



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 5 de julio de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

WALTER ANDRADE VARGAS, con C.C. No. **1075249527,**

DANIEL FRANCISCO TOLEDO TRUJILLO, con C.C. No. **1075234627,**

JAIME ALEXANDER RUEDA BARÓN, con C.C. No. **1075255099,**

autores de la tesis y/o trabajo de grado titulado **DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALMACEN CENTRAL, PROPONIENDO UN PROGRAMA DE MEJORAS ENFOCADO HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE** presentado y aprobado en el año **2017** como requisito para optar al título de **ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA;**

Autorizamos 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 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.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

WALTER ANDRADE VARGAS:

Firma:

DANIEL FRANCISCO TOLEDO TRUJILLO:

Firma:

JAIME ALEXANDER RUEDA BARON:

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 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: “DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALMACÉN CENTRAL PROPONIENDO UN PROGRAMA DE MEJORAS ENFOCADO HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE”

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ANDRADE VARGAS	WALTER
TOLEDO TRUJILLO	DANIEL FRANCISCO
RUEDA BARÓN	JAIME ALEXANDER

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMÍNGUEZ	ÁLVARO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CIUDAD: NEIVA

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 96

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					  	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas__ Fotografías__ Grabaciones en discos__ Ilustraciones en general_X_ Grabados__ Láminas__
 Litografías__ Mapas__ Música impresa__ Planos__ Retratos__ Sin ilustraciones__ Tablas o
 Cuadros_X_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: NO

MATERIAL ANEXO: NO

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria): NO

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Organizaciones	-Organizations	6. Clima	- weather
2. Personas	-people	7. Comportamiento	- behavior
3. Estratégico	-strategic	8. Empleados	-employees
4. Eficiencia	- efficiency	9. Diagnostico	-diagnosis
5. Organizacional	- Organizational	10. Distribución	-distribution

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Todos los tipos de organizaciones, sin importar su objeto social, están conformadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro del direccionamiento estratégico de la organización. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de la organización; permite mejorar la eficiencia y eficacia que se refleja en el alcance de los objetivos organizacionales. Reflejo de ello es el clima organizacional, que abarca las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen directamente en las actitudes y comportamiento de los empleados, por esto es necesario elaborar el diagnóstico de éste.

Almacén Central se encuentra ubicado al sur de la ciudad de Neiva en Surabastos bodega C L- 117; es una compañía que lidera la distribución de insumos para la industria panificadora en el departamento del Huila, también tiene una importante participación en la distribución de abarrotos a mediana y grande escala; debido a las necesidades de transporte nacional de carga pesada ha logrado un crecimiento en este sector económico; contando con su propia flota de carga y a su vez permitiéndose la incursión en la distribución de cemento, productos de nutrición animal y bebidas saludables.

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

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

All types of organizations, regardless of their social purpose, are made up of people, and interpersonal relationships are required in order to perform actions that help achieve the strategic direction of the organization. Try to understand the impact that individuals, groups and structure have on behavior within the organization; It allows to improve the efficiency and effectiveness that is reflected in the scope of the organizational objectives. Reflecting on the organizational climate, which encompasses the worker's perceptions of the characteristics of the organization, directly influences the attitudes and behavior of employees. It is necessary to elaborate the diagnosis of the latter.

Central Warehouse is located south of the city of Neiva in Surabastos cellar C L-117. It is a company that leads the distribution of inputs for the bakery industry in the department of Huila, and has an important participation in the distribution of groceries in both medium and large scale. Due to the needs of national heavy freight transport, the growth in this economic sector counts on its own fleet of cargo. In turn it has allowed the incursion in the distribution of cement, animal nutrition products and healthy drinks.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

FIRMA:



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALMACÉN CENTRAL,
PROPONIENDO UN PROGRAMA DE MEJORAS ENFOCADO HACIA UN
CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE**

PRESENTADO POR:

WALTER ANDRADE VARGAS

DANIEL FRANCISCO TOLEDO

JAIME ALEXANDER RUEDA BARON

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
NEIVA, HUILA**

2017

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALMACÉN CENTRAL,
PROPONIENDO UN PROGRAMA DE MEJORAS ENFOCADO HACIA UN
CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE**

**WALTER ANDRADE VARGAS
DANIEL FRANCISO TOLEDO
JAIME ALEXANDER RUEDA BARON**

**TUTOR:
PhD ALVARO ZAPATA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
NEIVA, HUILA
2017**

**Aprobado por el comité de trabajo
de grado, en cumplimiento de los
Requisitos exigidos por la
Universidad Surcolombiana de
Neiva, para optar el título de Especialista
En Alta Gerencia**

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Neiva, junio de 2017

AGRADECIMIENTOS

A los directivos de la Empresa ALMACEN CENTRAL, por su apoyo para realizar esta investigación y a los empleados que de una u otra forma colaboraron con la obtención de la información requerida.

A los docentes de la USCO, por el aporte a nuestra formación personal y profesional en el transcurso de la Especialización.

Al Doctor Álvaro Zapata, director, por su entrega, acompañamiento y direccionamiento durante el proceso de investigación

TABLA DE CONTENIDO

1.	OBJETIVOS	8
1.1	GENERAL.....	8
1.2	ESPECIFICOS.....	8
2.	RESUMEN	9
3.	JUSTIFICACIÓN	10
4.	ANTECEDENTES	11
5.	SITUACIÓN PROBLEMA	13
5.1	<i>PREGUNTA PROBLEMA</i>	14
6.	MARCO CONCEPTUAL.....	15
7.	ESTRATEGIA METODOLOGICA.....	21
7.1	Enfoque:.....	21
7.2	Tipo de estudio:	21
7.3	Población:.....	21
7.4	Muestra:.....	21
7.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información:	22
7.5	Procedimiento:.....	22
7.6	Plan de análisis:.....	22
8.	PRESENTACION DE LOS DATOS	24
8.1	ANALISIS ESTADISTICO	26
9.	PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALMACEN CENTRAL.....	62
9.1	Problemas identificados.....	62
9.2	Estrategias de mejoras.....	64
9.2.1	Estrategias:.....	64
9.3	PLAN DE ACCION INVERSIONES ALMACEN CENTRAL	67
10.	CONCLUSIONES	71
11.	BIBLIOGRAFIA.....	72
12.	ANEXOS	75
12.1.	INSTRUMENTO SOBRE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	75

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 PROYECTO FORMAL DE LA EMPRESA.....	26
Grafico 2 CAUSAS PROYECTO FORMAL DE LA EMPRESA.....	27
Grafico 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
Grafico 4 CAUSAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	29
Grafico 5 PARTICIPACION	30
Grafico 6 CAUSAS PARTICIPACION	31
Grafico 7 INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	32
Grafico 8 CAUSAS INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	33
Grafico 9 LIDERAZGO	34
Grafico 10 CAUSAS LIDERAZGO.....	35
Grafico 11 TOMA DE DECISIONES	36
Grafico 12 CAUSAS TOMA DE DECISIONES	37
Grafico 13 TRABAJO GRATIFICANTE	38
Grafico 14 CAUSAS TRABAJO GRATIFICANTE.....	39
Grafico 15 DESARROLLO PERSONAL	40
Grafico 16 CAUSAS DESARROLLO PERSONAL.....	41
Grafico 17 RELACIONES INTERPERSONALES	42
Grafico 18 CAUSAS RELACIONES INTERPERSONALES	43
Grafico 19 CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.....	44
Grafico 20 CAUSAS CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	45
Grafico 21 SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	46
Grafico 22 SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	47
Grafico 23 LIBERTAD DE EXPRESION	48
Grafico 24 CAUSAS LIBERTAD DE EXPRESION.....	49
Grafico 25 ESTABILIDAD LABORAL	50
Grafico 26 RECONOCIMIENTO	51
Grafico 27 CAUSAS RECONOCIMIENTO.....	52
Grafico 28 NORMAS Y REGLAMENTOS.....	53
Grafico 29 CAUSAS NORMAS Y REGLAMENTOS	54
Grafico 30 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	55
Grafico 31 CAUSAS EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	56
Grafico 32 SELECCION E INDUCCION.....	57
Grafico 33 CAUSAS SELECCION E INDUCCION	58
Grafico 34 GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	59
Grafico 35 CAUSAS GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	60
Grafico 36 IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN.....	61
Grafico 37 CAUSAS IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACION	61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 DISTRUBICION DE TRABAJADORES EN ALMACEN CENTRAL.....	21
Tabla 2 PERFIL GENERAL POR FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ALMACEN CENTRAL	24
Tabla 3 VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ALMACEN CENTRAL....	25
Tabla 4 VALORACIÓN CUNTITATIVA DE LOS FACTORES PARA ALMACEN CENTRAL	25

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 ESCALA DE CALIFICACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL	25
--	----

1. OBJETIVOS

1.1 GENERAL

- Medir la percepción del clima organizacional en la empresa “Almacén Central” que suministre información oportuna, generando un diagnostico como punto de partida para proponer un plan de mejora a los problemas evidenciados.

1.2 ESPECIFICOS

- Medir la situación actual del clima organizacional en Almacén Central.
- Analizar el comportamiento de los diversos factores que integran el clima organizacional en Almacén Central, identificando las causas y las soluciones que los colaboradores plantean.
- Formular una propuesta de mejoras del clima organizacional en Almacén central en función de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades encontradas.

2. RESUMEN

Todos los tipos de organizaciones, sin importar su objeto social, están conformadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro del direccionamiento estratégico de la organización. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de la organización; permite mejorar la eficiencia y eficacia que se refleja en el alcance de los objetivos organizacionales. Reflejo de ello es el clima organizacional, que abarca las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen directamente en las actitudes y comportamiento de los empleados, por esto es necesario elaborar el diagnóstico de éste.

Almacén Central se encuentra ubicado al sur de la ciudad de Neiva en Surabastos bodega C L- 117; es una compañía que lidera la distribución de insumos para la industria panificadora en el departamento del Huila, también tiene una importante participación en la distribución de abarrotes a mediana y grande escala; debido a las necesidades de transporte nacional de carga pesada ha logrado un crecimiento en este sector económico; contando con su propia flota de carga y a su vez permitiéndose la incursión en la distribución de cemento, productos de nutrición animal y bebidas saludables.

Debido al interés de la empresa en generar un entorno apropiado para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, se genera la necesidad de conocer el estado del clima organizacional en la organización Almacén Central, para así generar y ejecutar planes de acción buscando un clima organizacional gratificante para los miembros de la compañía.

Se aplicó un estudio estadístico descriptivo, donde el universo de estudio constó de los 27 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la investigación del doctor Álvaro Zapata para medir el Clima Organizacional, donde se escogieron 19 factores aplicables al tipo de organización por su tamaño y metodología de trabajo.

En general, se concluyó que el clima organizacional en ALMACÉN CENTRAL es aceptable en una escala de Likert de 1 a 10, siendo la variable de trabajo gratificante la mejor calificada con 9,19. Los colaboradores consideran que existen grandes falencias en temas relacionados con, “Grupos informales y uso del tiempo libre”, “Evaluación de desempeño”, “Selección e inducción”. Sin embargo, existen oportunidades de mejora que se ven directamente relacionadas con el departamento de recursos humanos.

En cuanto al Clima Organizacional por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción poco satisfactoria referente al “Reconocimiento” por buen desempeño en sus labores.

3. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el clima organizacional se define como el “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros”. (Marín, Melgar, & Castaño, 1992, pág. 92).

Las personas, constituidas como el capital intelectual, son el mayor activo intangible con que cuenta la organización, quienes se encuentran en una interacción recíproca respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio. Esta interacción se puede alterar, viéndose reflejada en el clima organizacional.

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, denominadas dimensiones, aspectos susceptibles de ser medidos en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos por consiguiente en la productividad de las áreas y de la organización.

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional, es importante conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de organizacional.

En síntesis, permitirá efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de la estructura organizacional, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Almacén Central es una organización líder en la distribución de insumos para la industria panificadora en el departamento del Huila, también tiene una importante participación en la distribución de abarrotes a mediana y grande escala, además está incursionando en la distribución de cemento, productos de nutrición animal y bebidas saludables; para esto cuenta con su propia flota de carga lo que le permite disminuir costos y tiempos de transporte.

Debido a las necesidades logísticas de puntualidad y precisión que cubre la organización con sus clientes, los colaboradores se ven expuestos a grandes cargas de estrés, por ello es importante diagnosticar el clima organizacional, determinando así, si el talento humano se siente a gusto y motivado en su lugar de trabajo, pues esto influye directamente en la manera como se alcanzan los niveles de productividad organizacional y la satisfacción personal.

4. ANTECEDENTES

La globalización, requiere de organizaciones que se adapten con velocidad a los cambios sociales, económicos y culturales, y desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un ambiente dinámico y altamente competitivo.

Este crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de las personas ante las nuevas exigencias y los cambios, han llevado a la gerencia a prepararse para entender el comportamiento individual y grupal del recurso humano, alineándolos en sus procesos de gestión humana hacia las metas de la organización, la productividad y la calidad.

Para (Marrewijk & Timers, 2003, págs. 171-184), la administración del capital Humano debe buscar alinear el personal y la compañía de tal forma que logre una administración exitosa en el futuro. La alineación toma lugar en tres dominios: identidad y valores corporativos, operaciones 17 humanas, y desarrollo humano, que permiten mejorar la productividad, el clima laboral y estimular el desarrollo humano.

La forma más adecuada de ser competitivos en esta realidad es a través del factor humano, es por eso indispensable que las organizaciones evalúen constantemente el clima organizacional para lograr que el personal se sienta identificado y motivado en su lugar de trabajo y de esta manera pueda alcanzar una alta productividad y satisfacción personal.

Son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes, con habilidades, experiencias, conocimientos e información, permiten los logros de la organización y, por lo tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio, que en ocasiones por el ambiente en que se labora, se producen problemas que alteran el clima organizacional y si no se solucionan a tiempo, pueden afectar las capacidades organizacionales y las prácticas fijadas para el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, cada día es más importante establecer un clima organizacional favorable para todos los elementos internos y externos que son parte de la organización para que se alineen con los objetivos. Es necesario también mencionar que, si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

Cualquier organización que abogue por alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en la gestión de las funciones sustantivas, debe considerar el desarrollo de iniciativas dirigidas en este sentido, dedicándose al diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información los cuales tienen que ver directamente con la medición de variables intangibles entre las cuales se encuentra el Clima Organizacional.

