

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA
MAZLUV, AÑO 2014**

**PETER JONES RESTREPO
LUIS FELIPE LONDOÑO SIERRA**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2015**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA
MAZLUV, AÑO 2014**

**PETER JONES RESTREPO
LUIS FELIPE LONDOÑO SIERRA**

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

Asesores

**LUIS ALBERTO ARTEAGA CASAS
Magister en Educación y Desarrollo Humano**

**JHONIER CARDONA SALAZAR
PhD en Economía**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2015**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 15 de Marzo de 2015

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE FIGURAS	14
LISTA DE ANEXOS	15
INTRODUCCIÓN	16
1. DIAGNÓSTICO	20
1.1 CONTEXTO – HORIZONTE ORGANIZACIONAL	20
1.1.1 Razón social	20
1.1.2 Misión	20
1.1.3 Visión	20
1.1.4 Valores	20
1.1.5 Historia	20
1.1.6 Portafolio de productos	21
1.2 EQUIPO DE COLABORADORES	22
1.2.1 Organigrama general	22
1.2.2 Organigrama de puntos de venta	22
1.3 DISEÑO DE CARGOS	23
1.4 PLANTA DE CARGOS	25
1.5 PROCESOS	26
1.6 PROCEDIMIENTOS	27
1.6.1 Ventas	27
1.6.2 Compras	28
1.7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	29

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES	89
2.1 DEBILIDADES	89
3. PLAN DE MEJORAMIENTO	90
4. CONCLUSIONES	99
5. RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	102

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Diseño de cargos	23
Tabla 2. Planta de cargos	25
Tabla 3. Orientación organizacional	29
Tabla 4. Orientación organizacional	30
Tabla 5. Orientación organizacional	31
Tabla 6. Orientación organizacional	32
Tabla 7. Planeación de las actividades	33
Tabla 8. Recursos para el trabajo	34
Tabla 9. Recursos para el trabajo	35
Tabla 10. Procedimientos en el área de trabajo	36
Tabla 11. Procedimientos en el área de trabajo	37
Tabla 12. Área de trabajo	38
Tabla 13. Administración del talento humano	39
Tabla 14. Desempeño del cargo	40
Tabla 15. Entrenamiento para el trabajo	41
Tabla 16. Capacitación como prioridad	42
Tabla 17. Actividades de bienestar	43
Tabla 18. Incentivos por objetivos y metas	44
Tabla 19. Encargos de la entidad	45
Tabla 20. Estilo de dirección	46
Tabla 21. Conocimientos del jefe	47
Tabla 22. Coherencia del jefe	48
Tabla 23. Cargas de trabajo	49
Tabla 24. Asignación de trabajo por conocimiento	50
Tabla 25. Trato recibido por el superior	51
Tabla 26. Sugerencias realizadas al superior	52

Tabla 27. Retroalimentación del superior	53
Tabla 28. Desarrollo de trabajos importantes	54
Tabla 29. Retroalimentación del superior	55
Tabla 30. Realización del trabajo	56
Tabla 31. Comunicación e integración	57
Tabla 32. Nivel de comunicación	58
Tabla 33. Comunicados	59
Tabla 34. Nivel adecuado de comunicación	60
Tabla 35. Información útil	61
Tabla 36. Comunicación con compañeros	62
Tabla 37. Solución de problemas	63
Tabla 38. Variable trabajo en equipo	64
Tabla 39. Fomento de trabajo en equipo	65
Tabla 40. Objetivos grupales	66
Tabla 41. Aportes personales	67
Tabla 42. Autonomía grupal	68
Tabla 43. Apoyo en decisiones	69
Tabla 44. Capacidad profesional	71
Tabla 45. Habilidades para realizar labores	71
Tabla 46. Utilización de conocimientos	72
Tabla 47. Manejo adecuado del cargo	73
Tabla 48. Expectativas del superior	74
Tabla 49. Esfuerzos cuando sean necesarios	75
Tabla 50. Motivación para laborar	76
Tabla 51. Claridad en labores	77
Tabla 52. Satisfacción laboral	78
Tabla 53. Medio ambiente físico	80
Tabla 54. Ergonomía	80
Tabla 55. Orden en el área laboral	81
Tabla 56. Limpieza en el área laboral	82

