 20.

Fuente. El Autor

Análisis: De los resultados mostrados en la gráfica 42, se observa que la respuesta más seleccionada por los encuestados corresponde a “Califiqué con 10” con un 48,48%. Además el 18,18% de los encuestados manifiesta que “no hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción” y otro 15,15% selecciona la causa “hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa”. Por último se consideraron varias causas cada una de estas seleccionadas por el 3,03% de los encuestados: “la Empresa H&V Depósito de Drogas no se preocupa por vincular a los mejores”, “en la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar”, “los

jefes oyen pero no escuchan”, “la calidad humana parece no importar mucho en la empresa H&V Depósito de Drogas” y “no sé cómo sea la inducción ahora”.

Como se observa en lo anterior, fueron indicadas diversas causas que impiden que el proceso de selección e inducción sea el ideal desde la percepción de los encuestados, situación que le permite a la empresa H&V Depósito de Drogas entender y conocer que tiene muchos aspectos que mejorar para contribuir a tener un clima organizacional gratificante.

20.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 20.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 84. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Dan el tiempo necesario lo demás cuenta por uno mismo.
Tener más en cuenta los que en verdad su actitud es mejor que otros para ascender.
La inducción es básica sin el mayor conocimiento de la empresa y la sus objetivos y valores.
Creo hay un formulario donde dice los pasos a desempeñar en cada uno de los puestos pero no se le está dando a conocer a los empleados.
Respetar los esquemas que se diseñen para la inducción y la selección.
El jefe inmediato no da la suficiente inducción para la entrega de conocimientos a realizar la dicha tarea a realizarse.

Factor 21: Identidad e Imagen de la Organización.

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 85. Datos estadísticos Factor 21.

IDENTIDAD E IMAGEN DE LA EMPRESA H&V DEPOSITO DE DROGAS			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
9.82	10	0.52	MUY BUENO

Tabla 86. Identidad e Imagen de la Organización.

FACTOR 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA EMPRESA H&V DEPOSITO DE DROGAS												
Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
		0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	
Nivel de Satisfacción												

33

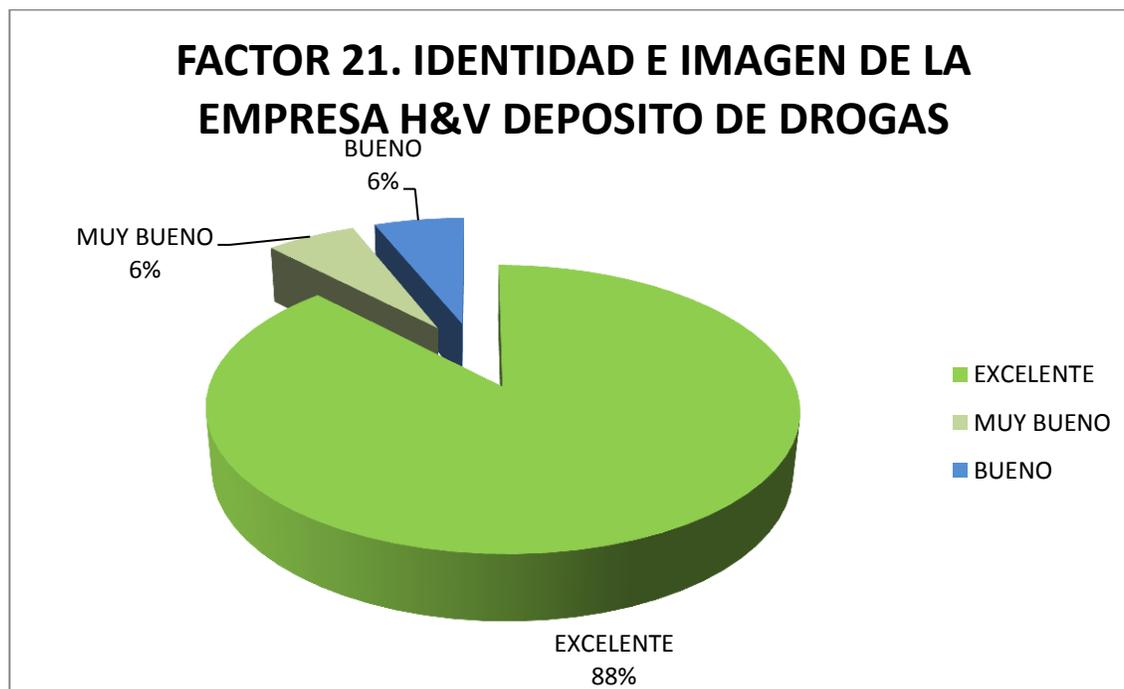


Ilustración 45. Identidad e Imagen de la Organización.

Fuente. El Autor

Análisis: Los resultados de este factor son muy gratificantes, observando que tiene una calificación de 9,82 siendo esto equivalente en la escala cualitativa a MUY BUENO y con tendencia al EXCELENTE. También se ve como los datos se encuentran bastante agrupados alrededor de la media por lo que se tiene una desviación estándar de 0,52, lo que muestra que la opinión de los encuestados con respecto a este factor es casi unánime.

Revisando la distribución de frecuencia de la gráfica anterior se determina que: el 88% de los encuestados perciben la identidad e imagen de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS como excelente; el 6% la percibe como muy buena, seguido del 6% que

lo hizo como buena. Es muy positivo para la empresa que no se evidencien calificaciones negativas en este factor.

21.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 87. Causas que impidieron la situación ideal del factor 21.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	29	87,88%
B	Lo único que a la Empresa H&V Deposito de Drogas le interesa parece ser la obtención de lucro.	1	3,03%
C	Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.	1	3,03%
D	Otras.	2	
D1	La empresa es una de las principales de la región lo fuerte de la empresa es la ventas en ético mas en los populares.	1	3,03%
D2	De una buena manera ya que está dando ejemplo a las demás empresas caquetenas.	1	3,03%

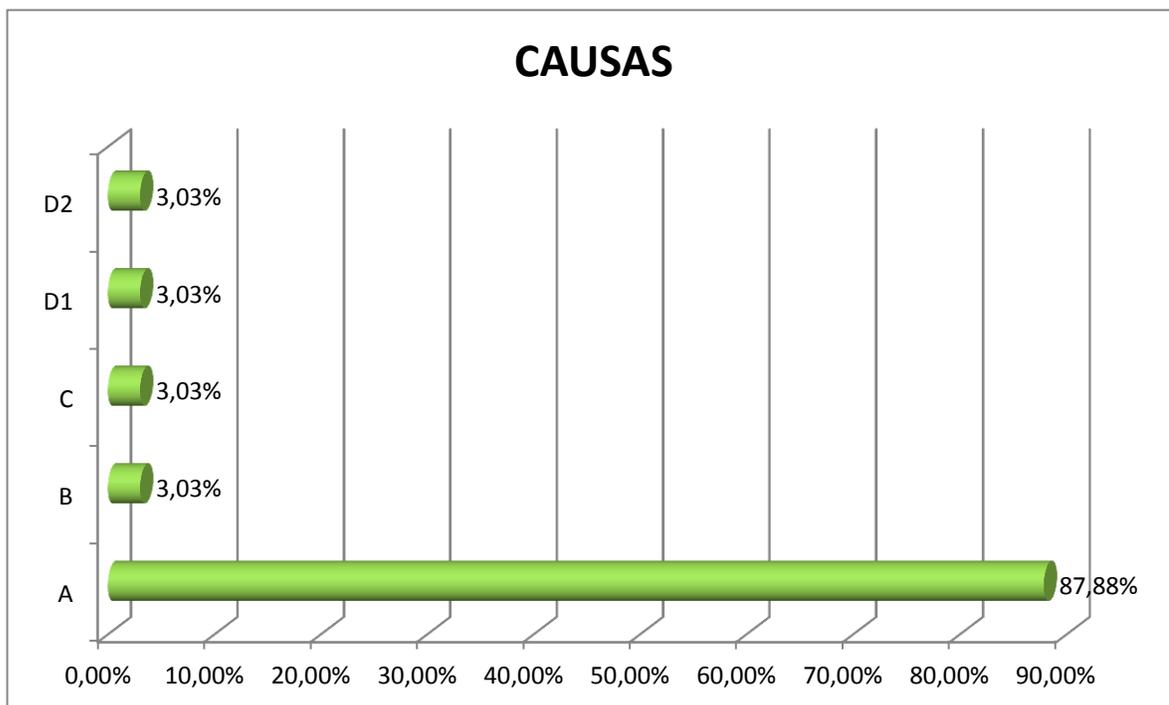


Ilustración 46. Causas que impidieron la situación ideal del factor 21.