Es por ello, que el clima organizacional, se constituye en un aspecto importante para obtener buenos resultados en las organizaciones; el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal, se convierte en un elemento clave para que sus empleados tengan mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar la motivación o desempeño. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano tiene de la organización

A nivel regional las empresas que mayormente han realizado diagnósticos organizacionales enfocados al clima organizacional son las empresas del sector salud, sin embargo, otras organizaciones comercializadoras también han abordado esta área hallando en ellas que los pilares del clima organizacional. El personal no debe ser tenido en cuenta como simples actores pasivos que cumplen con unos objetivos, dejando de lado la visión productivista sino, por el contrario, implementando un modelo organizacional orientado a la gente, al trabajo en equipo donde existen líderes y no jefes, que brindan la confianza necesaria para desempeñar un papel representativo el desarrollo de la empresa.

Igualmente, el área del clima organizacional es uno de los factores primordiales de identificar y cultivar para poder así influir en la eficiencia, efectividad y resultados de la organización.

En el caso de Almacén Central no se ha realizado ningún diagnóstico que permita identificar cual es la situación actual de la organización en cuanto a los diferentes factores y percepciones de los trabajadores en relación al clima organizacional, y es por esto que surge la necesidad de llevar a cabo un estudio que permita analizar las debilidades y fortalezas de la empresa.

5. SITUACIÓN PROBLEMA

Almacén Central ubicado al sur de la ciudad de Neiva, en Surabastos bodega C L- 117; es una compañía que lidera la distribución de insumos para la industria panificadora en el departamento del Huila, así mismo tiene una importante participación en la distribución de abarrotes a mediana y grande escala; debido a las necesidades de transporte nacional de carga pesada ha logrado un crecimiento en este sector económico; contando con su propia flota de carga y a su vez permitiéndose la incursión en la distribución de cemento, productos de nutrición animal y bebidas saludables.

Inicialmente una de las debilidades que se evidencia es que el personal de la organización no conoce cuál es la estructura organizacional de la empresa, no identifica su misión, visión, principios, políticas, sin embargo, un bajo porcentaje de trabajadores consideran que la estructura de Almacén Central permite la integración de ellos en los procesos que se desarrollan para alcanzar los objetivos y cumplir con las estrategias de la organización. Otro mayor porcentaje, califica como aceptable la estructura organizacional permitiendo analizar que es muy poco el personal que la reconoce.

Almacén Central es una empresa que cuenta con un posicionamiento y un proceso de apertura en su campo laboral, su imagen es calificada por su personal como excelente, sus procesos internos y trabajo en equipo le han permitido laborar con gran fluidez dando cumplimiento a sus procesos obteniendo un adecuado tiempo de entregas. Esto dado que su personal está laborando en su área de conocimiento, desarrollando las funciones y trabajo que les representa un desafío interesante para su desarrollo social y personal.

Sin embargo, existe cierta insatisfacción y debilidad, pues la empresa se ha dedicado a realizar su trabajo rutinario, producción de materia y entrega del mismo dejando de lado la necesidad de formar líderes en vez de jefes inmediatos, que incentiven al personal, sean asequibles, creativos, que fortalezcan las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal que permita solucionar los conflictos oportunamente, poder expresar sus opiniones, ideas e inconformidades libremente. No se ha generado un espacio de participación donde se establezcan las relaciones informales, espacios culturales que mejoren el clima organizacional y permitan valorar y afianzar el compromiso con la empresa.

Dentro del análisis realizado a la organización se encontró que no existe una motivación para aquellas personas que de una u otra manera se distinguen por su creatividad, productividad, calidad en el trabajo. No se les valora e incentiva a continuar mejorando y realizando sus actividades, además el sistema de evaluación de desempeño es catalogado como inadecuado, el proceso de inducción y ajuste del personal muchas veces no corresponde a sus conocimientos y experiencia, por ende, al ejercer sus labores no se realiza de manera óptima, brindado la oportunidad crecer profesional y personalmente.

Aunque es una organización posicionada; en el área de clima organizacional no se ha desarrollado e implementado un plan de acción dirigido a mejorar y fortalecer este ambiente de trabajo que les permitiría una mejor calidad humana, un mejor trabajo en equipo y un contexto laboral donde todos sean sujetos activos de los procesos, tomas de decisiones y propuestas que permitan el cumplimiento de los objetivos, estrategias, metas propuestas, así como de la misión y visión de la organización.

Así mismo toda organización como lo manifiestan los autores citados para el presente trabajo, el área de clima organizacional manifiesta la importancia y necesidad del personal como actores participantes de todos los procesos, el factor humano, su percepción individual y colectiva, personal y profesional influyen en el fortalecimiento de la misma; es por esto que la motivación en toda empresa debe ser primordial.

En este sentido urge diagnosticar cómo se está desarrollando el área de clima organizacional en Almacén Central para identificar las debilidades y fortalezas de la organización, establecer un punto de partida y proponer un plan de mejora.

5.1 PREGUNTA PROBLEMA

¿Diagnosticar cómo Almacén Central está implementando el área de clima organizacional y proponer un plan de acción enfocado a mejorar y fortalecer las problemáticas evidenciadas, que permitan optimizar los procesos de la organización?

6. MARCO CONCEPTUAL

Diferentes autores han realizado estudios relacionados con el clima organizacional, que han demostrado la cercana relación entre el factor humano y la organización. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional, se desarrolla a partir de los estudios de Lewin et al. En 1939, en el que hace referencia a que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Al respecto y frente a cada uno de los enfoques, varios autores han planteado sus posturas y fundamentos que dan soporte a cada uno. Se puede citar a Litwing y Stringer (1968), Schneider y Hall (1975), Schneider y Snyder (1975), que plantean que la percepción es el ingrediente crítico del clima, dejando en evidencia la importancia del individuo, puesto que éste finalmente es quien genera las percepciones y con éstas las interacciones en el contexto organizacional.

Por otro lado, en el trabajo de (Moran & Volkwein, 1992) citado en (Santana & Araujo, 2007, pág. 312), presenta un esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones aportadas al clima organizacional. Estos autores proponen cuatro perspectivas sobre este: estructural, perceptual, interactiva y cultural. Bajo el enfoque estructural estos autores plantean que el clima es una manifestación de la estructura de la organización, independiente de las percepciones de los individuos; el enfoque perceptual por su lado hace énfasis en que la base para la formación del clima es el individuo; el enfoque interactivo se refiere a la interacción de los individuos como respuesta, dadas las situaciones objetivas y compartidas de la organización y en el enfoque cultural, el clima se crea por grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia.

De acuerdo con James y James en 1989; Reichers y Schneider en 1990; Álvarez en 1992; Toro en 1998; citados por (Toro Alvarez, 2001, págs. 22, 26, 34), el clima organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. En este sentido el clima organizacional es una realidad que rodea a las personas en su ambiente laboral; alrededor de esta, se forman percepciones que alimentan los juicios que a su vez permiten decidir, actuar o reaccionar frente a lo vivido laboralmente.

Litwing y Stringer citado en (Soberanes Rivas & De la Fuente Islas, 2009, pág. 123), definen el clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno y que influyen en su comportamiento. Dessler en 1993, plantea que no hay un consenso en las definiciones sobre el clima organizacional, relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwing y Stringer.

Desde la OPS y la OMS (Organización Mundial de la Salud) se define el clima como el “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros” (Marín, Melgar, & Castaño, 1992, pág. 92); concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas. (Gómez Rada, 2004, pág. 99) Para efectos del presente estudio y de acuerdo a los anteriores autores se toma posición frente a la definición del clima organizacional, entendido como la percepción que tienen los individuos de la organización para la cual trabajan, y la opinión que se ha formado de ella, en aspectos como: estilo de liderazgo, comunicación, motivación, recompensas, retribución, entre otros, y cómo todos estos aspectos ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas.

Aunque todas las posturas y enfoques presentan diferencias, hay un punto en el que la mayoría coinciden y es en resaltar la importancia de la percepción de las personas que hacen parte de la organización sobre lo que ocurre en la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional. En otras palabras, no tiene que ver solamente en cómo es la vida en la organización, sino en cómo las personas lo perciben, puesto que estas percepciones permearán en los comportamientos, actitudes y resultados de los equipos de trabajo.

Estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar las variables denominadas dimensiones, que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

A continuación, se presentan 2 autores que proponen diferentes tipos de dimensiones para evaluar el clima organizacional (Lickert, Litwin y Stringer)

De acuerdo con Lickert la percepción del clima se mide en ocho dimensiones:

- 1. MÉTODOS DE MANDO:** es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los grupos.
- 2. LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES:** Son los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN:** Hace referencia a la naturaleza de los tipos de comunicación, así como la manera de ejercerlos.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE INFLUENCIA: Mide la importancia de la interacción entre el superior y los subordinados para establecer los objetivos de la organización.

5. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES: Mide la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN: Define la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CONTROL: Mide el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. LOS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y DE PERFECCIONAMIENTO: Permite analizar la planificación, así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. ESTRUCTURA. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. REMUNERACIÓN. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. APOYO. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. TOLERANCIA AL CONFLICTO. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Una vez analizadas las teorías anteriores, es importante mencionar que las metodologías y herramientas a través de diferentes teorías administrativas, se pueden aplicar de manera muy general a los diferentes tipos de organizaciones.

A continuación, se expone el análisis para el clima organizacional elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

El formulario que se utilizó para recolectar la información necesaria, consta de 19 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

- **PROYECTO FORMAL DE EMPRESA:** Proporciona el sentido de orientación de las actividades de las áreas de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de la organización, y que esta contribuya a una óptima función de los procesos.
- **PARTICIPACION:** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.
- **INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO:** Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.
- **LIDERAZGO:** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.
- **TOMA DE DECISIONES:** proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones presentadas en las actividades laborales diarias; otorgándole al trabajador cierta flexibilidad para escoger la mejor manera de resolverla.
- **TRABAJO GRATIFICANTE:** Sensación de realización por estar efectuando labores acordes a las habilidades de cada individuo.
- **DESARROLLO PERSONAL:** Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Interacciones reciprocas entre dos o más personas establecidas dentro de un contexto laboral.

- **CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO:** Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
- **SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES:** Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.
- **LIBERTAD DE EXPRESION:** derecho que tienen los colaboradores a decir, manifestar y difundir de manera libre lo que piensan sin por ello ser penalizados.
- **ESTABILIDAD LABORAL:** percepción de los trabajadores a conservar el empleo, sin temor a ser despedidos de forma arbitraria, y sin justa causa.
- **RECONOCIMIENTO:** Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
- **NORMAS Y REGLAMENTOS:** Pautas impuestas por la organización, que deben ser respetadas, y permiten ajustar ciertas conductas o actividades en el ambiente laboral.
- **EVALUACION DE DESEMPEÑO:** sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué aspectos podría mejorar.
- **SELECCIÓN E INDUCCION:** Fase preliminar del procedimiento de contratar nuevos empleados, que tiene como objetivo buscar las personas idóneas con unas competencias y habilidades específicas para un cargo.
- **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, organización o institución, entre otros.
- **IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN:** Conjunto de rasgos o características que componen la organización.

Teniendo presente las características anteriores, hemos escogido los factores que, a nuestro juicio, se adoptan a medir adecuadamente el clima organizacional de Almacén Central.

7. ESTRATEGIA METODOLOGICA

7.1 Enfoque:

El enfoque de la investigación es Empírico – Analítico, Inductivo e Inferencial en tanto busca a partir de la teoría, abordar y explicar el comportamiento de un fenómeno como es el Clima Organizacional en Almacén Central.

7.2 Tipo de estudio:

Descriptivo Transversal. Inductivo e Inferencial, ya que busca caracterizar los factores del clima organizacional que propone inicialmente Hernán Álvarez Londoño (1993) y fue actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). Factores escogidos (proyecto formal de empresa, estructura organizacional, participación, instalaciones y elementos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones, trabajo gratificante, desarrollo personal, relaciones interpersonales, calidad del servicio al cliente interno, solución de conflictos de intereses, libertad de expresión, estabilidad laboral, reconocimiento, normas y reglamentos, evaluación de desempeño, selección e inducción, grupos informales y uso del tiempo libre, identidad e imagen de la organización); y Transversal, porque se aplicará en un solo corte de tiempo a los sujetos de estudio.

7.3 Población:

El universo está conformado por todos los empleados que hacen parte de Almacén Central que tienen contrato al momento de la presente investigación. La población está constituida de la siguiente manera:

Tabla 1 DISTRUBICION DE TRABAJADORES EN ALMACEN CENTRAL

Área	Cantidad
Administrativa	5
Comercial	6
Operativa	16
Total	27

La población consta de personal administrativo, vendedores y personal operativo constituido por conductores y operarios de cargue y descargue.

7.4 Muestra:

Como muestra será tomado el total del universo de 27 personas.

7.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información:

El análisis del clima organizacional se realizará a través del cuestionario propuesto por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). Esta es una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización (Almacén Central), que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas.

El cuestionario propuesto por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007) para el análisis del Clima organizacional, consta de 26 factores de diferente naturaleza distribuidas aleatoriamente, diligenciadas en forma confidencial por los empleados, emitiendo juicios que perciben la realidad y caracterizan la institución.

En cada factor se encontrarán tres preguntas de fácil solución, las cuales les solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa, y el 10 su manifestación ideal o deseable, el encuestado señalará o dará una calificación a la forma como el factor se está manifestando.

En la segunda pregunta, se indicará, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si el encuestado considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta el encuestado deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la empresa.

7.5 Procedimiento:

Se solicitó autorización a la Gerencia para la aplicación de las encuestas de clima organizacional para la recolección de información base, para ello antes de cada aplicación del instrumento con las áreas, se les dio a conocer el objetivo del proyecto, con el fin de que fueran objetivos y sinceros al momento de contestar las preguntas.

Posterior a ello, al momento de aplicar las encuestas, se solicitó consentimiento informado al personal de Almacén Central que respondiera el cuestionario, explicándoles la estructura del cuestionario, y se procedió a entregar el cuestionario para el auto diligenciamiento.

7.6 Plan de análisis:

Los datos fueron procesados y se utilizaron técnicas de estadística descriptiva; se realizó análisis univariado de los factores y los datos fueron presentados a través de tablas y gráficos

los cuales permitieron obtener resultados y sus conclusiones los cuales serán expuestos en los siguientes capítulos.