Tabla 57. Actividades oportunas de mantenimiento	83
Tabla 58. Contaminación auditiva	84
Tabla 59. Iluminación adecuada en el área de trabajo	85
Tabla 60. Suficiencia en ventilación	86
Tabla 61. Matriz de plan de mejoramiento	91
Tabla 62. Plan de mejoramiento	94

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a la misión y a la visión	30
Gráfico 2. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a los objetivos de la entidad	31
Gráfico 3. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a los valores institucionales	32
Gráfico 4. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a la planeación de sus actividades	33
Gráfico 5. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a los recursos necesarios para realizar un trabajo eficientemente	34
Gráfico 6. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a las prioridades para el desarrollo de las labores	35
Gráfico 7. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a procedimientos del área de trabajo que garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	36
Gráfico 8. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a las funciones en las labores	37
Gráfico 9. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente al área de trabajo	38
Gráfico 10. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a la orientación organizacional	39
Gráfico 11. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente al desempeño en el cargo	40
Gráfico 12. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente al entrenamiento para el trabajo	41

Gráfico 13. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a la capacitación como prioridad	42
Gráfico 14. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a las actividades realizadas de bienestar	43
Gráfico 15. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a los incentivos por objetivos y metas	44
Gráfico 16. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a los encargos de la entidad	45
Gráfico 17. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a la administración del talento humano	46
Gráfico 18. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a los conocimientos del jefe	47
Gráfico 19. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a la coherencia del jefe	48
Gráfico 20. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a las cargas laborales	49
Gráfico 21. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a asignación de trabajo por conocimiento	50
Gráfico 22. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a trato recibido por el superior	51
Gráfico 23. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a sugerencias realizadas al superior	52
Gráfico 24. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a la retroalimentación del superior	53
Gráfico 25. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente al desarrollo de trabajos importantes	54
Gráfico 26. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a la retroalimentación del superior	55
Gráfico 27. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a la retroalimentación del superior	56

Gráfico 28. Distribución porcentual en importadora Maz-Luv frente al estilo de dirección	57
Gráfico 29. Distribución porcentual de la comunicación e integración en Importadora Maz-Luv frente al nivel de comunicación	58
Gráfico 30. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente a los comunicados de la entidad	59
Gráfico 31. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente al nivel adecuado de comunicación	60
Gráfico 32. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente a la información útil	61
Gráfico 33. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente a comunicación con compañeros	62
Gráfico 34. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente a la solución de problemas	63
Gráfico 35. Distribución porcentual de importadora Maz-Luv frente a la comunicación e integración	64
Gráfico 36. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente al fomento del trabajo en equipo	65
Gráfico 37. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente a los objetivos grupales	66
Gráfico 38. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente a los aportes personales	67
Gráfico 39. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente a la autonomía grupal de colaboradores	68
Gráfico 40. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente al apoyo en las decisiones	69
Gráfico 41. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente a la variable trabajo en equipo	70
Gráfico 42. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a las habilidades para realizar labores	72

Gráfico 43. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a la utilización de los conocimientos	73
Gráfico 44. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente al manejo adecuado del cargo	74
Gráfico 45. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a las expectativas del superior	75
Gráfico 46. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a realizar esfuerzos cuando sean necesarios	76
Gráfico 47. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a la motivación para laborar	77
Gráfico 48. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a claridad en labores	78
Gráfico 49. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a la satisfacción laboral	79
Gráfico 50. Distribución porcentual en importadora Maz-Luv frente a capacidad profesional	79
Gráfico 51. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la ergonomía	81
Gráfico 52. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente al orden en el área laboral	82
Gráfico 53. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la limpieza en el área de laboral	83
Gráfico 54. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la realización de actividades oportunas de mantenimiento	84
Gráfico 55. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la contaminación auditiva	85
Gráfico 56. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la iluminación adecuada en el área de trabajo	86
Gráfico 57. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la ventilación en el área de trabajo	87