Fuente. El Autor

Análisis: Revisando los resultados el 87,88% de los encuestados consideran que el factor Identidad e Imagen se encuentra dentro de la situación ideal para un clima altamente gratificante, sin embargo se plantean dos causas, cada una con el 3,03%, que impiden que la calificación de este factor sea aún mejor: “lo único que a la Empresa H&V Deposito de Drogas le interesa parece ser la obtención de lucro” y “son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones”. Estas dos causas le permiten a la empresa identificar unas pequeñas falencias y tomar acciones para seguir sosteniendo este factor en un nivel muy elevado. Las otras dos causas (D1 y D2) se consideran más como una justificación de la buena calificación dada, que una causa que impida llegar al nivel deseable del factor.

21.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 21.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones que las personas encuestadas consideran permitirán mejorar este factor:

Tabla 88. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Muy buena.
Aunque se puede mejorar.

Factor 22: Celebraciones y ceremonias.

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 89. Datos estadísticos Factor 22.

CELEBRACIONES Y CEREMONIAS			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
9.67	10	0.97	MUY BUENO

Tabla 90. Celebraciones y ceremonias.

FACTOR 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS												33
Nivel de Satisfacción												
No cree	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cree
	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	28	



Ilustración 47. Celebraciones y ceremonias.

Fuente. El Autor

Análisis: Los resultados obtenidos para este factor son satisfactorios, con un promedio de 9,67 que lo ubica en una calificación cualitativa de MUY BUENO, presento una moda de 10 y una desviación estándar de 0,97 lo cual denota uniformidad en las apreciaciones de los encuestados, frente al nivel de satisfacción para este factor.

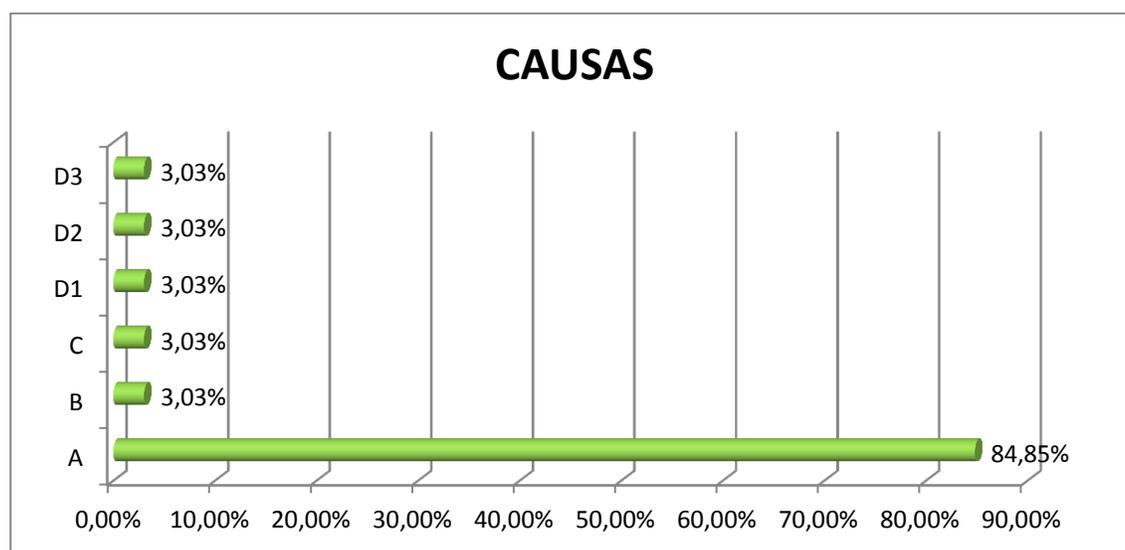
La distribución porcentual de los resultados obtenidos tras la evaluación del factor se dividió así: El 85 % de los funcionarios manifiestan estar en un grado de satisfacción EXCELENTE, el 6 % lo refiere como MUY BUENO, un mismo porcentaje como BUENO y el 3 % como MALO.

Con relación a lo anterior se puede concluir que se evidencia como una fortaleza en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS el factor celebraciones y ceremonias, por lo tanto, sugerimos que se realice un mantenimiento a este factor con el fin de que se conserve a lo largo del tiempo el nivel de satisfacción hallado y por qué no, una calificación que llegue a ser EXCELENTE.

22.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 91. Causas que impidieron la situación ideal del factor 22.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	28	84,85%
B	No existen celebraciones.	1	3,03%
C	Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	1	3,03%
D	Otras.	3	
D1	Falta integrar más las diferentes áreas en estas actividades.	1	3,03%
D2	La empresa si se ha preocupado por motivar al trabajador.	1	3,03%
D3	Falta incluir la familia del empleado.	1	3,03%

**Ilustración 48.** Causas que impidieron la situación ideal del factor 22.

Fuente. El Autor

Análisis de Causas: Así como fueron muy buenos los resultados obtenidos en la calificación cualitativa, al realizar la evaluación de las causas, tenemos que el 84,85% calificó con 10 este factor, pero no se puede desconocer que se encontraron diferentes causas por las que este factor no es EXCELENTE, cada una de las identificadas tiene un 3,03% de participación y las mencionamos así: no existen celebraciones, las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.

Los funcionarios también hallaron otras causas diferentes a las enlistadas por el instrumento y que conviene tener en cuenta, como:

- Falta integrar más las diferentes áreas en estas actividades.
- Falta incluir la familia del empleado.

22.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 22.

Tabla 92. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Las actividades que se realicen en alguna celebración se integren todo el equipo de la empresa.
Muy buenas.
Si es muy buena las celebraciones ya que la rutina de trabajo cambia y minimiza el estrés, pero que haya más vinculación con el conyugue o esposo (a).
Generan amistad y familiaridad entre los empleados.
Realizar algunas también con el grupo familiar del empleado.

Factor 23: Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 93. Datos estadísticos Factor 23.

GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8.15	10	2.71	BUENO

Tabla 94. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.

		FACTOR 23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No		0	1	0	3	1	1	3	1	2	1	20	33	Si
considero		0	1	0	3	1	1	3	1	2	1	20		considero
		Nivel de Satisfacción												

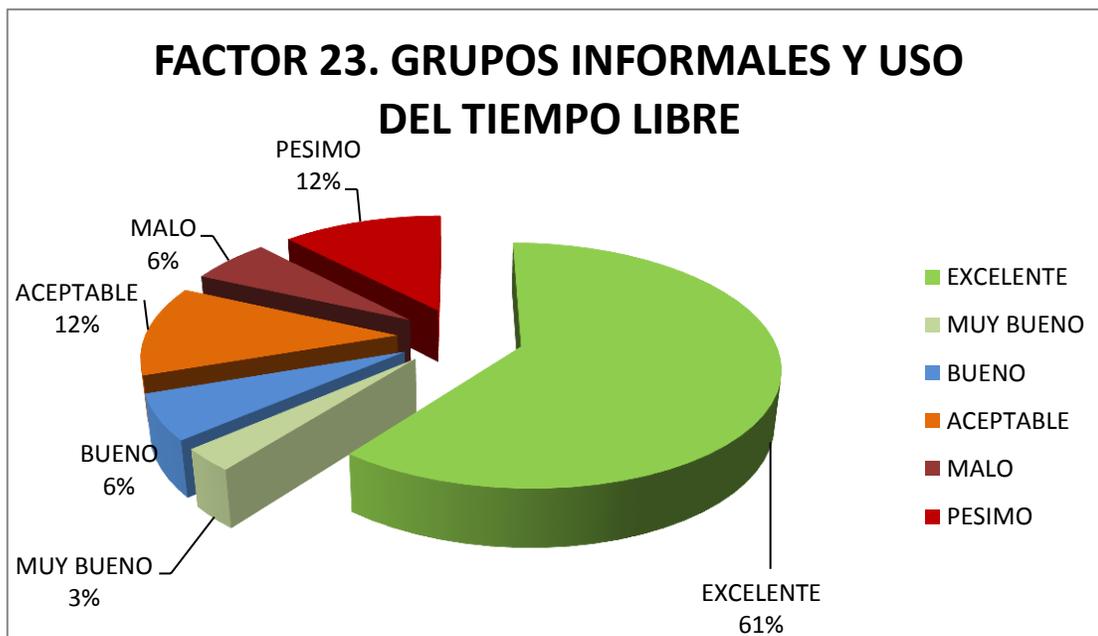


Ilustración 49. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.