Análisis Univariado.

Se estimaron las proporciones para las variables cualitativas.

Se estimó el promedio aritmético, y desviación para las variables cuantitativas.

Se estimaron las proporciones (bueno, regular, y malo) para cada uno de los factores.

8. PRESENTACION DE LOS DATOS

Tabla 2 PERFIL GENERAL POR FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ALMACEN CENTRAL

FACTORES	PERFIL GENERAL		
	MEDIA	MODA	DESVIACION
Proyecto formal de la empresa	5,7	5	2,09
Estructura organizacional	6,29	6	2,21
Participación	7,03	7	2,15
Instalaciones y elementos de trabajo	8,73	10	2,27
Liderazgo	8,8	10	1,83
Toma de decisiones	7,24	10	2,69
Trabajo gratificante	9,19	10	1,49
Desarrollo personal	7,76	10	2,92
Relaciones interpersonales	7,76	10	1,83
Calidad del servicio al cliente interno	8,96	10	1,82
Solución de conflicto de intereses	7,3	10	2,46
Libertad de expresión estabilidad laboral	8,46	10	1,65
Estabilidad laboral	10	10	0
Reconocimiento	4,3	0	3,51
Normas y reglamentos	7,61	10	2,77
Evaluación de desempeños	2,65	3	2,07
Selección e inducción	3,15	3	1,73
Grupos informales y uso del tiempo libre	2,76	0	2,3
Identidad e imagen de la organización	9,92	10	0,39
Promedio general de almacén central	7,0321053		

A continuación, se presenta su ubicación en el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable.

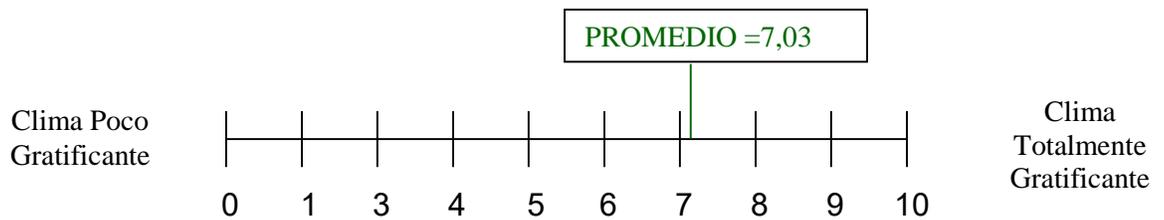


Ilustración 1 ESCALA DE CALIFICACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Naturalmente, el análisis de clima organizacional es, en esencia, eminentemente cualitativo. No obstante, esta evaluación cuantitativa del mismo, representa un excelente punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones.

Tabla 3 VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ALMACEN CENTRAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION 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	PESIMO

En donde la calificación *acceptable*, *bueno*, *muy bueno* y *excelente* corresponden al grado de fortaleza del factor evaluada y las calificaciones *malo* y *pésimo* corresponden al grado de debilidad del mismo.

De lo cual podemos concluir que almacén central se ubica en un rango aceptable con una puntuación de 7,03 como se muestra en la tabla 2 anterior.

Tabla 4 VALORACIÓN CUNTITATIVA DE LOS FACTORES PARA ALMACEN CENTRAL

CALIFACION	RANGO
Pésimo	(0 a 3,99)
Malo	(4 a 5,99)
Aceptable	(6 a 7,99)
Bueno	(8 a 8,99)
Muy bueno	(9 a 9,99)
Excelente	(10)

8.1 ANALISIS ESTADISTICO

1. ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de ALMACEN CENTRAL?

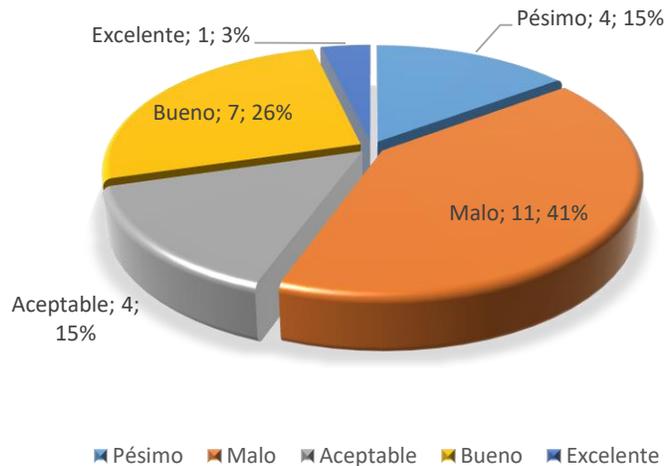


Gráfico 1 PROYECTO FORMAL DE LA EMPRESA

Media aritmética: 5,67 - Moda: 5 - Desviación: 2,09

Basándonos en la tabla # 4 podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a PROYECTO FORMAL DE LA EMPRESA es, Malo ya que su media equivale a 5,67; por otro lado, la moda, tiene un valor de 5, lo que significa que la mayoría de personas tiene un desconocimiento del PROYECTO FORMAL DE LA EMPRESA. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 2,09 respecto a nuestra media.

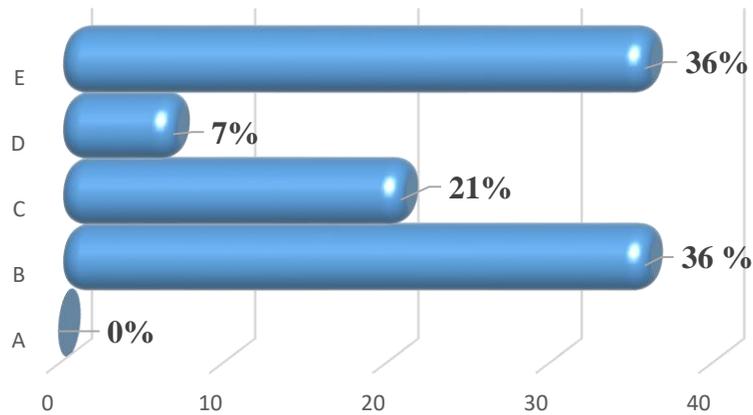


Grafico 2 CAUSAS PROYECTO FORMAL DE LA EMPRESA

E) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. **36%**

B) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto. **36%**

C) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. **21%**

Recomendaciones: implementar un programa de inducción, con retroalimentaciones periódicas enfatizando en la visión, misión, estrategias, objetivos y políticas empresariales.

2. ¿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 ALMACEN CENTRAL?

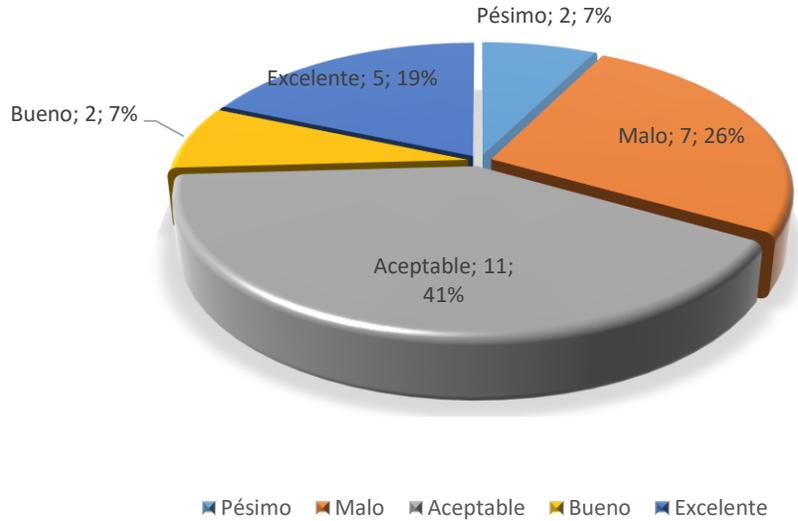


Gráfico 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Media aritmética: 6,29 - Moda: 6 - Desviación: 2,21

Basándonos en la tabla # 4 podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL es, Aceptable ya que su media equivale a 6,29; por otro lado, la moda, tiene un valor de 6, lo que significa que la mayoría de personas tiene la percepción de que LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL permite la integración de los individuos. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 2,21 respecto a nuestra media.

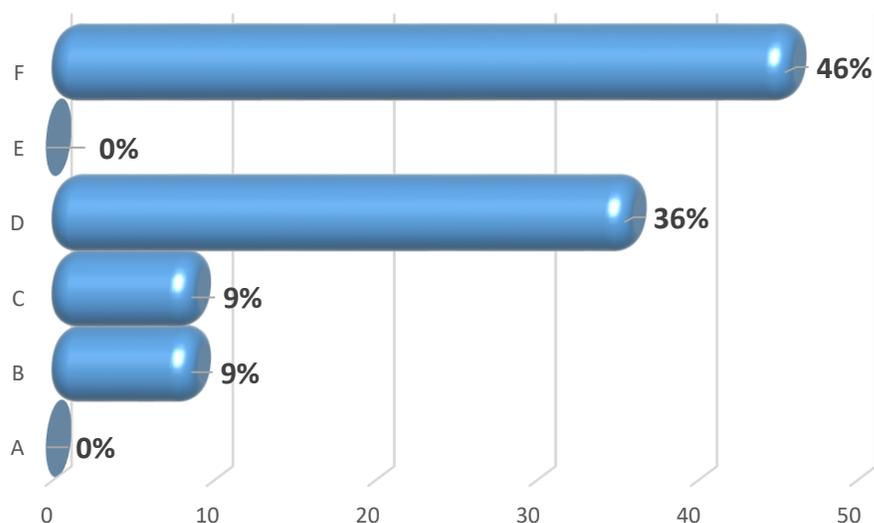


Grafico 4 CAUSAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

F) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones. **46%**

D) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. **36%**

Recomendaciones: definir el manual de funciones para las áreas, implementando un canal de comunicación directo y así fomentar el trabajo en equipo.

3. ¿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?

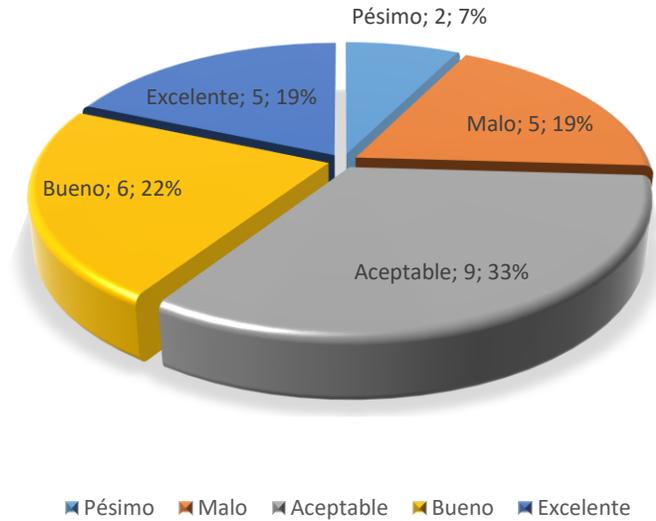


Gráfico 5 PARTICIPACION

Media aritmética: 7,03 - Moda: 7 - Desviación: 2,15

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a PARTICIPACION es, Aceptable ya que su media equivale a 7,03; por otro lado, la moda, tiene un valor de 7, lo que significa que la mayoría de personas tiene la posibilidad de PARTICIPAR en las decisiones. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 2,15 respecto a nuestra media.

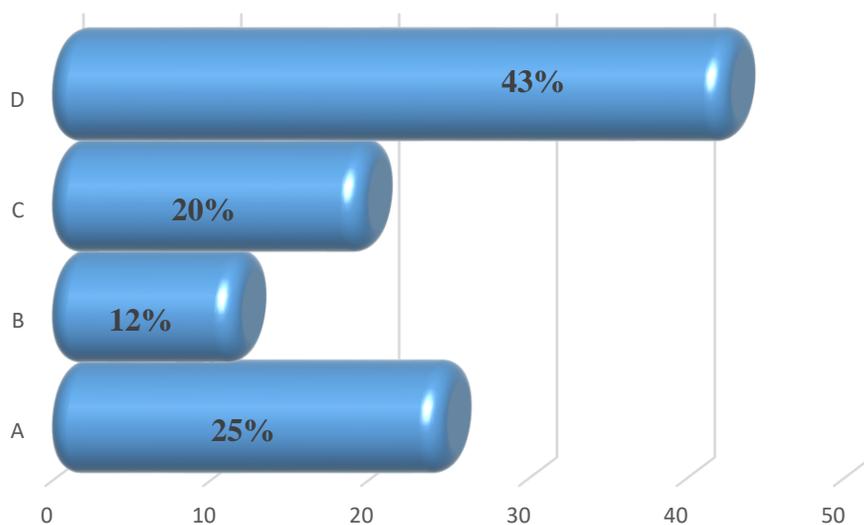


Gráfico 6 CAUSAS PARTICIPACION

D) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. **43%**

A) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. **25%**

Recomendaciones: generar un espacio donde los colaboradores planteen alternativas de mejora para sus áreas de acuerdo a las carencias presentadas en las labores diarias.

4. ¿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?

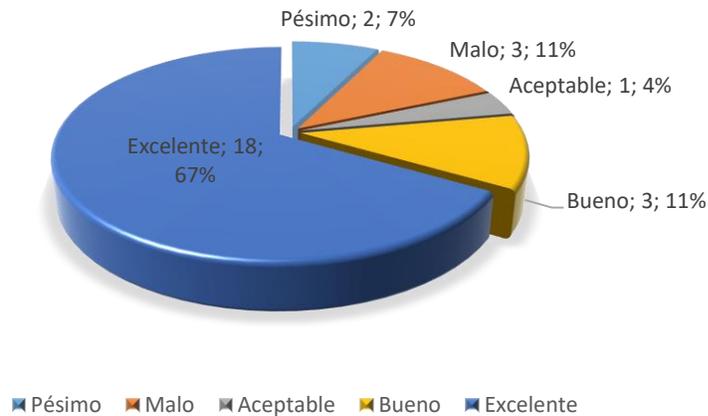


Gráfico 7 INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

Media aritmética: 8,73 - Moda: 10 - Desviación: 2,27

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a **INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO** es, Bueno ya que su media equivale a 8,73; por otro lado, la moda, tiene un valor de 10, lo que significa que la mayoría de personas están satisfechas en cuanto a **INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**. La desviación nos indica que la dispersión de datos es considerable con un 2,27 respecto a nuestra media.