Gráfico 58. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-
Luv 87

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama general	22
Figura 2. Organigrama de puntos de venta	22
Figura 3. Mapa de procesos	26
Figura 4. Diagrama de venta	27
Figura 5. Diagrama de compra	28

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta	102
Anexo B. Encuesta	103

INTRODUCCIÓN

El medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano es el clima laboral. La calidad de este afecta directamente en el rendimiento de los colaboradores y por lo tanto en la productividad. De esta manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, los comportamientos de los trabajadores, su manera de trabajar y de relacionarse, su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

En este sentido este trabajo se desarrolló en tres capítulos así: el primer capítulo es un diagnóstico de la empresa Importadora Maz-Luv S.A, en el segundo capítulo se identifican las debilidades de la empresa y en el tercero se presenta un plan de mejoramiento.

SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO

“El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos se tienen; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.

Los microclimas, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles:

grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización”¹.

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento para el clima laboral en la empresa MAZLUV, año 2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar diagnóstico.
- Identificar debilidades.
- Plantear plan de mejoramiento.

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

- Tipo de investigación

Descriptiva - Causal

- Método de investigación

Análisis y síntesis

¹ EMPRENDE PYME. Componentes fundamentales del clima laboral. [en línea]. Consultado en agosto de 2014. Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/componentes-fundamentales-del-clima-laboral.html>

- Información primaria

Entrevistas a realizar al personal de la empresa Importadora Maz-Luv S.A.

- Información secundaria

Se obtendrá de estudios similares sobre procesos de mejoramiento de clima organizacional de entidades públicas y privadas.

- Población y muestra

Personal de la empresa Importadora Maz-Luv S.A.

LIMITANTES

- Rechazo al cambio por parte de funcionarios de la organización.
- Viabilidad económica del proyecto de mejoramiento del clima organizacional.

1. DIAGNÓSTICO

1.1 CONTEXTO – HORIZONTE ORGANIZACIONAL

1.1.1 Razón social. Importadora Maz-Luv S.A.

1.1.2 Misión. Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo comercializando productos y servicios de excelente calidad con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen compromiso y trabajo en equipo. Fuente: Importadora Maz-Luv.

1.1.3 Visión. Ser la organización líder en la comercialización de repuestos para vehículos livianos y pesados en el eje cafetero para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y proveedores. (Fuente: Importadora Maz-Luv)

1.1.4 Valores.

Respeto: Valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. (Fuente: Importadora Maz-Luv).

Honestidad: Consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad (Fuente: Importadora Maz-Luv).

Cumplimiento: Entregar lo requerido por el cliente en el menor tiempo posible, prestando el mejor servicio posible (Fuente: Importadora Maz-Luv).

1.1.5 Historia. Hace 21 años se decidió abrir un almacén de repuestos, gracias al esfuerzo y dedicación de su fundador, este pequeño almacén fue creciendo hasta convertirse en lo que es hoy, una empresa sólida y continúa ofreciendo los mejores productos para atender una clientela satisfecha por sus servicios y calidad a nivel nacional y regional (Fuente: Importadora Maz-Luv).

1.1.6 Portafolio de productos.

- **Productos para vehículos livianos:**

- Motor.
- Caja de cambios.
- Transmisión.
- Suspensión - Dirección.
- Sistemas eléctricos.
- Sistemas de frenos.
- Sistemas hidráulicos.
- Rodamientos.
- Sistemas de refrigeración.
- Partes para colisión (latas, farolas).
- Partes de gasolina (Fuente: Importadora Maz-Luv).