Fuente. El Autor

Análisis: Frente a los grupos informales y el uso del tiempo libre, la calificación cualitativa obtenida fue BUENO, con una media de 8,15, una moda de 10 y una desviación 2,71 que muestra dispersión en las opiniones con relación a el nivel de satisfacción de los colaboradores para este factor.

A pesar de que la percepción del 61% de los encuestados es EXCELENTE, el 3% dice que es MUY BUENO, el 6% lo refiere como BUENO, el 12% como aceptable, el 6% como MALO y el 12% restante, evalúa el nivel de complacencia como PÉSIMO.

Al existir tal disparidad de opiniones en el grupo, frente al factor evaluado sugerimos indicar un plan de mejoramiento para que este factor llegue a una situación deseable,

donde se brinde espacios para el libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a H Y V DEPOSITO DE DROGAS, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la institución, entre otros.

23.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 95. Causas que impidieron la situación ideal del factor 23.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	20	60,61%
B	Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.	4	12,12%
C	No me interesa participar en ese tipo de actividades.	2	6,06%
D	La Empresa H&V Deposito de Drogas no fomenta ese tipo de actividades.	1	3,03%
E	Otro	4	
E1	No se hacen reuniones muy seguido entre mi área de trabajo.	1	3,03%
E2	Personalmente lo mío es lo espiritual.	1	3,03%
E3	Si porque estoy brindando la posibilidad de que otras personas compartan conmigo y así poder conocernos mejor.	1	3,03%
E4	Poco interés en este tema.	1	3,03%

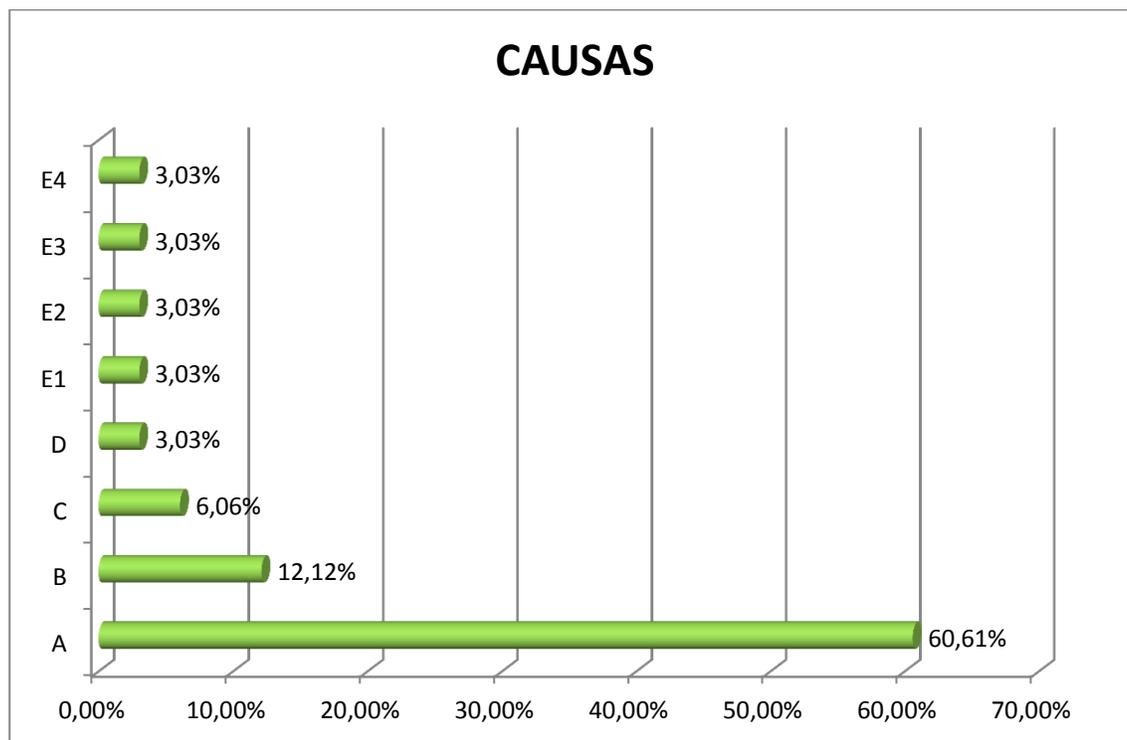


Ilustración 50. Causas que impidieron la situación ideal del factor 23.

Fuente. El Autor

Análisis: Encontramos que el 60,61 % de los encuestados calificaron con 10 este factor, lo cual se asocia con plena satisfacción y causas sin identificar, mientras que 12,12% de los colaboradores registran como causa “los compromisos laborales o familiares no me lo permiten”, un 6,06% reconocen “no me interesa participar en ese tipo de actividades”, el 3,03% refieren como causa “la Empresa H&V Depósito de Drogas no fomenta ese tipo de actividades. Los colaboradores relacionaron otras causas cada una con el 3,03 %, así:

- No se hacen reuniones muy seguido entre mi área de trabajo.
- Personalmente lo mío es lo espiritual.
- Si porque estoy brindando la posibilidad de que otras personas compartan conmigo y así poder conocernos mejor.
- Poco interés en este tema.

23.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 23.

Tabla 96. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Sería bueno participar en todo, pero a veces no tenemos el tiempo adecuado.
Me gustaría que se realizaran actividades de integración más seguidas.
La verdad no me parece muy importante este punto pero bueno sería interesante que la empresa de vez en cuando apoyara el deporte seria la verdad chévere.
Generan amistad y familiaridad.

Factor 24: Valores.

24.1 ¿Existe en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 97. Datos estadísticos Factor 24.

VALORES			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8.97	10	1.90	BUENO

Tabla 98. Valores.

FACTOR 24. VALORES												
No	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si Existe
Existe	0	0	0	2	0	0	2	1	3	3	22	

Nivel de Satisfacción

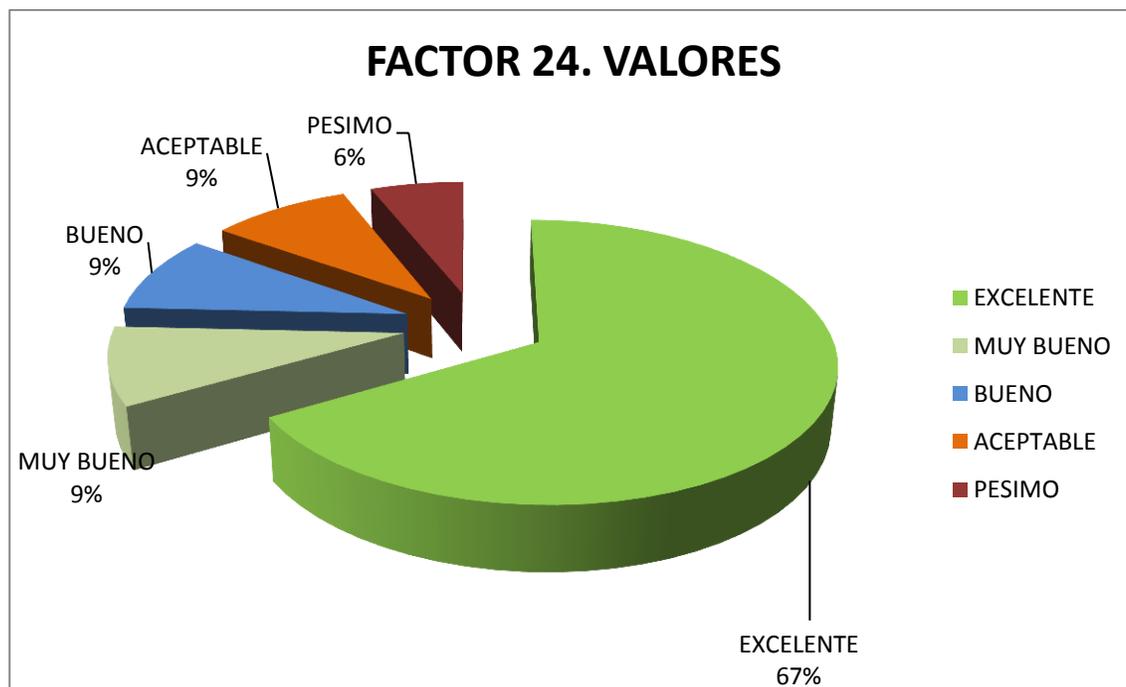


Ilustración 51. Valores.