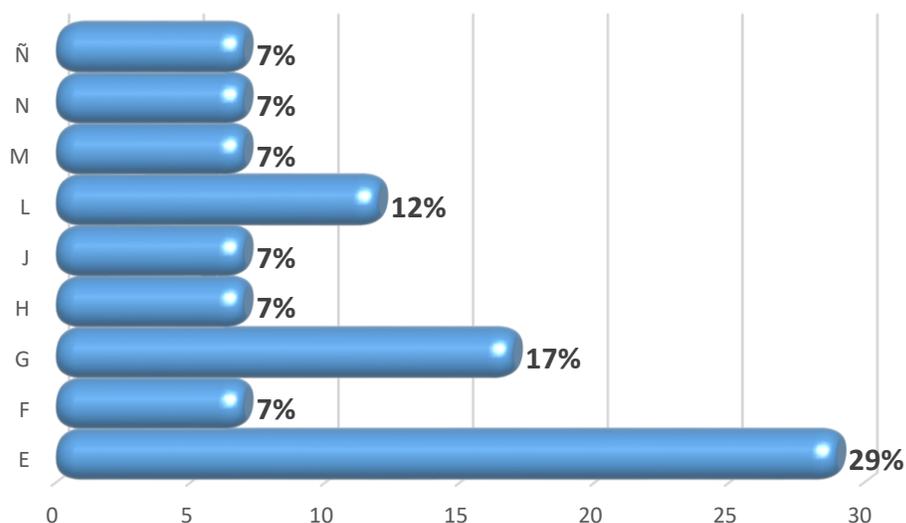


Grafico 8 CAUSAS INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

E) Hace demasiado calor. **29%**

G) Hay demasiado ruido. **17%**

L) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos. **12%**

Recomendaciones: generar un programa de entrega de dotación mínimo de cada 6 meses, ampliar el sistema sanitario en las instalaciones, mejorar el sistema de iluminación en bodega, mejorar los sistemas de ventilación y generar un stock mínimo de útiles de papelería (lapiceros, resmas de papel, etc.)

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

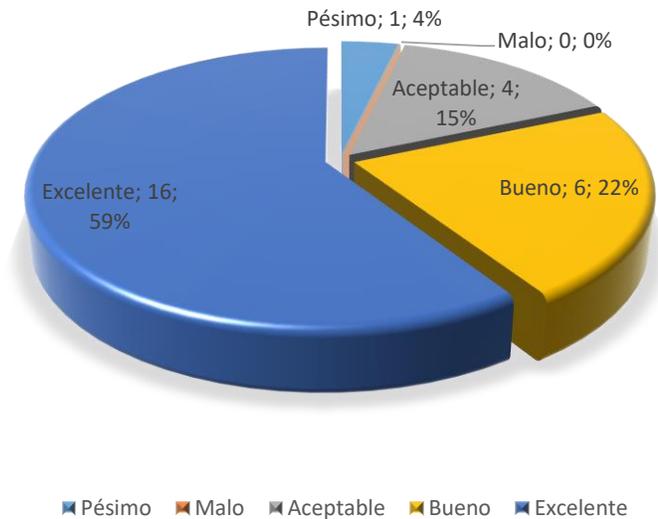


Gráfico 9 LIDERAZGO

Media aritmética: 8,80 - Moda: 10 - Desviación: 1,83

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a LIDERAZGO es, Bueno ya que su media equivale a 8,80; por otro lado, la moda, tiene un valor de 10, lo que significa que la mayoría de personas sienten que su jefe inmediato posee las cualidades necesarias para LIDERAR. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 1,83 respecto a nuestra media.

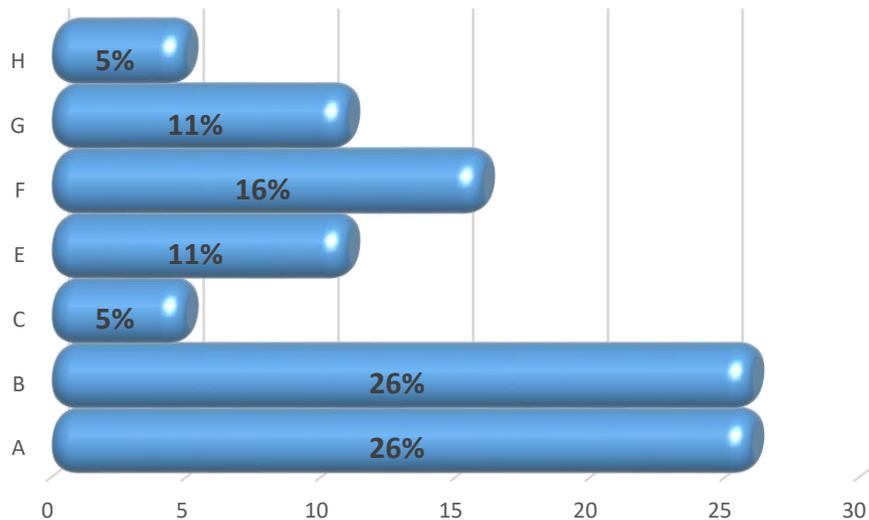


Grafico 10 CAUSAS LIDERAZGO

A) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros. **26%**

B) El jefe tiene demasiadas personas a cargo. **26%**

F) El jefe tiende más a la rutina que al cambio. **16%**

Recomendaciones: implementación de política de puertas abiertas con el fin de escuchar a cada uno de los integrantes de la organización, además implementación de un cronograma de actividades de manera semanal con el fin de fijar roles y objetivos antes de la ejecución de operaciones.

6. ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de ALMACEN CENTRAL, antes que sus intereses personales?

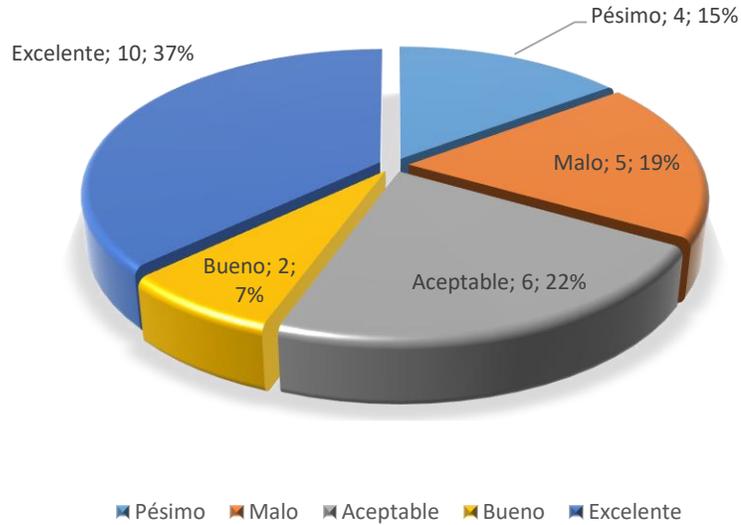


Gráfico 11 TOMA DE DECISIONES

Media aritmética: 7,24 - Moda: 10 - Desviación: 2,69

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a TOMA DE DECISIONES es, Aceptable ya que su media equivale a 7,24; por otro lado, la moda, tiene un valor de 10, lo que respalda que la TOMA DE DECISIONES se maneja adecuadamente. La desviación nos indica que la dispersión de datos es considerable con un 2,69 respecto a nuestra media.

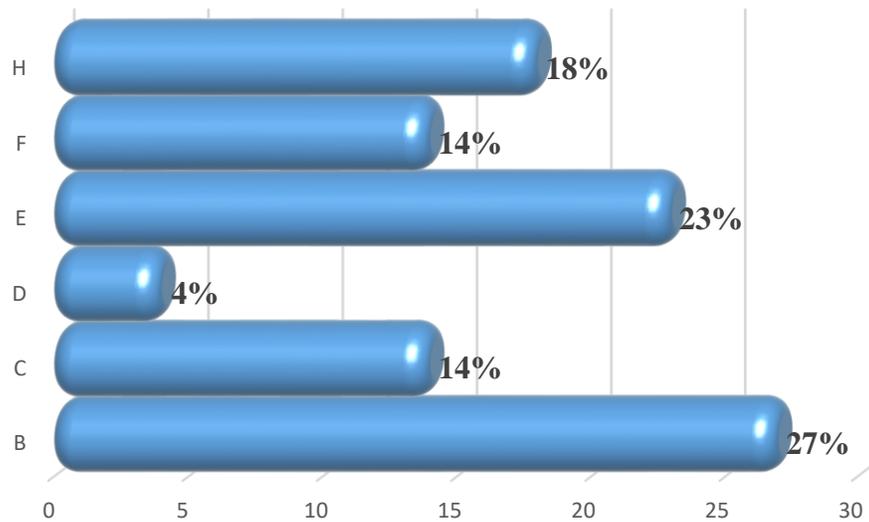


Grafico 12 CAUSAS TOMA DE DECISIONES

B) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones. **27%**

E) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo. **23%**

H) Aquí nunca votamos. **18%**

Recomendaciones: creación de un departamento de recursos humanos para mejorar la comunicación entre jefes de áreas.

7. ¿Está usted ubicado en ALMACEN CENTRAL en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

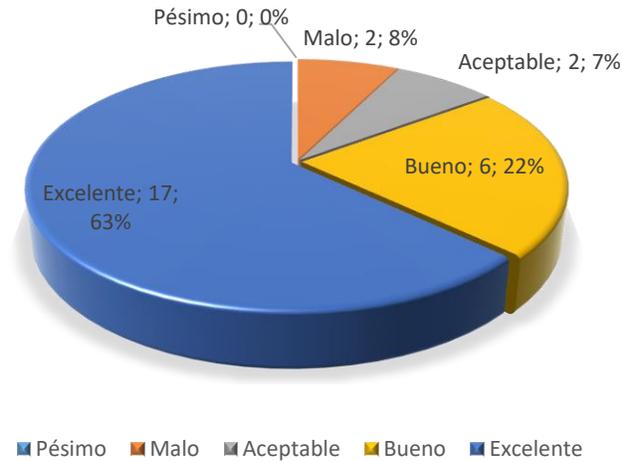


Gráfico 13 TRABAJO GRATIFICANTE

Media aritmética: 9,19 - Moda: 10 - Desviación: 1,49

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a TRABAJO GRATIFICANTE es, muy bueno ya que su media equivale a 9,19; por otro lado, la moda, tiene un valor de 10, lo que significa que la mayoría de personas se sienten a gusto en su puesto de trabajo. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 1,49 respecto a nuestra media.

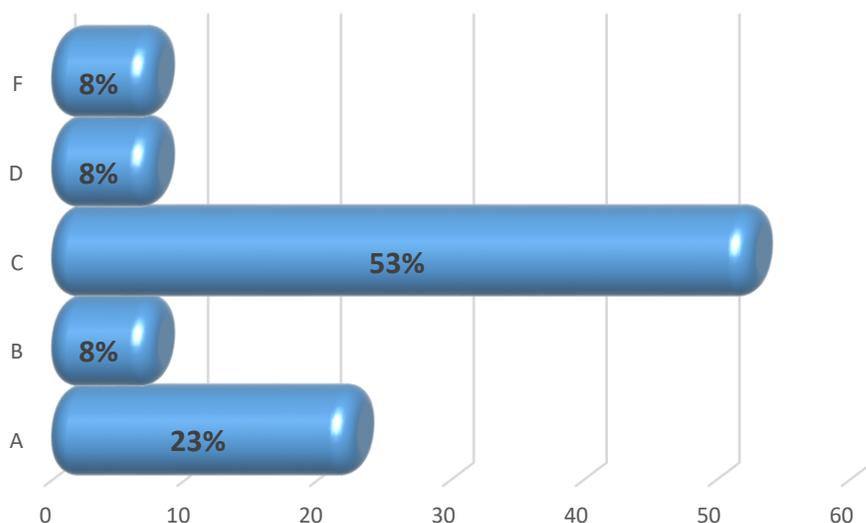


Grafico 14 CAUSAS TRABAJO GRATIFICANTE

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. **53%**

A) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias. **23%**

Recomendaciones: crear un programa de retroalimentación y educación por competencias para estimular la formación de los colaboradores en las áreas.

8. ¿ALMACEN CENTRAL estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

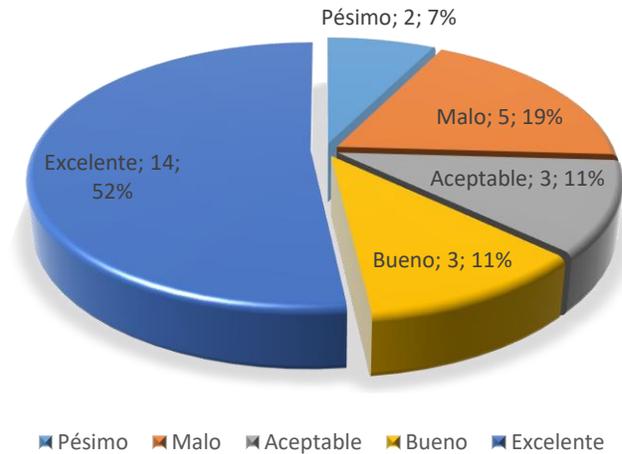


Gráfico 15 DESARROLLO PERSONAL

Media aritmética: 7,76 - Moda: 10 - Desviación: 2,92

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a DESARROLLO PERSONAL es, Aceptable ya que su media equivale a 7,76; por otro lado, la moda, tiene un valor de 10, lo que significa que la mayoría de personas tiene una percepción de que la empresa contribuye a su DESARROLLO PERSONAL. La desviación nos indica que la dispersión de datos es considerable con un 2,92 respecto a nuestra media.