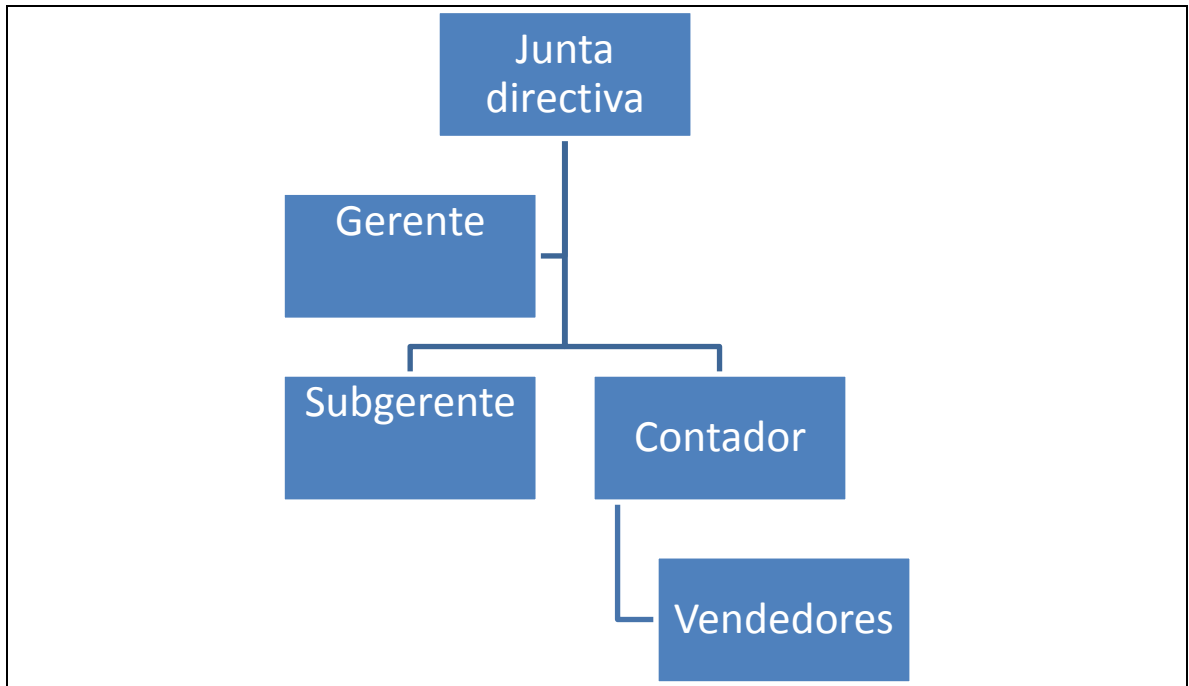
- **Productos para vehículos pesados:**

- Partes de motor.
- Sistema de freno.
- Ventiladores.
- Cajas de dirección.
- Bombas de dirección.
- Turbos.
- Transmisión.
- Suspensión (Fuente: Importadora Maz-Luv).

1.2 EQUIPO DE COLABORADORES

1.2.1 Organigrama general.

Figura 1. Organigrama general



Fuente: Importadora Maz-Luv.

1.2.2 Organigrama de puntos de venta.

Figura 2. Organigrama de puntos de venta



Fuente: Importadora Maz-Luv.

1.3 DISEÑO DE CARGOS

Tabla 1. Diseño de cargos

CARGO	Gerente
SALARIO	4 Salarios mínimos legales vigentes
PERFIL	Ingeniero industrial, Economista o Administrador de Empresa con más de cinco (5) años de experiencia en las áreas afines.
COMPETENCIAS	Una persona con capacidad de integrar todas las dependencias de la empresa, trabajando en pro de la visión.
FUNCIONES GENERALES	Tiene a su cargo la representación legal de la empresa, la gestión comercial y la acción administrativa y financiera, la coordinación y la supervisión general la cual se cumplirá bajo las normas de los estatutos y las disposiciones legales y con sujeción a las ordenes e instrucciones de la junta directiva.
AUTORIDAD	Todos los empleados de la empresa.
RESPONSABILIDAD	Junta Directiva