Fuente. El Autor

Análisis: El resultado para este factor FUE BUENO, con una media de 8,97, una moda de 10 y una desviación de 1,90, por lo anterior, se observa una variación entre los criterios de evaluación del grupo frente a este factor.

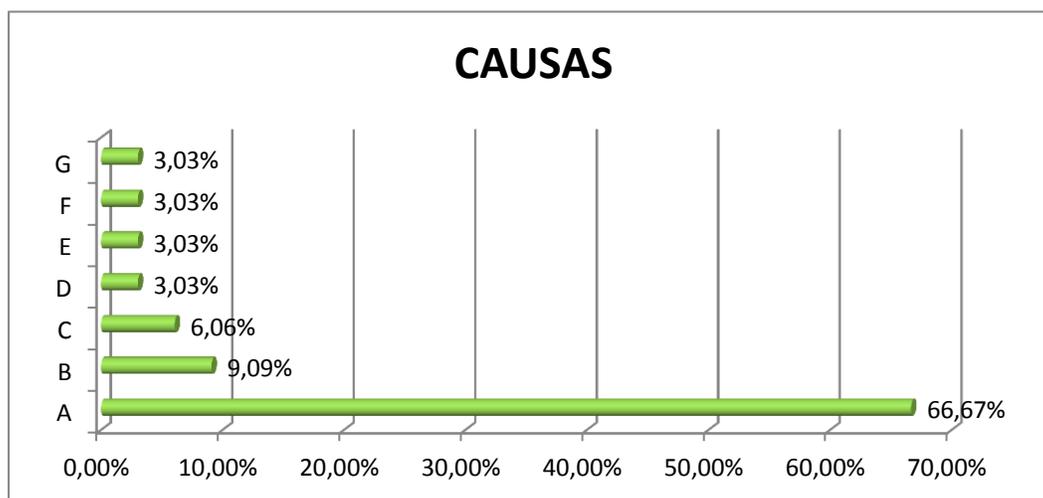
El 67 % de los encuestados, presentan como excelente en H&V DEPÓSITO DE DROGAS el desarrollo de valores como la calidez humana, el logro, la orientación hacia el futuro, un 9% lo cataloga como MUY BUENO, en la misma proporción como BUENO, otro 9 % como ACEPTABLE y un 6 % como PÉSIMO.

De acuerdo con el escenario descrito, se indican variadas calificaciones, para lo cual se invita a desarrollar un plan de mantenimiento para este factor, que aunque en el momento es una fortaleza para H&V DEPÓSITO DE DROGAS, lo ideal es llegar a la condición de la EXCELENCIA en un 100%.

24.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 99. Causas que impidieron la situación ideal del factor 24.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	22	66,67%
B	El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.	3	9,09%
C	No son abiertos al cambio.	2	6,06%
D	Más que los logros interesan las relaciones interpersonales.	1	3,03%
E	En la Empresa H&V Deposito de Drogas prima la impersonalidad.	1	3,03%
F	Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.	1	3,03%
G	No permiten cambios en los métodos de trabajo.	1	3,03%

**Ilustración 52.** Causas que impidieron la situación ideal del factor 24.

Fuente. El Autor

Análisis: En esta ocasión el 66,67% de los colaboradores están plenamente identificados con el esquema de implementación de valores morales y éticos en la organización, en segundo orden de importancia aparece un 9,09% que definen como causa de inconformidad “el equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos” mientras un 6,06% manifiesta “no son abiertos al cambio”, se identificaron cuatro (4) causas de menos relevancia cada una con 3,03% de participación, como se observa en la gráfica.

24.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 24.

Tabla 100. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Las familias empresarias deben abanderar procesos de gestión del cambio para reposicionarse en este tiempo nuevo y así estar en condiciones de trascender a sus fundadores y hacer realidad el sueño de continuidad que da sentido a estas organizaciones, estoy hablando de procesos que demandan visión estratégica y fuerte liderazgo para situar en su justo lugar y tiempo a la empresa.
Es muy importante para el mejoramiento continuo, pero falta profundizar en el tema.
Muy buenas.

Factor 25: Multiculturalismo.

25.1 ¿Considera usted que en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 101. Datos estadísticos Factor 25.

MULTICULTURALISMO			
MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
8.67	10	2.34	BUENO

Tabla 102. Multiculturalismo.

		FACTOR 25. MULTICULTURALISMO												
En		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalment	
desacuerdo		Nivel de Satisfacción										e de acuerdo		
		1	0	0	0	1	2	2	1	3	1	22	33	

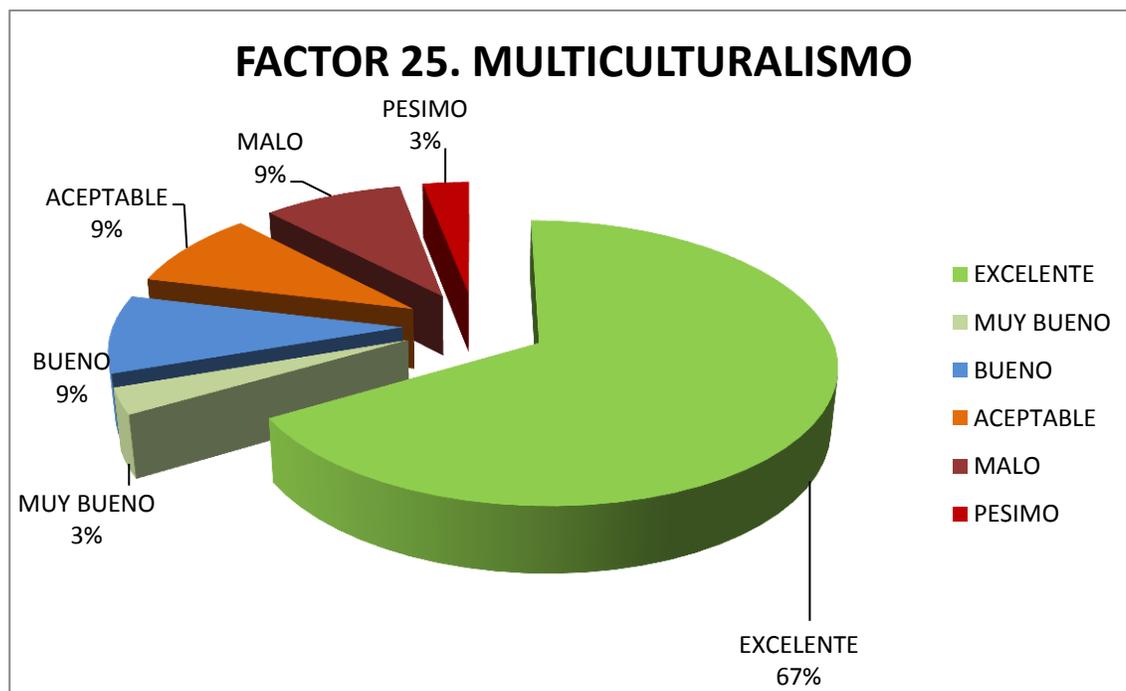


Ilustración 53. Multiculturalismo.

Fuente. El Autor

Análisis: La calificación promedio de este factor es de 8,67 que lo ubica en una calificación cualitativa BUENO, con una moda de 10 y una desviación de 2,34, evidenciando diversidad de opiniones entre los colaboradores que evaluaron este factor.