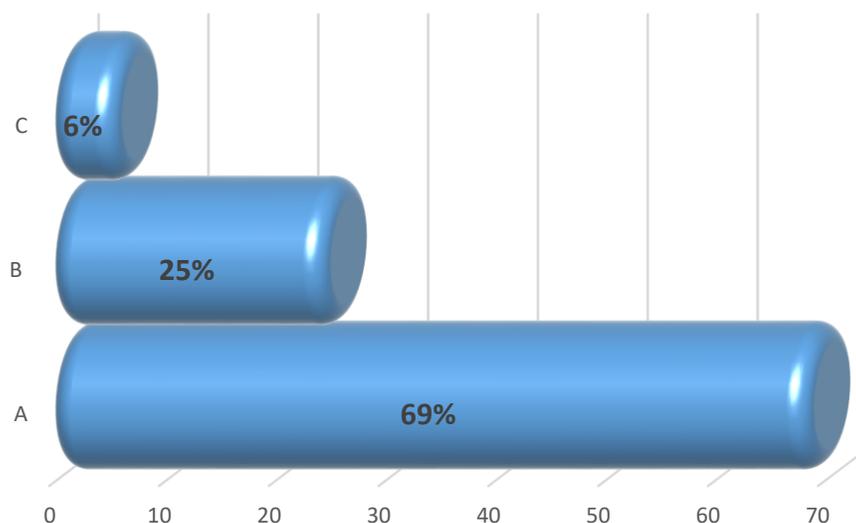


Grafico 16 CAUSAS DESARROLLO PERSONAL

A) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos. **69%**

B) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. **25%**

Recomendaciones: crear un programa de retroalimentación y educación por competencias para estimular la formación de los colaboradores en las áreas, enfocado a las labores de cada uno.

9. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en ALMACEN CENTRAL son realmente las mejores?

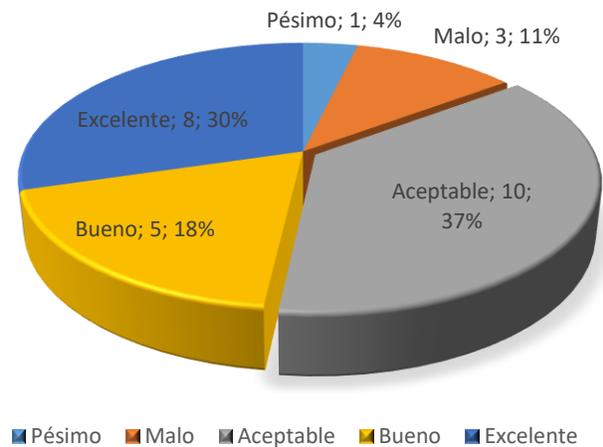


Gráfico 17 RELACIONES INTERPERSONALES

Media aritmética: 7,76 - Moda: 7 - Desviación: 1,83

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a RELACIONES INTERPERSONALES es, Aceptable ya que su media equivale a 7,76; por otro lado, la moda, tiene un valor de 7, lo que significa que la mayoría de personas tienen buenas RELACIONES INTERPERSONALES. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 1,83 respecto a nuestra media.

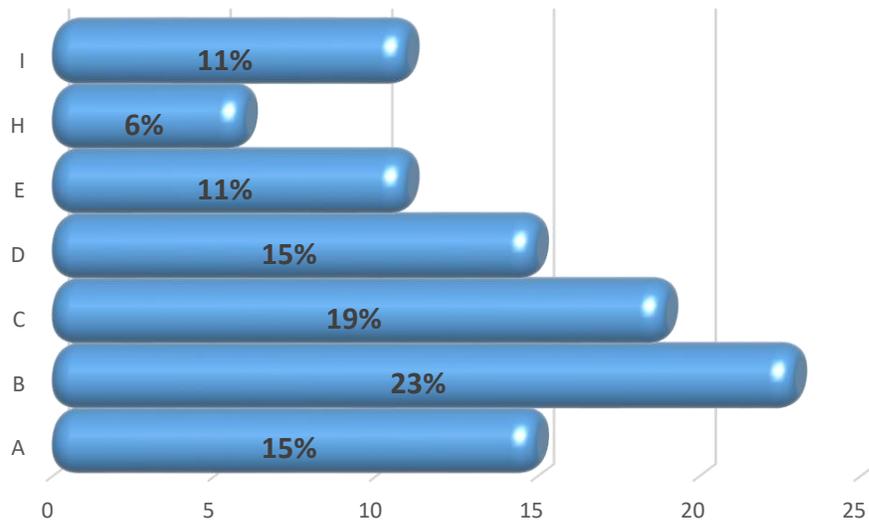


Grafico 18 CAUSAS RELACIONES INTERPERSONALES

- B) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. **23%**
- C) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas. **19%**
- A) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. **15%**
- D) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato. **15%**

Recomendaciones: elaboración de un manual de valores que promueva la tolerancia y respeto hacia la opinión de los compañeros.

10. ¿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?

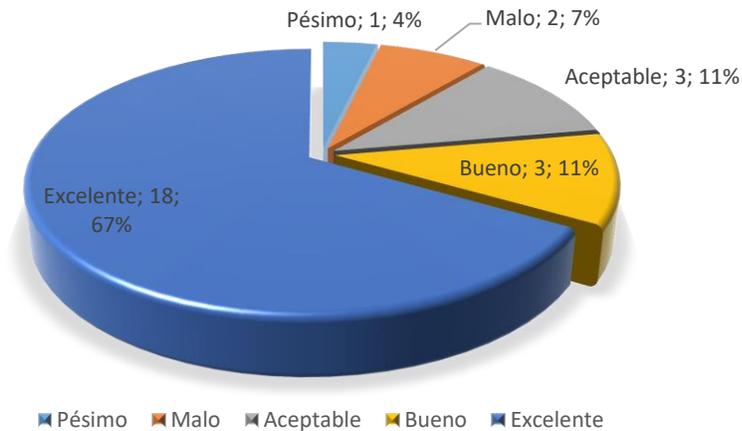


Gráfico 19 CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Media aritmética: 8,96 - Moda: 10 - Desviación: 1,81

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a CLIENTE DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO es, Bueno ya que su media equivale a 8,96; por otro lado, la moda, tiene un valor de 10, lo que significa que la mayoría de personas tiene una buena percepción del trabajo recibido por sus compañeros. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 1,81 respecto a nuestra media.

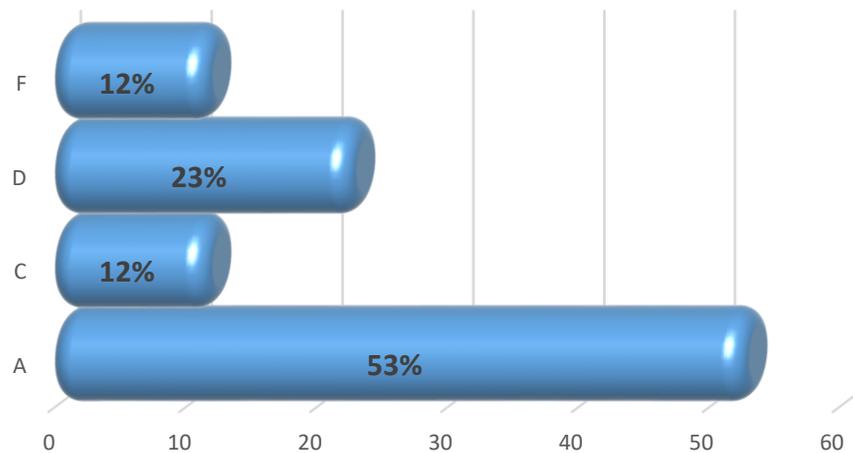


Grafico 20 CAUSAS CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

A) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otro no. **53%**

D) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos. **23%**

Recomendaciones: Elaboración y difusión por competencias de un manual de funciones para cada cargo, garantizando la inducción del personal contratado.

11. ¿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?

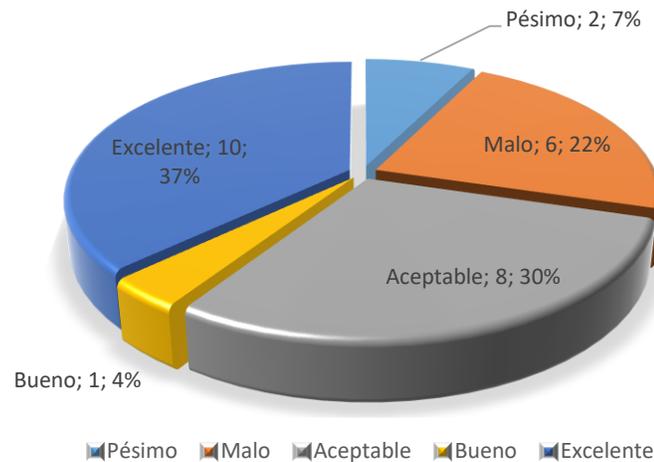


Gráfico 21 SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

Media aritmética: 7,30 - Moda: 10 - Desviación: 2,46

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a SOLUCION DE CONFLICTO DE INTERESES es, Aceptable ya que su media equivale a 7,30; por otro lado, la moda, tiene un valor de 10, lo que significa que la mayoría de personas SOLUCIONAN SUS CONFLICTOS DE INTERESES oportunamente. La desviación nos indica que la dispersión de datos es considerable con un 2,46 respecto a nuestra media.

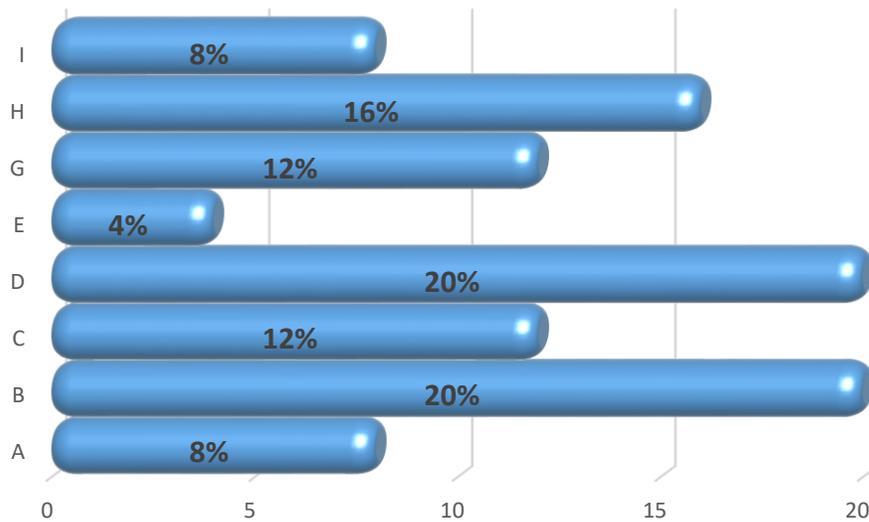


Grafico 22 SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

- B) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. **20%**
- D) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada. **20%**
- H) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses. **16%**

Recomendaciones: Mantener un canal de comunicación abierto, como medida para limar asperezas e instruir a los jefes de área como mediadores imparciales en la solución de conflictos.

12. ¿Tiene usted en ALMACEN CENTRAL amplias posibilidades de expresarse libremente?

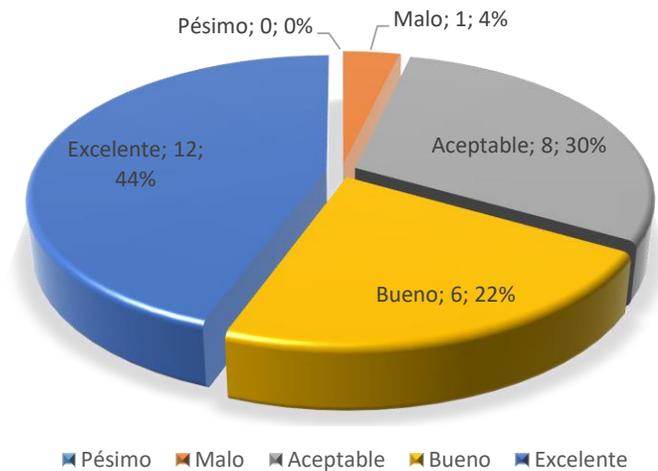


Gráfico 23 LIBERTAD DE EXPRESION

Media aritmética: 8,46 - Moda: 10 - Desviación: 1,65

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a LIBERTAD DE EXPRESION es, Bueno ya que su media equivale a 8,46; por otro lado, la moda, tiene un valor de 10, lo que significa que la mayoría de personas tienen la posibilidad de expresarse LIBREMENTE. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 1,65 respecto a nuestra media.

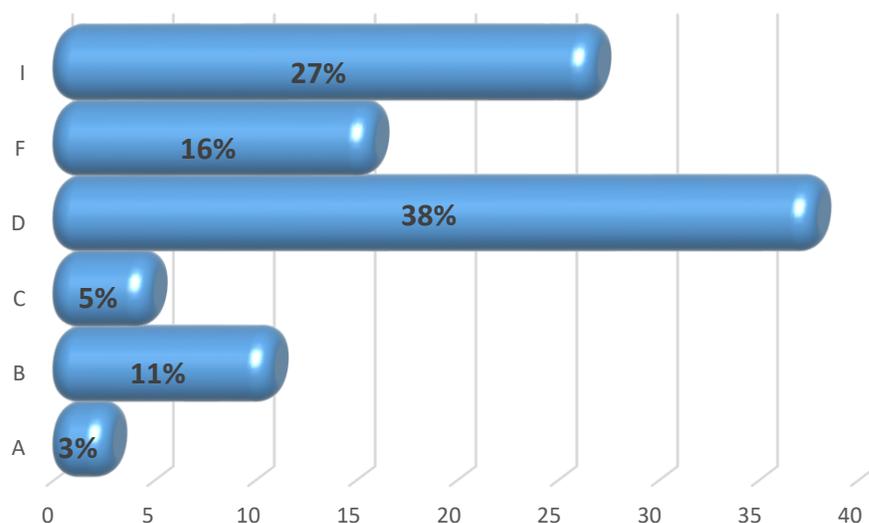


Grafico 24 CAUSAS LIBERTAD DE EXPRESION

D) Rara vez se atiende nuestras sugerencias. **38%**

I) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario. **27%**

F) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores. **16%**

Recomendaciones: Implementar una política de puertas abiertas, por parte de la gerencia, que fomente la integración entre colaboradores, siendo estos promotores de nuevas ideas sin temor a tener consecuencias negativas.

13. ¿Brinda ALMACEN CENTRAL la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

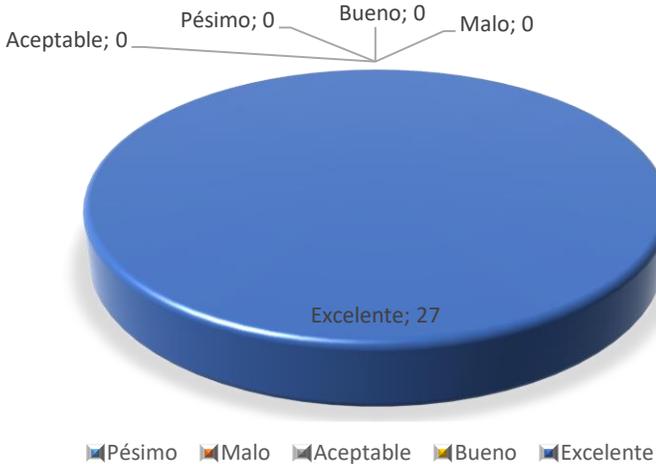


Grafico 25 ESTABILIDAD LABORAL

14. ¿A las personas que se distinguen en ALMACEN CENTRAL, 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?