CARGO	Mensajeros
SALARIO	1 salarios mínimo legal vigente, más comisiones por entregas realizadas.
PERFIL	Bachiller con conocimiento de la ciudad y con experiencia en las actividades propias del cargo.
COMPETENCIAS	Es responsable de las labores de mensajería que le encomiende las diferentes dependencias de la organización.
FUNCIONES GENERALES	Ejecutar las labores de mensajería externa encargadas por cada una de las dependencias en especial por la coordinación de despachos.
AUTORIDAD	Sin autoridad inmediata.
RESPONSABILIDAD	Coordinador de despachos.
CARGO	Auxiliares de bodega.

SALARIO	1,2 Salarios mínimos legales vigentes, sin comisión por ventas.
PERFIL	Bachiller con conocimiento de computadores y procesos técnicos de sistemas con experiencia en actividades del cargo.
COMPETENCIAS	Es responsable de las labores de recepción y despacho de mercancía, control de mercancía y del envío nacional.
FUNCIONES GENERALES	Mantener actualizado el sistema de inventarios, de acuerdo con las normas técnicas y sistemas establecidos.
FUNCIONES ESPECIFICAS	Recibir y revisar la mercancía (repuestos) importados o enviados por los proveedores, verificando que reúnan las especificaciones de los pedidos, organizarlos y almacenarlos de acuerdo con los sistemas y técnicas establecidas.
AUTORIDAD	Sin autoridad inmediata.
RESPONSABILIDAD	Jefe de bodega o administrador de punto de venta.

CARGO	Auxiliar contable
SALARIO	1,2 salarios mínimos legales vigentes, sin comisión por ventas.
PERFIL	Persona con estudios en Contabilidad, con experiencia en el área contable. Con experiencia en el manejo de costos, software contables para empresas y manejo Excel, Word.
COMPETENCIAS	Es responsable de realizar las funciones encargadas por la Contadora.
FUNCIONES GENERALES	Registrar en forma completa las transacciones relacionadas por Contabilidad, de acuerdo a los programas establecidos manteniéndolos actualizados para su buen funcionamiento.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Llevar de manera organizada la información contable de la empresa, de acuerdo con los procedimientos que aseguren su oportunidad y confiabilidad con destino a los estados financieros, de conformidad con las normas vigentes, tanto de naturaleza contable, como tributaria.
AUTORIDAD	Sin autoridad inmediata.
RESPONSABILIDAD	Contador.

Fuente: Importadora Maz-Luv.

1.4 PLANTA DE CARGOS

Se cuenta con 47 colaboradores en las 5 sucursales ubicadas en el eje cafetero la sucursal principal se encuentra en Pereira (Risaralda) y las demás sucursales se encuentran en Armenia y Quimbaya (Quindío), Cartago (Valle del Cauca) y en Santa Rosa de Cabal (Risaralda).

Tabla 2. Planta de cargos

Cargo/ Sede	Pereira	Armenia	Cartago	Santa Rosa de Cabal	Quimbaya
Gerente	1				
Subgerente	1				
Contador	1				
Vendedores	8	5	4	1	1
Auxiliar de bodega	4	1	1	1*	1*
Mensajeros	6	3	2		
Auxiliares contables	4	1	1	**	**
Total	47	22	8	2	2