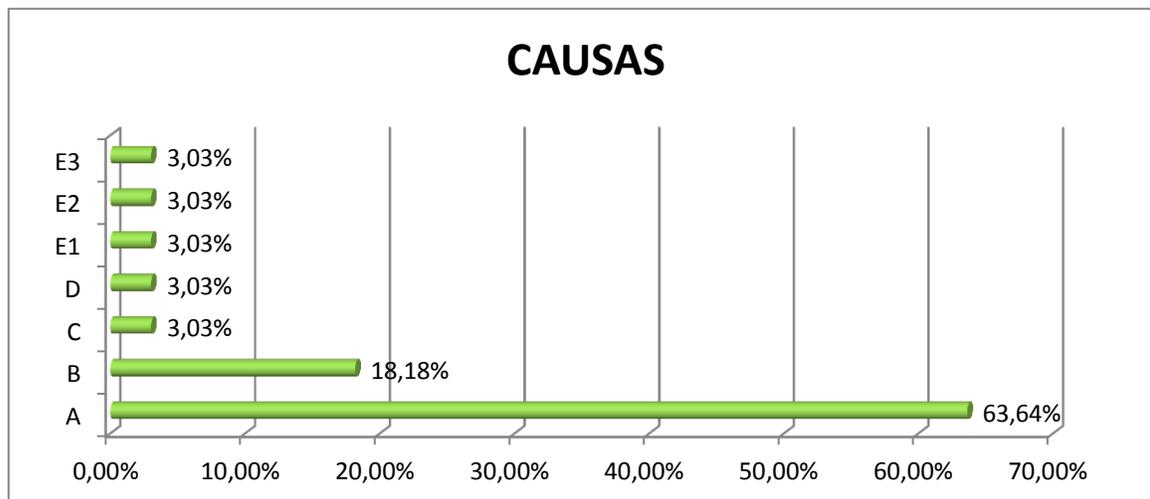
El 67% de los encuestados califica como EXCELENTE este factor, ya que consideran que en H&V DEPÓSITO DE DROGAS, existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos , un 3% la cataloga como MUY BUENO, el 9 % como BUENO, mientras que otro 9% como MALO y el 3% restante cree que es PÉSIMO .

Frente al anterior contexto que si bien es una fortaleza, se sugiere un plan de mantenimiento y mejora, buscando que el 100% de los colaboradores alcancen un nivel de satisfacción excelente y que H&V DEPÓSITO DE DROGAS se identifique con una cultura basada, esencialmente en el ser y las cualidades relacionadas con este (conocimientos, competencias, habilidades, experiencia, aptitudes), así como la definición clara de las maneras de hacer y las responsabilidades individuales, de esta forma la cultura en H&V DEPÓSITO DE DROGAS , se enaltecerá y se conseguirán mayores beneficios para toda la EMPRESA.

25.2. Causas que impidieron la situación ideal o deseable.

Tabla 103. Causas que impidieron la situación ideal del factor 25.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	% DE ENCUESTADOS
A	Califiqué con 10 la respuesta anterior.	21	63,64%
B	Cada área funcional es una isla aparte.	6	18,18%
C	Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	1	3,03%
D	Los jefes no se mezclan con los empleados.	1	3,03%
E	Otro	3	
E1	Para algunas cosas somos unidos.	1	3,03%
E2	Yo creo que la empresa no mira la raza si no la capacidad de la persona.	1	3,03%
E3	Si porque todos somos iguales por lo tanto.	1	3,03%

**Ilustración 54.** Causas que impidieron la situación ideal del factor 25.

Fuente. El Autor

Análisis: El 63,64% de los funcionarios coinciden en calificar con 10 este factor, mientras que dentro del grupo que no está satisfecho un 18,18% encuentra como causa de inconformidad que “cada área funcional es una isla aparte”, básicamente esta es la causa más relevante, así mismo se evidenciaron otras causas planteadas por parte de los encuestados cada una con 3,03 % de participación así:

- Para algunas cosas somos unidos.
- Yo creo que la empresa no mira la raza si no la capacidad de la persona.
- Si porque todos somos iguales por lo tanto.

25.3. Soluciones propuestas por los funcionarios para el factor 25.

Tabla 104. Soluciones propuestas por los funcionarios de la empresa H&V Depósito de Drogas.

POSIBLES SOLUCIONES EXPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS
Buscar que todas las áreas tengan mejor comunicación.
Se maneja una buena relación entre los grupos de la empresa.
Mayor integridad.
Son muy alejados por cada profesión q tiene cada persona.
Aunque digo que cada área funciona aparte hay q aclarar q hay mucha colaboración entre ellas.

CAPITULO VI

6 PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL H Y V DEPOSITO DE DROGAS

El diagnóstico del clima organizacional en la empresa analizada, según los resultados obtenidos en el estudio, obtuvo una calificación de BUENO, con tendencia a altamente gratificante, evidenciando la gran oportunidad de que pueda llegar a convertirse excelente; partiendo de esa premisa, se orienta el planteamiento de un plan de mejoramiento enfocado en arraigar las fortalezas y atacar las debilidades detectadas.

Teniendo en cuenta las causas previamente identificadas, para cada factor que se evaluó, como también las soluciones expuestas por los colaboradores que participaron en la encuesta, así como las percepciones de los participantes de este estudio, presentamos el plan de mejora.

6.1 Objetivo General

Trazar un plan de acción, acorde a las necesidades encontradas en el diagnóstico; que recomiende estrategias y actividades, con el propósito de lograr a futuro un clima organizacional EXCELENTE y altamente gratificante en H&V Depósito de Drogas.

6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las oportunidades existentes, para cada uno de los factores evaluados.
- ✓ Fijar el objetivo a alcanzar con la ejecución de la estrategia.
- ✓ Proyectar las estrategias que orienten la consecución de las soluciones.
- ✓ Plantear las actividades que se requieren para desarrollar la estrategia.
- ✓ Estimar el presupuesto correspondiente a cada actividad planteada.

Para efecto de facilitar el planteamiento del plan de mejoramiento, agrupamos los 25 factores en cinco (5) dimensiones, bajo el criterio de afinidad.

Tabla 105. Clasificación de los Factores por Dimensión.

DIMENSIÓN	FACTOR
Organización	Estructura Organizacional. Conocimiento de la Planeación Estratégica. Reglamentos. Holismo y Sinergia. Calidad del Servicio al Cliente Interno.
Necesidades de los Miembros	Libertad de Expresión. Grupos Informales. Relaciones Interpersonales. Participación. Instalaciones y Herramientas de Trabajo.

	<p>Estabilidad Laboral.</p> <p>Reconocimiento.</p> <p>Salario.</p>
Gestión del Talento Humano	<p>Desarrollo Personal.</p> <p>Selección e Inducción.</p> <p>Trabajo Gratificante.</p> <p>Solución de Conflicto de Intereses.</p> <p>Comunicación y Retroalimentación.</p> <p>Desempeños.</p>
Cultura Organizacional	<p>Identidad e Imagen de H&V Depósito de Drogas.</p> <p>Celebraciones y Ceremonias</p> <p>Valores</p> <p>Multiculturalismo</p>
Procesos de Decisión	<p>Liderazgo.</p> <p>Toma de decisiones.</p>

Tabla 106. Plan de Mejoramiento Dimensión Organización.