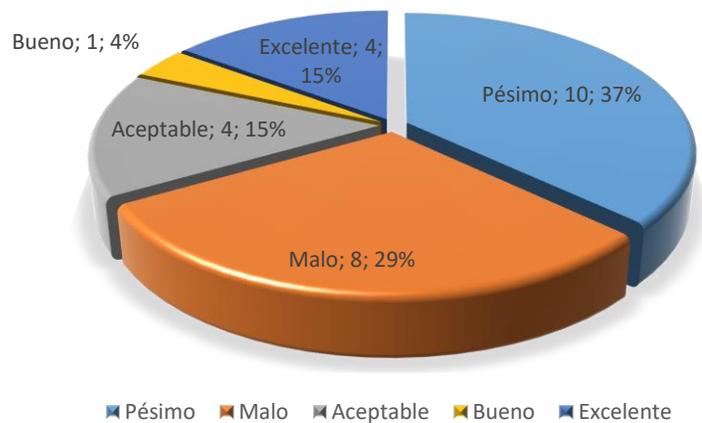


Gráfico 26 RECONOCIMIENTO

Media aritmética: 4,30 - Moda: 0 - Desviación: 3,51

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a RECONOCIMIENTO es, Mala ya que su media equivale a 4,30; por otro lado, la moda, tiene un valor de 0, lo que significa que a la mayoría de personas no se les reconoce por sus labores. La desviación nos indica que la dispersión de datos es considerable con un 3,51 respecto a nuestra media.

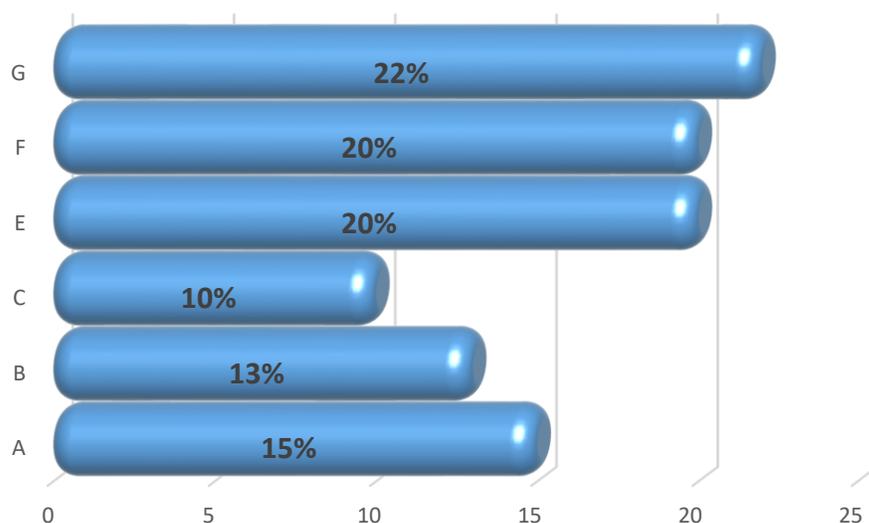


Grafico 27 CAUSAS RECONOCIMIENTO

- G) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente. **22%**
- F) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse. **20%**
- E) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras. **20%**

Recomendaciones: Implementar una política desde la gerencia, de reconocimiento por los buenos resultados obtenidos en un periodo determinado por parte de los colaboradores y jefes de área; además de este reconocimiento se puede agregar una recompensa (monetaria o día compensatorio) por alcanzar objetivos y mejoramiento de la productividad.

15. ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en ALMACEN CENTRAL, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

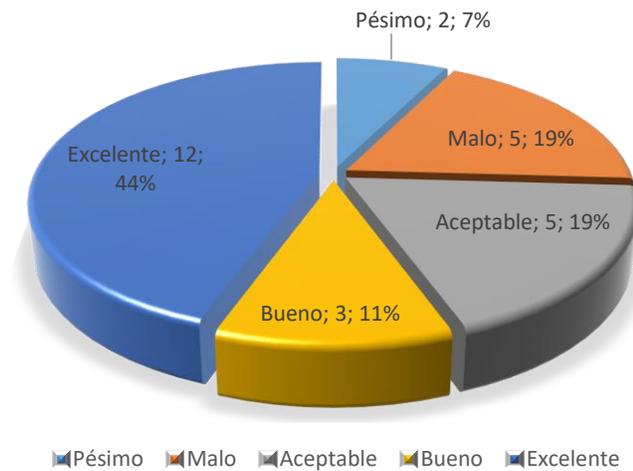


Gráfico 28 NORMAS Y REGLAMENTOS

Media aritmética: 7,61 - Moda: 10 - Desviación: 2,77

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a NORMAS Y REGLAMENTOS es, Aceptable ya que su media equivale a 7,61; por otro lado, la moda, tiene un valor de 10, lo que significa que la mayoría de personas consideran que las NORMAS Y REGLAMENTOS funcionan adecuadamente. La desviación nos indica que la dispersión de datos es considerable con un 2,77 respecto a nuestra media.

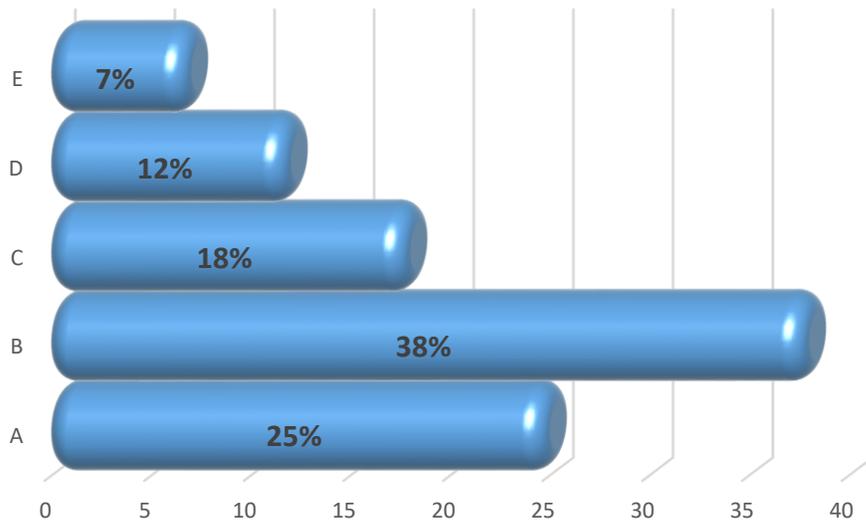


Grafico 29 CAUSAS NORMAS Y REGLAMENTOS

B) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad **38%**

A) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido alcanzar los objetivos. **25%**

C) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc. **18%**

Recomendaciones: Definir parámetros de referencia para las actividades rutinarias, donde se establezcan estándares mínimos de tiempo o volúmenes de trabajo hacia las labores establecidas, además de clarificar los objetivos a corto plazo empezando por la gerencia, llegando a cada una de las áreas que componen la organización.

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

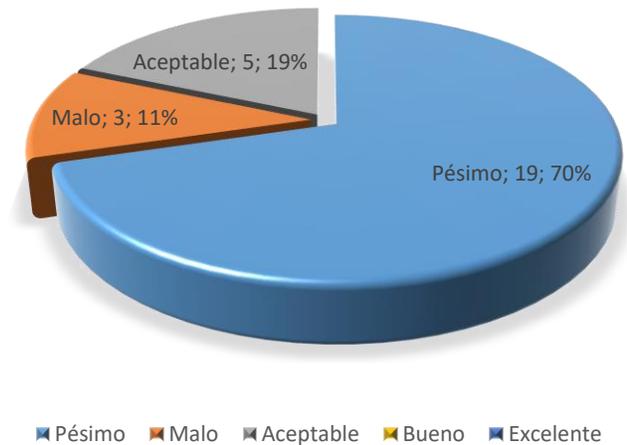


Gráfico 30 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Media aritmética: 2,65 - Moda: 3 - Desviación: 2,07

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a EVALUACION DE DESEMPEÑO es, Pésimo ya que su media equivale a 2,65; por otro lado, la moda, tiene un valor de 0, lo que significa que en ALMACEN CENTRAL, no está implementada la EVALUACION POR DESEMPEÑO. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 2,07 respecto a nuestra media.

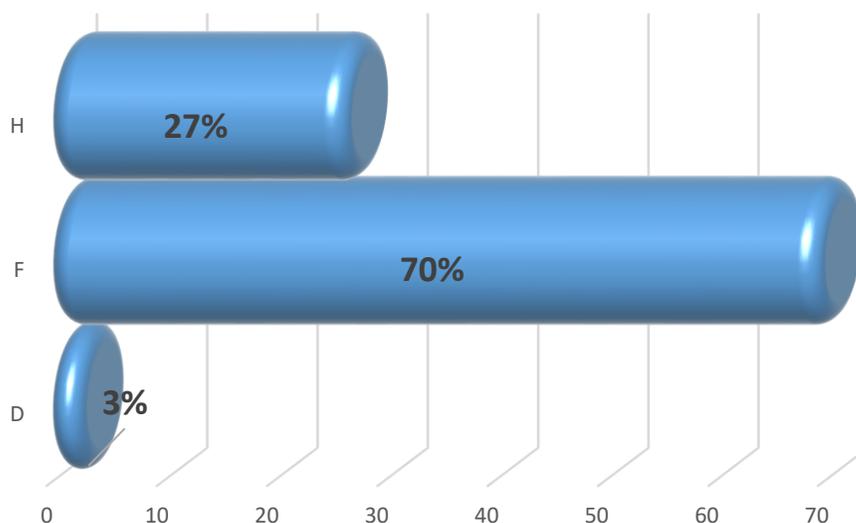


Grafico 31 CAUSAS EVALUACION DEL DESEMPEÑO

F) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas. **70%**

H) No existe una cultura de la evaluación de desempeño. **27%**

Recomendaciones: Implementar un sistema de evaluación de desempeño por áreas, que permita visualizar el rendimiento progresivo y su relación directa con los objetivos empresariales.

17. ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a ALMACEN CENTRAL 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?

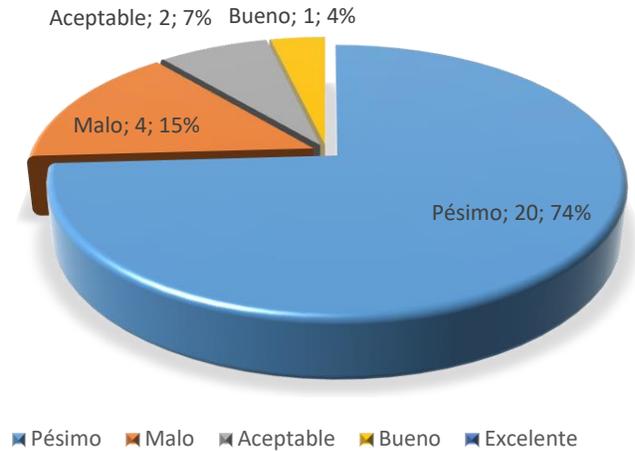


Gráfico 32 SELECCION E INDUCCION

Media aritmética: 3,15 - Moda: 3 - Desviación: 1,73

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a SELECCIÓN E INDUCCION es, Pésimo ya que su media equivale a 3,15; por otro lado, la moda, tiene un valor de 3, lo que significa que la mayoría de personas evidencia que no existe un criterio para la SELECCIÓN E INDUCCION de personal. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 1,73 respecto a nuestra media.

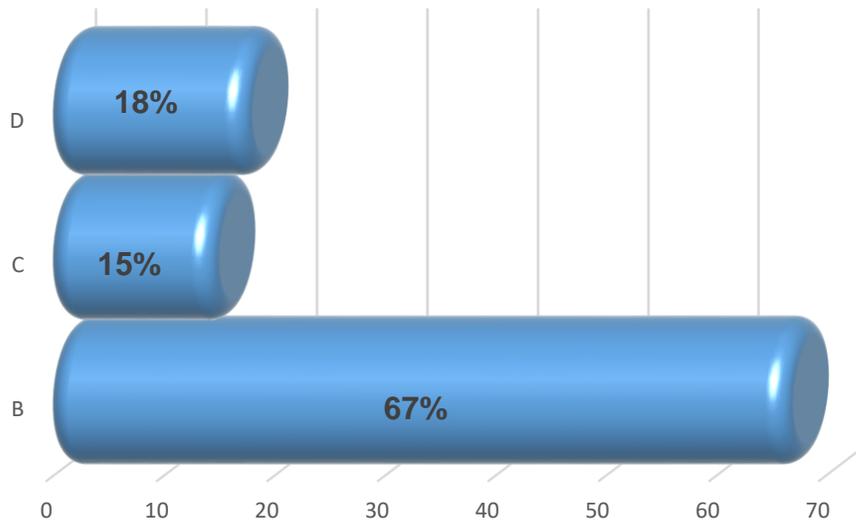


Grafico 33 CAUSAS SELECCION E INDUCCION

B) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción. **67%**

D) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución. **18%**

Recomendaciones: Creación de un departamento de recursos humanos, que establezca como primera medida una fuente clara y confiable de utilización para realizar el proceso de reclutamiento, posterior a esto definir en su manual de funciones las competencias y experiencias necesarias para la ejecución de las labores.