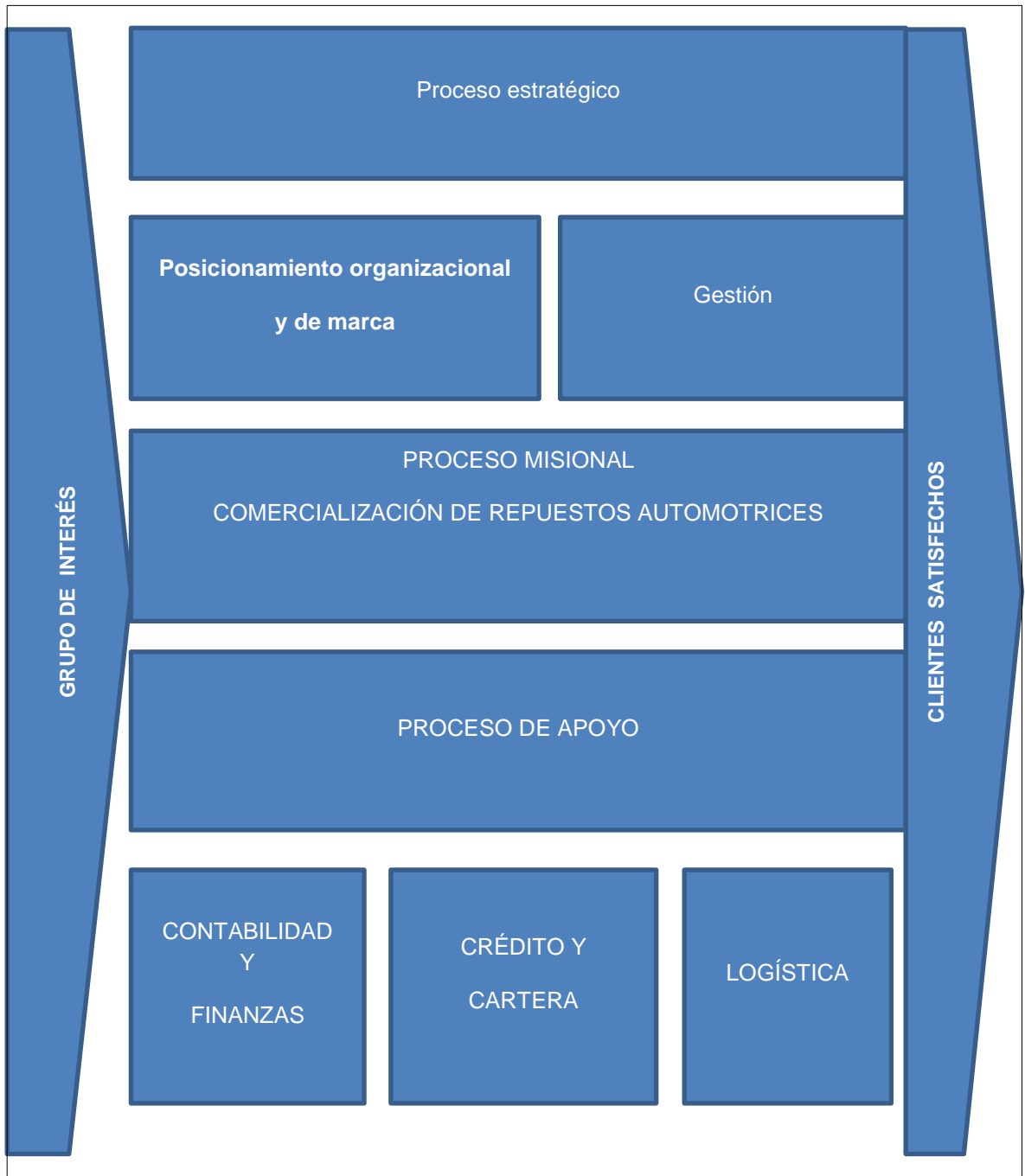
Fuente: Importadora Maz-Luv.

*Estos colaboradores cumplen la doble función en la sucursal, son auxiliares de bodega y mensajes a la vez.