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL H&V DEPÓSITO DE DROGAS							
AFINIDAD DE DIMENSIONES	FACTOR	DEBILIDADES Y/U OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
ORGANIZACIÓN	Estructura Organizacional	Agilización en la toma de decisiones.	Organizar y orientar estratégicamente acciones, procesos, responsables y recursos hacia el logro de objetivos y metas.	Establecer un plan de acción que defina, delegue y permita hacer seguimiento de los objetivos y metas , por área.	Realizar reuniones mensuales, de apoyo y seguimiento de las responsabilidades, con los coordinadores de cada área.	Directivos de la empresa Talento Humano	Refrigerio 200.000
		Brindar autonomía a cada área de operación	Involucrar a los individuos y grupos de todas las áreas en la consecución de los objetivos de la empresa.		Efectuar visitas de tipo gerencial, por área , dos veces al año; con el fin de conocer los resultados, objetivos y estrategias del equipo de trabajo.		Ninguno
	Conocimiento de la Planeación estratégica	Comprensión y profundización de los conocimientos sobre visión, misión, estrategias, objetivos y las políticas de la empresa.	Clarificar y profundizar los conocimientos que tienen los funcionarios acerca de la planeación estratégica de la empresa.	Diseñar programas de inducción y reinducción para todo el personal vinculado a la empresa.	Enfatizar en el programa de inducción de personal , la divulgación de los adelantos que hay, entorno a la planeación estratégica.	Talento Humano	Ninguno
		Conocer a dónde quiere llegar la empresa.	Enfocar los esfuerzos en la misma dirección.		Efectuar encuentros conversacionales dinámicos trimestralmente (Evento de Lanzamiento), donde se haga clarificación, recordación y comunicación de eventuales cambios en la planeación estratégica de la empresa.		Ninguno
					Hacer llegar a todos los jefes de área, la copia de la planeación estratégica de la empresa, con el fin de que se ubique estratégicamente en cada uno de las áreas de trabajo.		Ninguno
	Reglamentos	Actualización oportuna y a conciencia del reglamento.	Asegurar que las acciones que realiza la empresa se fundamenten en estándares y bajo un criterio concienzudo.	Examinar y renovar habitualmente los manuales de procedimientos y funciones.	Convocar semestralmente a los líderes de cada área, con el fin de que participen en las revisiones de manuales de procedimientos y funciones, para que así las acciones de mejora planteadas sean acorde a los requerimientos de las áreas .	Gerente Coordinadores de Áreas	Ninguno
		Permitir la participación del personal en la revisión del reglamento, de modo que se les genere confianza.	Generar organización , coordinación y control	Conocer y aplicar las normas de forma paralela a la identidad corporativa.	Reuniones semestrales donde los líderes de cada área expongan a sus colaboradores con claridad las metas que se desean alcanzar.		
	Calidad del Servicio al Cliente Interno	Optimizar el proceso de entrega y recibo de trabajos .	presentar trabajos , de calidad , acordes a los requerimientos y a los tiempos para cada área o proceso, sin excepciones.	Actualización del manual de funciones y procedimientos.	Reunir a los líderes y empleados de cada área, bimensualmente, para revisar detalladamente los manuales, de forma tal que tengan claro los estándares establecidos.	Gerente Coordinadores de Áreas	Ninguno
			Estandarización de procesos.	Socialización de los manuales de funciones y procedimientos	Promover la presentación de informes de servicio para cada una de las áreas de la empresa , anotando novedades , inconformidades y acciones de mejora.		
	Holismo y Sinergia	Trabajar en equipo e integrarse para obtener mejores resultados.	Desarrollar una cultura con principios claros de trabajo en equipo .	Desarrollar procesos de acompañamiento y motivación para trabajar en equipo.	Semestralmente aplicar coaching grupal, con el fin de revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores	Talento Humano	\$ 2.000.000
				Instaurar políticas flexibles para motivar el equipo.	Establecer semestralmente las metas y objetivos en conjunto con los colaboradores	Coordinadores de Áreas	Ninguno
					Premiar al equipo por un trabajo bien hecho (Un regalo o un premio económico)	Talento Humano	Depende número de integrantes

Tabla 107. Plan de Mejoramiento Dimensión Necesidad de los Miembros

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL H&V DEPÓSITO DE DROGAS							
AFINIDAD DE DIMENSIONES	FACTORES	DEBILIDADES Y/ U OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
NECESIDADES DE LOS MIEMBROS	Libertad de Expresión y Participación	Posibilidad de los empleados de la empresa H&V Depósito de Drogas de informarse, participar y expresarse libremente en el momento que lo requieran.	Aumentar las posibilidades de participación y expresión de los funcionarios de la empresa.	Generar un ambiente de confianza y tranquilidad que permita a los colaboradores participar y expresarse sin temor a represalias.	Realizar reuniones cada 15 días para escuchar las opiniones, sugerencias, peticiones, quejas y reclamos de los funcionarios.	Directivos de la Empresa Coordinadores de Áreas Talento Humano	Ninguno
					Capacitar a los coordinadores de la áreas para que sean capaces de ceder a sus empleados más participación en el proceso productivo y aprendan a escucharlos sin tomar represalias.	Directivos de la Empresa Talento Humano	\$ 200.000
	Grupos Informales, Uso del Tiempo Libre y Relaciones Interpersonales	Fomentar las actividades programadas por los grupos informales. Integración entre todos los miembros de la empresa, incluidos los Jefes y Directivos. Mejorar las relaciones interpersonales entre las diferentes áreas y sus integrantes.	Mejorar la integración y participación de los colaboradores en la actividades informales programadas.	Facilitar y apoyar los espacios de integración y recreación de los grupos informales.	Continuar apoyando económicamente las actividades deportivas como campeonatos de fútbol, tejo, entre otros.	Directivos de la Empresa Talento Humano	\$ 200.000
					Programar una tarde recreativa dos veces al año, en donde se programen actividades que integren tanto funcionarios como directivos.		\$ 600.000
					Programar actividades de integración que incluyan capacitaciones en temas como respeto, trabajo en equipo y solución de conflictos.		\$ 300.000
	Instalaciones y Herramientas de Trabajo	Instalaciones cómodas y herramientas de trabajo apropiadas.	Asegurar que las instalaciones se mantengan bajo las normas exigidas por la Secretaría de Salud y garantizar a los funcionarios las herramientas adecuadas para la realización del trabajo.	Estar actualizados en las normas que rigen el sector del negocio y a la vanguardia de las herramientas de trabajo.	Continuar realizando los ajustes necesarios a las instalaciones y herramientas de trabajo.	Directivos de la Empresa	Dependiendo de los ajustes a realizar
					Estandarizar el proceso de solicitud y entrega de los materiales de trabajo.	Talento Humano	Ninguno
	Estabilidad Laboral	Excelente Estabilidad Laboral.	Brindar una estabilidad laboral a los empleados de la empresa H&V Depósito de Drogas.	Continuar con la política de contratación actual de la empresa.	Seguir manejando la contratación de empleados a través de contrato a término fijo.	Directivos de la Empresa Talento Humano	Ninguno
	Reconocimiento	Fortalecer el sistema de reconocimientos de la empresa.	Crear una cultura de reconocimiento en la empresa H&V Depósito de Drogas.	Diseñar un programa de incentivos que permita reconocer y valorar a los funcionarios que se sobresalgan en la empresa.	Analizar los incentivos que puede ofrecer la empresa a los funcionarios que se identifiquen por su compromiso.	Directivos de la Empresa Coordinadores de Áreas Talento Humano	Depende del incentivo o reconocimiento a otorgar
					Ser objetivos e imparciales al momento de entregar un incentivo o reconocimiento.		
Salario	Política Salarial Altamente Gratificante.	Brindar una justa retribución a los colaboradores por el trabajo realizado.	Realizar una análisis salarial teniendo en cuenta el mercado laboral y la situación financiera de la empresa.	Realizar una escala salarial con base en la educación, experiencia del funcionarios, las responsabilidades y funciones de cada cargo.	Directivos de la Empresa Talento Humano	Ninguno	

Tabla 108. Plan de Mejoramiento Dimensión Gestión del Talento Humano.

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL H&V DEPÓSITO DE DROGAS							
AFINIDAD DE DIMENSIONES	FACTORES	DEBILIDADES Y/ U OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Desarrollo del Personal y Trabajo Gratificante	Estimular la formación personal y profesional constantemente.	Lograr que los funcionarios de la empresa sean seres más completos e íntegros.	Diseñar un programa de capacitaciones y/o formaciones tanto personales como profesionales.	Incentivar a los funcionarios para que se esfuercen para capacitarse de acuerdo a su perfil.	Directivos de la Empresa Talento Humano	Depende del Programa de Capacitación a realizar.
			Desarrollar el bienestar personal, laboral y relacional de los colaboradores.		Realizar un análisis de las necesidades de capacitación (personal-profesional) de las personas de cada una de las áreas de la empresa.	Talento Humano	Ninguno
	Selección e Inducción	Proceso de Selección e Inducción.	Contratar el personal de acuerdo a las necesidades y perfiles de los cargos vacantes.	Estructurar un riguroso sistema de selección e inducción del personal.	Diseñar un esquema para la contratación de los nuevos colaboradores.	Talento Humano	Ninguno
			Brindar a los funcionarios la inducción necesaria para desempeñar su cargo de manera óptima.		Actualizar y dar a conocer a los funcionarios los manuales de funciones existentes en la empresa H&V Depósito de Drogas.	Talento Humano Coordinadores de Áreas	Ninguno
	Solución de Conflictos de Intereses	Fortalecer la forma de solucionar los conflictos en la empresa.	Generar un ambiente laboral en donde los conflictos que se presenten en la empresa se solucionen de manera satisfactoria y acerquen las partes involucradas	Crear el Comité de Convivencia Laboral.	Escoger los representantes de cada área para que integren el Comité de Convivencia Laboral.	Talento Humano Coordinadores de Áreas	Ninguno
					Programar reuniones mensuales para escuchar y dejar registro de las situaciones que se estén presentando y tomar las acciones necesarias. Realizar retroalimentación.		Ninguno
	Comunicación y Retroalimentación	Fomentar la comunicación interna como un valor estratégico.	Construir una apropiada cultura de comunicación interna entre toda la organización.	Crear canales de comunicación más directos en donde todos los funcionarios conozcan y estén involucrados en las actividades realizadas por la empresa.	Realizar un diagnóstico del estado actual de la comunicación en la empresa y de acuerdo al mismo plantear las acciones preventivas o correctivas, según sea el caso.	Talento Humano Coordinadores de Áreas	\$ 500.000
					Instalar carteleras informativas en cada una de las áreas de la empresa.	Talento Humano Coordinadores de Áreas	\$ 300.000
					Establecer una medición anual de las variables de comunicación.	Talento Humano	Ninguno
	Desempeños	Evaluación continua de los funcionarios	Conocer el desempeño de los funcionarios en los cargos.	Implementar un sistema de evaluación del desempeño.	Diseñar y aplicar un instrumento para realizar la evaluación de desempeño por lo menos una vez al año.	Talento Humano	Ninguno
					Realizar seguimiento mensual junto con los jefes de área acerca del desempeño de sus colaboradores.	Talento Humano	Ninguno