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

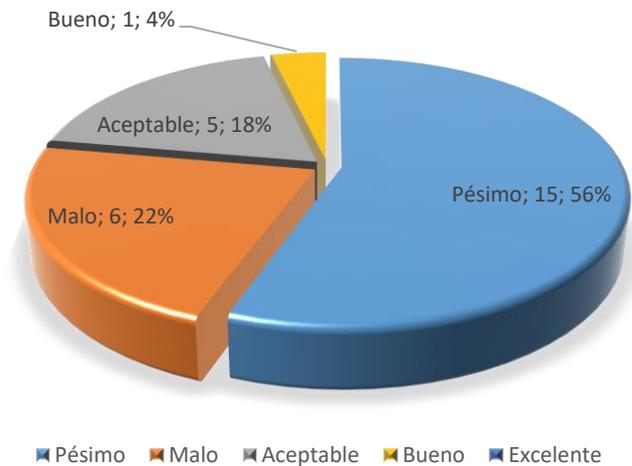


Grafico 34 GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

Media aritmética: 2,76 - Moda: 0 - Desviación: 2,03

Basándonos en la tabla # 4, podemos concluir que la percepción de la población de estudio (27 personas), en cuanto a GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE es, Pésimo ya que su media equivale a 2,76; por otro lado, la moda, tiene un valor de 0, lo que significa que en ALMACEN CENTRAL no se desarrollan actividades informales, para contribuir a un clima organizacional plenamente gratificante. La desviación nos indica que la dispersión de datos es baja con un 2,03 respecto a nuestra media

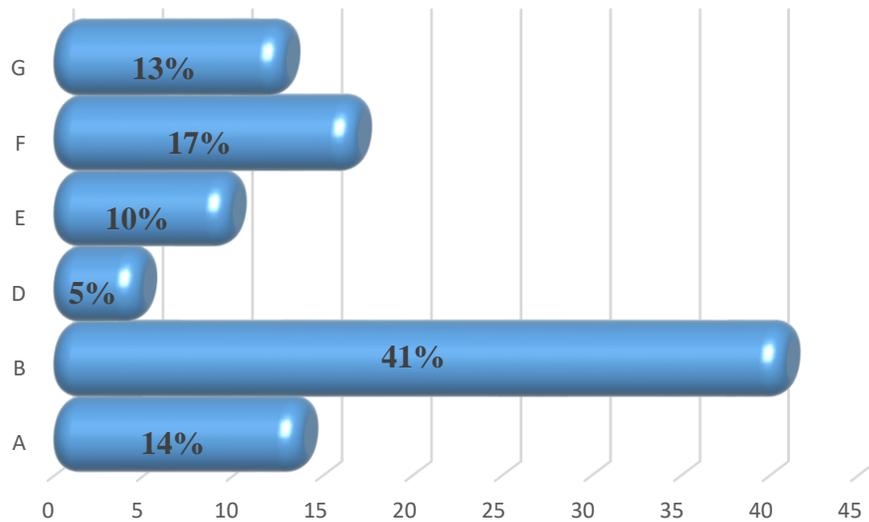


Grafico 35 CAUSAS GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

B) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades. **41%**

F) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten. **17%**

Recomendaciones: Fomentar la organización de actividades extracurriculares como, partidos de futbol, san pedritos, días familiares, definiendo unas reglas básicas de convivencia y exaltando los beneficios de estos espacios.

19. ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa?

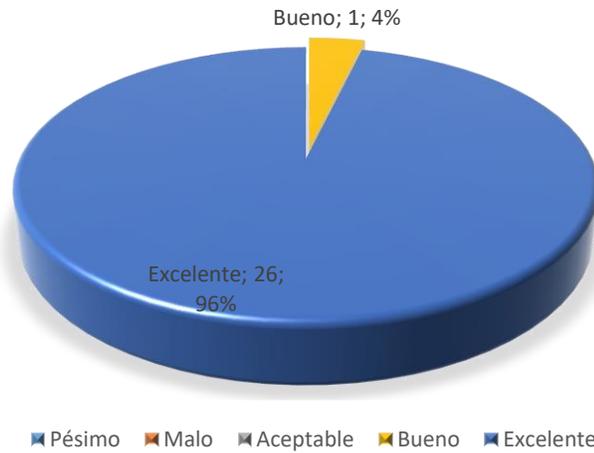


Grafico 36 IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

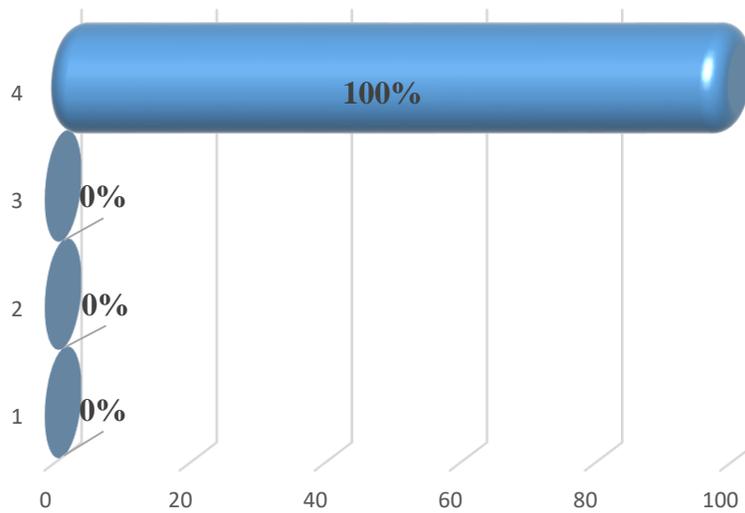


Grafico 37 CAUSAS IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

9. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALMACEN CENTRAL

Siendo el clima organizacional un facilitador esencial de la productividad, la competitividad en las empresas y la calidad de la vida laboral, requiere una gestión general consistente y sistemática, que demanda atención, cuidado y mejoramiento, monitoreo permanente y en ocasiones inversión económica. Teniendo en cuenta que los efectos del clima organizacional en las personas promueve la productividad de la institución, la satisfacción de los usuarios y el crecimiento personal de los empleados, se plantea la siguiente propuesta de mejora para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades encontradas en la Almacén Central.

Un inadecuado clima impide la mejora o el cambio en la organización, por lo que se requiere incidir sobre los aspectos negativos que afectan este resultado. Los directivos deben emplear estilos tales que propicien que cada uno de sus empleados se convierta en un agente del cambio, lo cual parte de brindar la información necesaria para comprender su trascendencia y sus posibles beneficios para la organización. Para nuestro caso en Almacén Central es puntual buscar e implementar estrategias que permitan que el personal perciba el cambio como una oportunidad para aportar nuevas ideas a los procesos y no como se evidencia en los resultados de una manera insatisfactoria; lo cual es visto como una sanción si se realizan cambios en la organización.

9.1 Problemas identificados.

Los principales problemas identificados que afectan el clima organizacional en Almacén Central, fueron tomados con el siguiente criterio: la suma de los rangos pésimo, malo y aceptable, deben superar el 55 % de las votaciones, en cada factor.

- Proyecto formal de la empresa (71 %)
- Estructura organizacional (74 %)
- Participación (59 %)
- Toma de decisiones (56 %)
- Solución de conflicto de intereses (59 %)
- Reconocimiento (66 %)
- Evaluación de desempeño (70 %)

- Selección e inducción (74 %)
- Grupos informales y uso del tiempo libre (96 %)

Se hace necesario fortalecer la calidad del equipo, mejorar la comunicación para mantener informado al personal de las nuevas metodologías relacionadas con el trabajo, hacer una determinación clara de las funciones que debe desempeñar cada cual, analizar los conflictos con métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas para así poder influir sobre las personas y alcanzar las metas.

En el estímulo al reconocimiento se deben reforzar aspectos como la información que se divulga sobre nuevas técnicas en pro de la calidad del servicio y por parte del equipo en poner su máximo esfuerzo al momento de hacer sus tareas y así promover la responsabilidad en cada área, generando un impacto efectivo en la actividad institucional.

En el trabajo en equipo se debe seguir fortaleciendo en la búsqueda del logro de objetivos comunes, conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.

Almacén Central debe implementar un programa que reconozca y de crédito al esfuerzo realizado por cada persona, así como un sistema equitativo que incentive y retribuya las relaciones laborales en beneficio de sus empleados para contribuir a la realización personal de cada uno de ellos.

Para lograr el compromiso con el rendimiento es necesario que se den ciertas condiciones como: el tener un parámetro de referencia, lograr la aceptación de metas comunes, que exista conciencia de la responsabilidad común e instrumentar intercambios de evaluación de rendimiento.

Por todo lo anterior se proponen los siguientes nueve frentes de intervención que apuntarán a la mejora del clima laboral de Almacén Central, tratando de optimizar los recursos disponibles: Proyecto formal de la empresa, estructura organizacional, participación, toma de decisiones, solución de conflicto de intereses, reconocimiento, evaluación de desempeño, selección e inducción, grupos informales y uso del tiempo libre.

9.2 Estrategias de mejoras

El proceso de mejora de Almacén Central representa un cambio significativo tanto para los directivos como para el personal involucrado directamente en la organización. Dentro de dicho proceso de cambio no se han generado estrategias claras y concretas que intervengan las situaciones a nivel humano y organizacional que se generan (temores, resistencia, obstáculos, entre otros) lo que ha hecho que los resultados del clima se den de la manera como se han presentado Almacén Central.

Es por esto que se hace fundamental, implementar en la organización (Almacén Central) estrategias que se dirijan a gestionar el cambio, acompañándolo y mitigándolo en las varias de las reacciones y comportamientos que generan una transformación organizacional. La gestión del cambio se puede realizar a través de estrategias de comunicación, actividades de sensibilización y conectividad entre áreas y clientes internos (jefes de áreas y directivos), desarrollo de habilidades de liderazgo y desarrollo de las prácticas esenciales para gestionar el talento humano creando el departamento de recursos humanos, y por ende el clima organizacional. Por lo tanto las estrategias de recomendadas se plantean de la siguiente manera:

9.2.1 Estrategias:

Se puede concluir que la clarificación del proyecto formal de empresa, la estructura organizacional, la toma de decisiones y solución de conflictos de intereses están directamente relacionadas con el estilo de dirección. Por lo tanto es importante iniciar las estrategias de intervención con herramientas que acompañen y desarrollen competencias específicas de los directivos, para que a través de ellos se movilicen los cambios, proyectos y acciones para el logro de los objetivos de la organización (Almacén Central). Estas herramientas para el desarrollo del direccionamiento estratégico, la estructura organizacional y la toma de decisiones, pueden estar conducidas de un ente externo experto en el acompañamiento de equipos de trabajo, jefes de áreas y directivos, otorgándoles un enfoque de la siguiente manera:

- ✓ **Identificación de los líderes:** identificar dentro de los equipos de trabajo líderes que iniciarán el proceso de desarrollo de cambio en la organización.
- ✓ **Desarrollo de competencias claves de liderazgo para las directivas:** de acuerdo a los requerimientos de la organización y las tendencias de la industria.
- ✓ **Formación y acompañamiento:** de acuerdo a las competencias claves iniciar el proceso de formación en las habilidades del liderazgo como comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo y solución de conflictos, entre otros vía actividades de formación y acompañamiento grupal e individual.

Diseño y estructuración del departamento de recursos humanos:

De acuerdo con los resultados obtenidos, no se evidencia la implementación y desarrollo de las prácticas del departamento de recursos humanos, que facilitan el desarrollo de las personas, las condiciones favorables del clima y por ende el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por lo tanto otro de los focos claves en esta estrategia de intervención es diseñar, implementar y hacer seguimiento a los procesos del departamento de recursos humanos así:

- ✓ **Estructuración de perfiles y funciones de los cargos:** Esto permitirá estandarizar los perfiles requeridos para la ejecución de cada uno de los puestos de trabajo y además dejara claro las funciones, responsabilidades y jerarquías de cada uno de ellos.
- ✓ **Revisión y actualización de Procesos y Procedimientos:** la verificación de los procedimientos y procesos permitirá definir si es posible optimizar los mismos o si estos están establecidos de la mejor forma según los lineamientos de la institución y las necesidades de la misma.
- ✓ **Reestructuración y presentación del Organigrama:** Esto permitirá que el personal identifique claramente cuál es la estructura organizacional a la que pertenecen, de igual forma se señalara dentro de este organigrama las líneas de comunicación que se deben seguir según la necesidad que cada uno de ellos tenga.
- ✓ **Elaboración del Manual de armonía laboral:** La creación del manual de armonía laboral permitirá condensar en un documento, estándar, sencillo y amigable todas las normas, lineamientos, beneficios, conductos regulares e información de interés del personal.
- ✓ **Formación (inducción, re inducción, entrenamiento, capacitación):** Teniendo en cuenta que la falta de información tanto de los puestos de trabajo y de los procedimientos como de las normas generales de la organización puede generar problemas, re procesos, malos entendidos y desmotivaciones laborales, se hace necesario el establecimiento de un sistema de inducción y re inducción a cada uno de los cargos, que incluye la revisión y generación de documentos, la divulgación y evaluación de los mismos. Esto permitirá que el personal conozca claramente que se espera de ellos y cuál es la forma en la que deben realizar sus labores, tanto en aspectos técnicos, como normativos, también les generará empoderamiento de las funciones de sus cargos, así como una mejor organización en los mismos, cerrara brechas de información que generan conflicto y tendrán claridad de la estructura organizacional y jerárquica en la organización (Almacén Central), lo que facilitará la identificación de los jefes y mejorará la comunicación con los mismos.

- ✓ **Ejecución de la inducción y re-inducción:** dos veces al año se realizarán capacitaciones a todo el personal de Almacén Central de forma presencial en las que de manera didáctica se divulgarán el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos), organigrama, el manual de armonía laboral, los perfiles y funciones del cargo junto con los procesos y procedimientos. Cada una de las personas asistentes a las capacitaciones será evaluada al final sobre la información brindada y el documento de evaluación firmado y calificado reposará en un archivo como constancia.

- ✓ **Cartillas informativas:** los colaboradores tendrán a su disposición una cartilla informativa que resuma los aspectos básicos de las inducciones, en donde ellos puedan consultar la información que sea de su interés, tantas veces como sea requerido.

- ✓ **Evaluación del desempeño:** Generar herramientas que permitan observar el desempeño de las personas en el cargo tanto para su reconocimiento como para los planes de mejora que deban estructurarse para optimizar los resultados de las personas en los cargos. Esta herramienta debe ser desarrollada a partir de las descripciones de los cargos, los resultados esperados para este y las competencias para así facilitar a la persona, al jefe directo y a la organización (Almacén Central) un panorama general del desempeño junto con las fortalezas y las oportunidades de mejora al respecto.

- ✓ **Programa de incentivos y reconocimiento:** De acuerdo con los resultados encontrados sobre la percepción negativa sobre la falta de reconocimiento en su desempeño laboral, se propone que dentro de la evaluación de desempeño se otorguen incentivos o reconocimientos como:

- ✓ **Establecer reconocimiento individual o grupal:** De acuerdo al cumplimiento de las metas por áreas se otorgará el reconocimiento público, que irá con copia a la hoja de vida al mejor empleado, publicándolo en cartelera su nombre y la razón del reconocimiento de acuerdo a la meta lograda.