**No hay auxiliares contables en estas sucursales, pues dependen directamente del almacén principal.

1.5 PROCESOS

Figura 3. Mapa de procesos

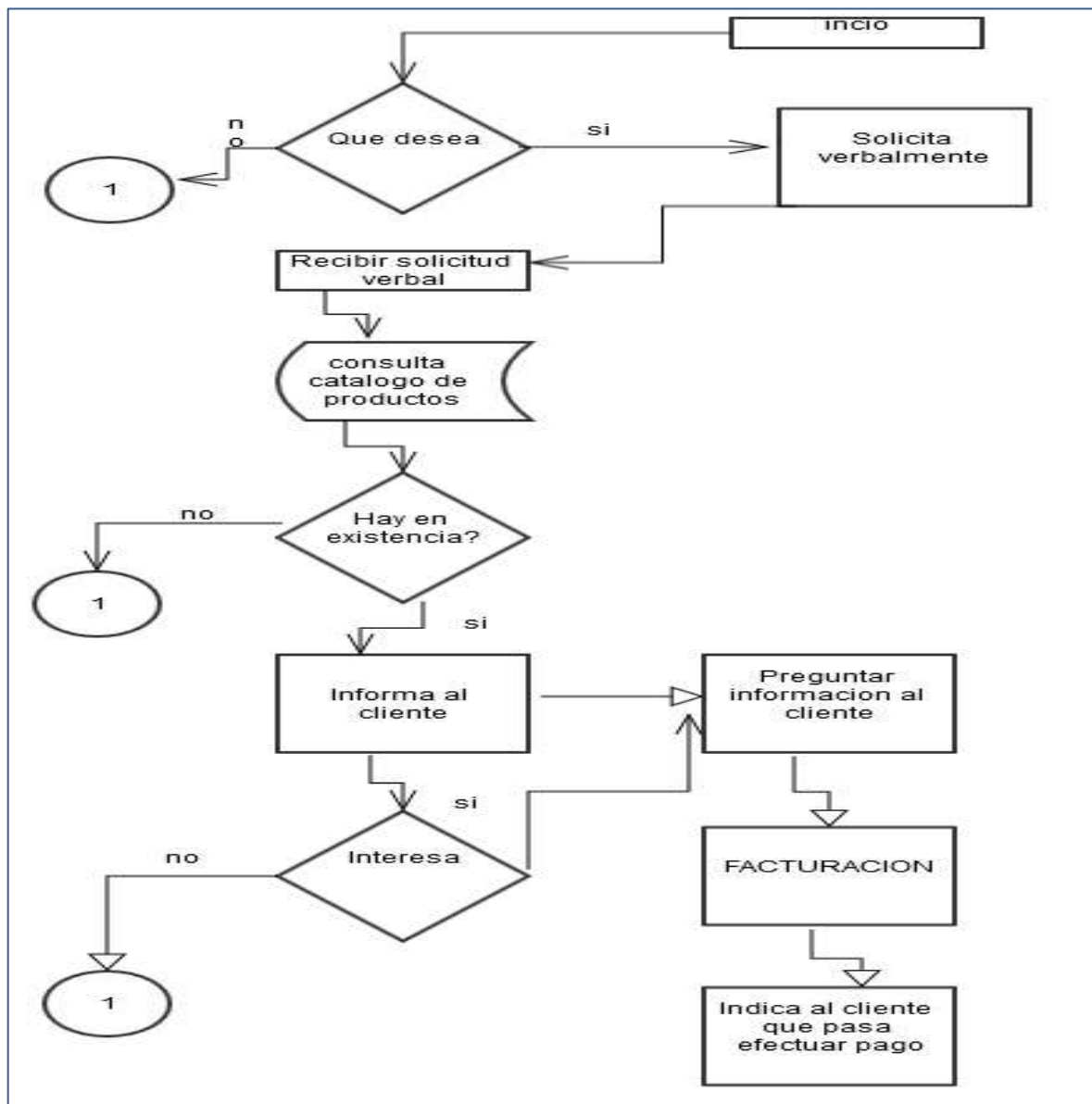


Fuente: Importadora Maz-Luv.

1.6 PROCEDIMIENTOS

1.6.1 Ventas. El proceso de venta inicia en el momento en que el posible cliente llega a las instalaciones de la sucursal y termina en el momento en que el cliente indica forma de pago desea efectuar.