Tabla 109. Plan de Mejoramiento Dimensión Cultura Organizacional.

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL H&V DEPÓSITO DE DROGAS							
AFINIDAD DE DIMENSIONES	FACTORES	DEBILIDADES Y/ O OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	Identidad e Imagen de H&V DEPÓSITO DE DROGAS	Sostener y fortalecer la imagen corporativa	Mejorar la personalidad corporativa	Disponer de un manual de identidad visual, donde se concentre y detalle la personalidad de la empresa.	Elegir un "comité de desarrollo de identidad corporativa", encargado de velar por el uso y poner a disposición de todos los funcionarios el manual de identidad organizacional .	Directivos de la Empresa Talento Humano	\$ 1.000.000
		Continuar con la opinión pública favorable	Profundizar el sentido de la cultura organizacional	Optimizar inversiones en comunicación			
	Celebraciones y Ceremonias	Continuar fortaleciendo la integración del personal a través de las celebraciones corporativas .	Promover la integración de las diferentes áreas de operación de la empresa.	Fomentar y apoyar las celebraciones y ceremonias institucionales .	Continuar apoyando económicamente las actividades institucionales establecidas .	Directivos de la Empresa Talento Humano	Depende de las actividades a realizar
		Participación de la familia del empleado en actividades corporativas	Involucrar las familias de los funcionarios en las celebraciones institucionales.		Institucionalizar la celebración del día de la familia		
	Valores y Multiculturalismo	Desarrollo de habilidades de integración y trabajo en grupo	Realizar un proceso participativo alrededor de una cultura de valores, que circunscriba a todos los actores que hacen parte de la empresa.	Ejecutar programas de sensibilización e interiorización de la práctica de valores en la empresa.	Talleres bimensuales de 4 horas para " líderes multiplicadores de valores ".	Directivos de la Empresa Talento Humano	Papelería \$ 50.000/ taller
		Mejorar la vivencia de los valores corporativos			Situar un mapa de valores de la empresa en cada área operacional.	Directivos de la Empresa Talento Humano	\$ 100.000

Tabla 110. Plan de Mejoramiento Dimensión Procesos de Dirección.

PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESOS DE DIRECCION H&V DEPÓSITO DE DROGAS							
AFINIDAD DE DIMENSIONES	FACTOR	DEBILIDADES Y/U OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
PROCESOS DE DIRECCIÓN	LIDERAZGO	Jefes motivantes, receptivos, accequibles e impulsores de las decisiones individuales y grupales.	Aumentar la capacidad de liderazgo de los funcionarios con personas bajo su cargo, así como su habilidad en el manejo de personal.	Capacitar a los coordinadores de área en los estilos de liderazgo y manejo del personal.	Desarrollar talleres y seminarios con el apoyo de especialistas destinado a los jefes de área, sobre los estilos de liderazgo y como aplicarlos para obtener un mejor resultado en sus procesos.	Talento Humano	\$ 400.000
					Realizar charlas de motivación y manejo del personal destinado a los coordinadores de área.		\$ 200.000
	TOMA DE DECISIONES	Toma de deciones de forma unánime siempre enfocados en cumplir los objetivos de la empresa.	Vincular más a los empleados en los procesos de toma de decisiones de tal forma que permita obtener mayores beneficios para la empresa.	Promover la creación de espacios en donde los empleados puedan participar más en la toma de decisiones.	Realizar reuniones periódicas en donde se le permita al empleado contibuir en la toma de deciones relacionadas con su área de trabajo.	Coordinadores de Área. Talento Humano	Ninguno
					Desarrollar talleres destinados a los jefes y sus grupos de trabajo, enfocados en técnicas para manejar el cambio y el miedo a la toma de decisiones.		

7 RECOMENDACIONES

La empresa H&V Depósito de Drogas debe implementar acciones para mejorar los factores que obtuvieron calificaciones aceptable y bueno, así como fortalecer las dimensiones evaluadas como muy bueno y de esta manera alcanzar un nivel de satisfacción EXCELENTE, en cuanto al clima organizacional se refiere.

Es necesario, ejecutar el plan de mejoramiento sugerido para cada una de las dimensiones establecidas, bien sea para mantener y/o fortalecer los hallazgos encontrados, teniendo en cuenta que las estrategias propuestas, van dirigidas a evitar que las condiciones de trabajo más adelante se hagan dificultosas y no se logre una estabilidad entre los grupos de trabajadores.

8 CONCLUSIONES

En H&V Depósito de Drogas como en toda organización, el clima laboral juega un papel importante dentro de la empresa, y aunque no puede ser visto, el clima organizacional, se evidencia, se percibe y afecta a todos los sectores y áreas de operación de una compañía.

Tras la evaluación del clima organizacional en la empresa H&V Depósito de Drogas, se concluye que el clima laboral percibido por los trabajadores, en términos generales es BUENO, con un promedio 8,65 dentro de una escala cuantitativa del uno al diez, indicando que el clima en esta empresa, es gratificante con alta tendencia a muy bueno.

Es importante que la empresa analice la existencia de diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización, por ejemplo, factores que obtuvieron resultado ACEPTABLE tales como: Conocimiento de la planeación estratégica, participación y liderazgo, ya que mostraron la más baja consideración dentro de los factores evaluados para medir el clima organizacional.

La distribución porcentual del nivel de satisfacción que expresaron los colaboradores de H&V Depósito de Drogas con respecto a los factores evaluados, se presentó de la siguiente manera: El 60% de los factores evaluados, se estuvieron ubicados en una calificación cualitativa de BUENO, el 28% fueron percibidos como MUY BUENO y el

12% restante, presentaron un nivel de satisfacción ACEPTABLE, resaltando que no se halló ningún tipo de calificación EXCELENTE, ni MALO en los factores evaluados.

Es de suma importancia, destacar que los factores que presentaron un nivel de satisfacción MUY BUENO, corresponden a la dimensión que denominamos “Necesidades de los miembros”, de la cual hacen parte factores como: Instalaciones y elementos de trabajo, estabilidad laboral, reconocimiento, salario; así mismo, se observó que los factores agrupados en las dimensiones “Estructura y cultura organizacional” tales como: Identidad e imagen, celebraciones y ceremonias y valores, obtuvieron resultados similares, los cuales reflejan las buenas percepciones que tienen los colaboradores sobre dichos aspectos.

Respecto al instrumento utilizado para la medición del clima laboral en la empresa H&V Depósito de Drogas, es importante anotar que este permitió reconocer de forma eficiente y clara las percepciones o la situación actual de cada factor asociado al Clima Organizacional, facilitando a los encuestados la identificación de las causas y el planteamiento de posibles soluciones.

Se observó que en los primeros factores evaluados en la encuesta, los funcionarios aportaron en mayor cantidad causas y soluciones con respecto a los factores finales, lo cual pudo estar asociado al agotamiento que va generando el diligenciamiento de la misma.

Consideramos que la metodología utilizada, para evaluar el clima organizacional, admitió recopilar diferentes planteamientos de mejora, expuestos por los encuestados para cada una de los factores evaluados. Esta información junto con la identificación de las causas permitió plantear un plan de mejoramiento con objetivos, estrategias y acciones puntuales encaminadas al mantenimiento, fortalecimiento y mejoramiento del buen clima organizacional que se percibe y se vive actualmente H&V Depósito de Drogas.