- ✓ **Informativos:** a través de los medios de comunicación como: Carteleras, correos, entre otros, mantendrá informado al personal de los acontecimientos, cambios y sucesos de la organización.

- ✓ **Actividades de Bienestar Laboral:** Ya que uno de los indicadores de los resultados del estudio de clima organizacional evidencia que las personas no participan en las actividades de bienestar que realiza Almacén Central, se hace necesario cambiar la estrategia de la ejecución de las mismas, teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores e involucrando a sus familias, ya que esto generará sentido de

pertenencia, hará que los trabajadores perciban que la organización además de preocuparse por los resultados laborales, se interesa por el bienestar integral de ellos y sus seres queridos, además de generar espacios para el conocimiento mutuo y fortalecerá la relación compañía-colaboradores. Para la realización de estas actividades se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ **Periodicidad de las actividades:** Se recomienda ejecutar dos actividades en el año. En el primer semestre se celebrara el día del niño y en el segundo semestre se celebrara el día de la Familia.
- ✓ **Selección de la actividad a realizar:** Con el fin de asegurar que las actividades a ejecutarse serán acordes con los gustos de los trabajadores, se dará la posibilidad a ellos por medio de una votación popular elijan la opción que más les guste y se asegurara que todos conozcan los resultados de las votaciones y se realice la actividad ganadora.
- ✓ **Asistentes a las actividades de Bienestar:** con el fin de garantizar un espacio de esparcimiento y en donde los trabajadores puedan asistir con sus seres queridos, la invitación a las actividades de bienestar se extenderá a sus familiares.
- ✓ **Patrocinio económico para actividades de bienestar:** Como incentivo para los trabajadores, se propone que Almacén Central patrocine el costo del evento para cada empleado, esto incluirá transporte, alimentación y adicionales, y ya que cada trabajador puede llevar a sus familiares, el deberá asumir el costo por cada uno de ellos, el cual podrá ser descontado de la nómina en varias quincenas.

9.3 PLAN DE ACCION INVERSIONES ALMACEN CENTRAL

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
PLAN DE ACCION INVERSIONES ALMACEN CENTRAL						
OBJETIVO GENERAL: Medir la percepción del clima organizacional en la empresa “Almacén Central” que suministre información oportuna, generando un diagnostico como punto de partida para proponer un plan de mejora a los problemas evidenciados.						
CRITERIO	FACTORES	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RECURSOS ASOCIADOS
la suma de los rangos pésimo, malo y aceptable, deben	PROYECTO FORMAL DE EMPRESAS	asegurar el conocimiento de los empleados sobre la misión, visión,	Socializar en una reunión la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa	Coordinador de Gestión Humana	\$2,000,000	Sala de capacitación, refrigerios y medios audiovisuales

superar el 55 % de las votaciones	PROYECTO INSTITUCIONAL	objetivos y estrategias de la empresa	Publicar en lugar visible la misión, visión y objetivos	Coordinador de Gestión Humana		Cotización e impresión de los cuadros con la misión, visión y objetivos
			Dos veces al año se realizaran capacitaciones a todo el personal de Almacén Central de forma presencial en las que de manera didáctica se divulgaran el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos),	Coordinador de Gestión Humana / Gerente		Plan de evaluación del conocimiento
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño y estructuración del departamento de recursos humanos	Estructuración de perfiles y funciones de los cargos: Esto permitirá estandarizar los perfiles requeridos para la ejecución de cada uno de los puestos de trabajo y además dejara claro las funciones, responsabilidades y jerarquías de cada uno de ellos.	Coordinador de Gestión Humana / Gerente	10,000,000	manuales de funciones de los cargos
	PARTICIPACIÓN	identificación de líderes	Identificar dentro de los equipos de trabajo líderes que iniciarán el proceso de desarrollo de cambio en la organización	Coordinador de Gestión Humana / Gerente	4,000,000	talleres y capacitaciones sobre liderazgo
	TOMA DE DECISIONES	desarrollo de competencias para las directivas	Desarrollo de competencias claves de liderazgo para las directivas: de acuerdo a los requerimientos de la	Coordinador de Gestión Humana / Gerente	5,000,000	capacitaciones

			organización y las tendencias de la industria.			
	SOLUCIÓN DE CONFLICTO DE INTERES	elaboración del manual de armonía	Elaboración del Manual de armonía laboral: La creación del manual de armonía laboral permitirá condensar en un documento, estándar, sencillo y amigable todas las normas, lineamientos, beneficios, conductos regulares e información de interés del personal.	Coordinador de Gestión Humana	5,000,000	experto en metodología, impresión y divulgación del manual
	RECONOCIMIENTO	Establecer reconocimiento individual o grupal	De acuerdo al cumplimiento de las metas por áreas se otorgará el reconocimiento público, que irá con copia a la hoja de vida al mejor empleado, publicando en cartelera su nombre y la razón del reconocimiento de acuerdo a la meta lograda.	Coordinador de Gestión Humana	1,000,000	incentivos económicos o de especie
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluación del desempeño	Generar herramientas que permitan observar el desempeño de las personas en el cargo	Coordinador de Gestión Humana / Gerente		
	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	Actividades de Bienestar Laboral	Se recomienda ejecutar dos actividades en el año. En el primer semestre se celebrará el día del niño y en el segundo semestre se	Coordinador de Gestión Humana	20,000,000	Salón de eventos, regalos, refrigerios y almuerzos

			celebrara el día de la Familia.			
--	--	--	------------------------------------	--	--	--

10. CONCLUSIONES

Según el diagnóstico, planteado en el objetivo general del presente documento, se concluye que, frente a la situación actual, el clima organizacional de Almacén Central es aceptable pues obtuvo una calificación de 7.03 en una escala de 1 a 10; encontramos que hay déficits en los siguientes factores: proyecto formal de la empresa, estructura organizacional, participación, toma de decisiones, solución de conflicto de intereses, reconocimiento, evaluación de desempeño, selección e inducción, grupos informales y uso del tiempo libre.

La motivación es un factor que influye de forma negativa dentro del clima organizacional del Almacén Central especialmente por aspectos como la falta de reconocimiento a la aportación de los colaboradores y la baja responsabilidad que asumen su trabajo cotidiano.

Con relación al factor proyecto formal de la empresa obtuvo una calificación muy baja, lo cual nos hace ver que los colaboradores no conocen la misión ni visión, lo que los lleva a desconocer los objetivos de la organización y que estos no hagan una contribución eficaz y productiva.

Se concluye que es crítico realizar e implementar un programa de inducción, con retroalimentaciones periódicas enfatizando en la visión, misión, estrategias, objetivos y políticas empresariales.

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se puede concluir que en Almacén Central el Liderazgo es concebido, por la mayoría de las personas, como totalitarista, puesto que predomina la centralización de decisiones en una persona, el bajo empoderamiento, se cohibe la espontaneidad y la creatividad del personal y no se muestra satisfacción por parte de ellos, aspecto crítico dado que es necesario fortalecer las competencias de liderazgo para el óptimo desarrollo de las actividades. De igual manera se identifica que los factores de estabilidad laboral e imagen de la organización tienen una alta calificación, lo que da un empuje importante al clima organizacional.

Otro aspecto importante es que no se ha generado un espacio de participación donde se establezcan las relaciones informales, espacios culturales que mejoren el clima organizacional y permitan valorar y afianzar el compromiso con la empresa.

11. BIBLIOGRAFIA

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (12 de 04 de 2014). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. Obtenido de Revista Virtual de Investigación y ciencia. Numero 51, Enero – Abril, 2011, p 41-49. México.: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Alberdi Castell, R. M. (1995). Motivación y desarrollo profesional. Rol de enfermería, 8, 13-16.
- Brunet, L. (2002). El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencias. ISBN 2-89022-057-5. Mexico: Editorial Trillas.
- Calderon Hernandez, G., & Alvarez Giraldo, C. M. (2010). Características y sentido de las prácticas de Gestión Humana en pequeñas empresas. Revistas EAFIT, 32.
- Chiang Vega, M. M. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos 5a Ed. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiaveneto, I. (2005). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). El Comportamiento humano en el trabajo. Mexico DF: Mc Graw-Hill.
- Ferrer Perez, L. (1998). Desarrollo Organizacional. Tercera Edición. Mexico: Trilla.
- Gómez Rada, C. A. (2004). diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas Colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta Colombiana de Psicología(11), 97-113.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2000). Administración 7a Edición. Mexico: Thomson. .
- Herrada, A. (1997). Pasado, presente y futuro de la medición del clima organizacional en el Grupo de Empresas Carvajal S.A. . I Simosio Colombiano sobre Clima Organizacional, (págs. 47-55). Bogota.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2004). Administración. Una perspectiva global 12Ed. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Marín, S. M & Paz, A. (2014). Tesis para optar en grado de Mg. en Administración de negocios. Universidad Autónoma de Manizales. Clima organizacional de la IPS universidad autónoma de Manizales. Colombia.

- Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. (1992). Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Guatemala, Guatemala: Organización Panamericana de la Salud, PSDCG-T.10, Volumen III.
- Marrewijk, M., & Timers, J. (Mayo de 2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management. Source. Journal of Business Ethics, Corporate Sustainability Conference 2002: The Impact of CSR on Management Disciplines, 44(2/3), 171-184.
- Maslow, A. H. (2005). El Management Según Maslow: Una Visión Humanista para la Empresa de Hoy. Barcelona: Paidós Iberica.
- Moran, T., & Volkwein, F. (January de 1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. Human Relations, 19-47.
- Muñoz Montaña, J. C. (Julio - Diciembre de 2009). A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. (U. C. Risaralda, Ed.) Gestión y Región (8), 1-35.
- OPS/OMS. (1998). Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Programa Regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10, 3(III), 1-7.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Posgrado SciELO, 231-248.
- Piña Loyola, C. N. (14 de Agosto de 2008). Odiseo - Revista Electrónica de Pedagogía. Recuperado el 31 de Octubre de 2013, de <http://www.odiseo.com.mx/>
- Piña Loyola, C. N. (2009). Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zarate" de Cienfuegos.
- Ponce Polanco. (01 de Septiembre de 2010). Inteligencia empresarial, liderazgo antes que gerencia. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/inteligencia-empresarial-liderazgo-antes-gerencia.htm>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). Administración 6a Edición. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Latinez, A. (2005). Tesis para optar en grado de Mg. en Administración. Universidad Católica de Chile. El comportamiento organizacional como instrumento para el mejoramiento continuo de los recursos humanos, 88. Santiago de Chile.
- Sandoval Caraveo, M. d. (Mayo - Agosto de 2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Ensayo(27).

Santana, P., & Araujo, J. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM, 1, págs. 296-324. Madrid, España.

SAP, H. G. (2002). Factbook Recursos Humanos. Madrid: Editorial Aranzadi .

Soberanes Rivas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (Julio - Diciembre de 2009). El Clima y el Compromiso Organizacional en las organizaciones. Revista Internacional. La nueva gestión organizacional, ISSN:1870205-8(9), 123.

Stoner, J. (1996). Administración. Sexta Edición. Mexico: Pearson Educación.

Toro Alvarez, F. (2001). El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas ISBN 958-95883-1-X. Medellín, Colombia: Cincel Ltda.

Toro, F. (1997). Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial. I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional, (págs. 77-82). Bogotá.

Trujillo Valencia, S. M. (2009). Medición del Clima Organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento. Universidad de San Buena Aventura, Colombia, Antioquia. Medellín : Biblioteca Digital Universitaria.

Villaroel, I. (15 de Julio de 2010). Cultura y Clima organizacional en el Hospital Materno Infantil "Dr. Samuel Darío Maldonado" Año 2006. Recuperado el 02 de Diciembre de 2013, de Blog Comunicación Científica: <http://comunicacioncientificafdoctorado.blogspot.com>

Werther, W., & Davis, K. (1997). Administración de personal y Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw-Hill.

Zapata A., Rodriguez, 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.

12.ANEXOS

12.1. INSTRUMENTO SOBRE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

PRESENTACIÓN. El entrevistador debe presentarse e indicar al entrevistado que se trata de una investigación académica y que los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación, encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de ALMACEN CENTRAL. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de ALMACEN CENTRAL. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

El formulario que se presenta a continuación, consta de 19 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

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

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en ALMACEN CENTRAL y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en ALMACEN CENTRAL.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la

satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

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

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 cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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 ALMACEN CENTRAL?

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, organización o institución
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

2.3 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) _____

3. PARTICIPACION

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.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

3.3 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) _____

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, cuales 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, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) 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) _____

LIDERAZGO

5.1 ¿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

5.2 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 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.
- h) ¿Otras causas Cuáles?

5.3 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) _____

6. 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).

6.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de ALMACEN CENTRAL, antes que sus intereses personales?

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

6.2 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 o camarillas 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.
- i) ¿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. TRABAJO GRATIFICANTE

7.1 ¿Está usted ubicado en ALMACEN CENTRAL 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

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 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.
- f) ¿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. DESARROLLO PERSONAL

8.1 ¿ALMACEN CENTRAL 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

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 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, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) ¿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. RELACIONES INTERPERSONALES

9.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en ALMACEN CENTRAL son realmente las mejores?

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

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

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. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

10.1 ¿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

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) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otro 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
- g) 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. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

11.1 ¿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

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) 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.
- j) 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. LIBERTAD DE EXPRESION

(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).

12.1 ¿Tiene usted en ALMACEN CENTRAL amplias posibilidades de expresarse libremente?

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

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) 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, organización o institución.
- 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.
- k) ¿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. ESTABILIDAD LABORAL

13.1 ¿Brinda ALMACEN CENTRAL 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

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) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios

- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, 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.
- g) ¿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. RECONOCIMIENTO

14.1 ¿A las personas que se distinguen en ALMACEN CENTRAL, 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

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) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.

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.

h) ¿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) _____

NORMAS Y REGLAMENTOS

15.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en ALMACEN CENTRAL, 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

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) 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, organización o institución 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) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

f) ¿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. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

16.1 ¿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

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) 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.
- i) ¿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. SELECCION E INDUCCION

17.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a ALMACEN CENTRAL 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

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 empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) ¿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. 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, organización o institución, entre otros.)

18.1 ¿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

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) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución 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.
- g) 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. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

19.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa?

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

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) Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa 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 no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- g) La empresa no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- h) 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) _____