BIBLIOGRAFÍA

Blanco, J. (febrero de 2012). *Estudio del proceso de implementacion de la cogestion y clima organizacional en la empresa CADAFE*. Recuperado el 12 de abril de 2015, de universidad Centrocidental venezuela : http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/TGEHD56blanco_2012.pdf

Bronet, L. (1987). *el clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de los recursos humanos*. Mexico: Mc Graw hill.

Goncalves, A. (2002). *Dimensiones del clima organizacional*.

Kones, A. (1996). *Gestion y motivacion del personal*. España: Ediciones Diaz de santos.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. New York: Harper and row.

Livacic, C. R. (2009). *Evolucion de las organizaciones: un mundo en cambio*. Recuperado el 8 de abril de 2015, de Tékhne-Revista de estudios Politécnicos: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112009000200010&lng=pt&tlng=es.

Mujica, M. C. (3 de abril de 2010). *Trabajo en equipo*. Recuperado el 10 de abril de 2015, de <https://pide.wordpress.com/2010/04/03/trabajo-en-equipo/>

Netzahualcóyotl, G. G. (24 de septiembre de 2003). *Hawthorne, origen de la teoría de las relaciones humanas*. Recuperado el 6 de abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/hawthorne-origen-de-la-teoria-de-las-relaciones-humanas/>

Rodríguez, A., Puerto, A., Aquilera, P., Cruz, L., & Zapata, A. (2013). *Análisis de la cultura y el clima organizacional*. Recuperado el 10 de abril de 2015, de universidad del valle: http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/revisionNo6/documentos/Informe%2520de%2520Clima%2520Organizacional%25202013%2520%28Tecnico%29.pdf

TMP. (2007). *Cultura organizacional*. Recuperado el 10 de abril de 2015, de universidad nacional de la Plata. Argentina: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKEwiC5qesyPXGAhVF1B4KHfUoDPk&url=http%3A%2F%2Fperiodio.unlp.edu.ar%2Ftpm%2Ftextos%2Fcultura.pdf&ei=sCCzVYLOEcWoe_XRsMgP&usg=AFQjCNGMAq6Z1-oH0PX_msFouSc9S0Rv7g

9 ANEXOS

9.1 Anexo 1. Instrumento sobre medición del clima organizacional

1. PROYECTO INSTITUCIONAL H&V DEPÓSITO DE DROGAS

1.1. ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS?

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

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.

Otras causas ¿Cuáles?

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL H&V DEPÓSITO DE DROGAS

2.1 ¿La estructura organizacional de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la compañía?

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

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS.
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

3. PARTICIPACIÓN

3.1 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?

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

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):

- 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.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

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

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

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

5. **HOLISMO Y SINERGIA**

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

5.1 ¿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 la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i) Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

6. LIDERAZGO

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

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

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.

f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.

h) Aquí nunca votamos.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

8. *TRABAJO GRATIFICANTE*

8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

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

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

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

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La empresa carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, son realmente las mejores?

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

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

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

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

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

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

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

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

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

_____ b) _____

12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿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?

Se solucionan

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

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

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

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

_____ b) _____

13. LIBERTAD DE EXPRESIÓN

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

13.1 ¿Tiene usted en H&V DEPÓSITO DE DROGAS, amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

a) No tenemos suficiente libertad de expresión.

- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

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

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

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, 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?

Se les valora

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 plenamente

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

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS.
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
- d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

16. SALARIO

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

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

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

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa también lo hagan.
- f) La situación económica de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, no lo permite.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

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

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido alcanzar los objetivos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e) Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

18. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
- b) Falta objetividad en la evaluación.
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d) La evaluación no es imparcial.
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

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

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.

- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.

Otras causas ¿Cuáles?

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

- a) _____

- b) _____

20. SELECCIÓN E INDUCCIÓN

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

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

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) La empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, no se preocupa por vincular a los mejores.
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- c) b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- d) c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS.
- e) d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.
- f) Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS?

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

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Lo único que a la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, parece ser ...
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g) La empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, no se preocupa por la conservación del ecosistema.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

 _____ b) _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.

Otras causas ¿Cuáles?

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

- a) _____

 _____ b) _____

23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

24. VALORES

25.1 ¿Existe en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a). Más que los logros interesan las relaciones interpersonales.
- b). En la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, prima la impersonalidad.
- c). No son abiertos al cambio.
- d). Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e). No permiten cambios en los métodos de trabajo.
- f). El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g). No comparten una visión futurista.

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

 _____ b) _____

25. MULTICULTURALISMO

25.1 ¿Considera usted que en la empresa H&V DEPÓSITO DE DROGAS, existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a). Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b). Los jefes no se mezclan con los empleados
- c). Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d). Cada área funcional es una isla aparte
- e). Los de cada religión van cada uno por su lado
- f). Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g). Según la raza o etnia nos organizamos

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

_____ b) _____

9.2 Anexo 2: listado de funcionarios a quienes se les aplicó el instrumento.

LISTADO FUNCIONARIOS ENCUESTADOS H&V DEPÓSITO DE DROGAS			
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FUNCIONARIO	CARGO	NIVEL DE ESCOLARIDAD
6.801.587	William Alba Cuéllar	Coordinador de Contabilidad	Universitario
1.117.542.517	Miguel Ángel Yate Ledezma	Auxiliar de Talento Humano	Tecnólogo
40.774.883	Yaneth Borrero Peña	Auxiliar Administrativo	Técnico
1.117.529.908	Betsy Fanneth Joven Solarte	Auxiliar de Ventas	Técnico
17.641.380	Henry Alberto Torres Torres	Mensajero Administrativo	Primaria
30.509.506	Leidy Diana Hernández Uní	Auxiliar de Talento Humano	Universitario
40.780.960	Sandra Vargas Londoño	Proveedores	Universitario
96.329.893	Raúl Ibarra Valencia	Coordinador de Bodega	Bachiller
16.188.939	Miller Steven Villanueva Posso	Mensajero	Técnico
16.189.664	José Duley Correa Herrera	Mensajero	Bachiller
1.117.517.432	Eder Alfonso Castro	Mensajero	Bachiller
1.117.523.526	César Augusto Cháux Perdomo	Mensajero	Técnico
6.805.405	Deibi Hoanny Díaz Renza	Empacador	Bachiller
1.117.492.617	Duvaliher Chavarro Cerquera	Aforos	Bachiller
2.570.602	Diego Franklin Sánchez Bocanegra	Surtidor	Técnico
17.690.291	Jhon Edwin Barrios Facundo	Despachador	Bachiller
1.117.510.691	Edison Uriel Vásquez Criollo	Despachador	Técnico
1.117.521.600	Yeison Camilo Rodríguez Olaya	Devoluciones	Técnico
1.117.494.830	Elver Andrés Ramírez Varón	Revisor Pedidos Laboratorios	Bachiller
12.265.602	Libardo Triviño Zamora	Revisor Pedidos Pueblos	Universitario
17.690.959	Over Rodríguez Trujillo	Revisor de Remisiones	Bachiller
1.117.492.092	Andrés Mauricio Argüello Yagüe	Ventas por Teléfono	Técnico
17.659.422	Luis Albeiro Velasco Troches	Ventas por Teléfono	Técnico
1.119.581.920	César Augusto Cuenca Vargas	Ventas por Teléfono	Bachiller
17.655.302	Edgar Eduardo Farfán Vargas	Coordinador de Ventas	Bachiller
16.185.728	Yesid Rojas Sarrias	Mercadeo y Precios	Bachiller
17.641.983	Juan Carlos Moreno Morales	Vendedor Externo	Bachiller
40.614.353	Paula Andrea Ramírez Ramírez	Auxiliar de Tesorería y Créditos	Tecnólogo
6.802.662	Giovanni Rojas Carvajal	Vendedor Externo	Bachiller
6.802.909	Arnulfo Serrato Ramírez	Vendedor Externo	Bachiller
17.690.057	Néstor Calderón Rojas	Vendedor Externo	Bachiller
1.019.004.022	Yuneidy Cardoso Molina	Secretaria Recepcionista	Técnica
17.688.599	Carlos Andrés Cortés Ballén	Mensajero	Bachiller