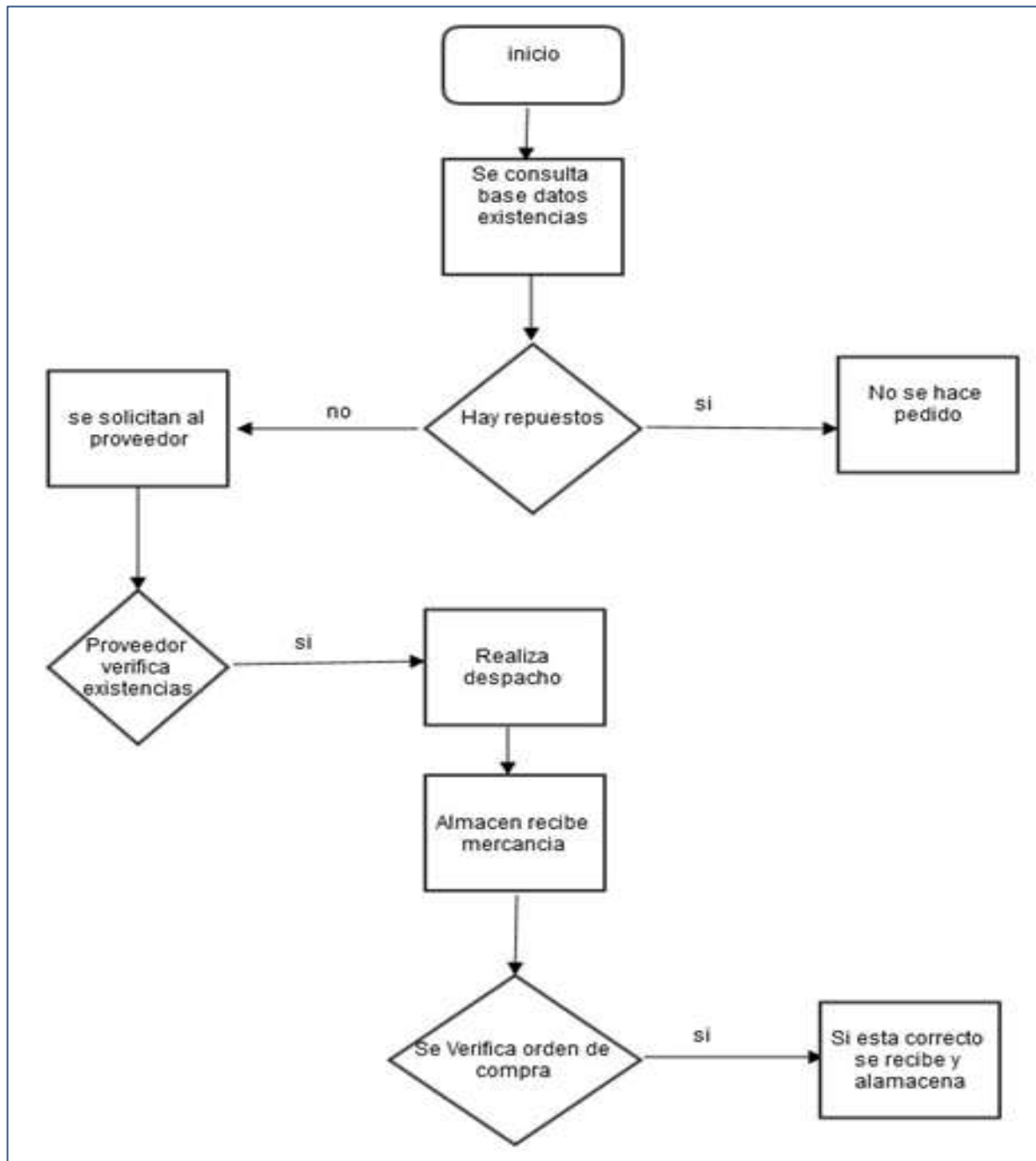
Figura 4. Diagrama de venta



Fuente: Diagrama realizado por los autores.

1.6.2 Compras. El proceso de compra inicia con la consulta de bases de datos en existencias y termina en el momento en que se verifica la orden de compra y posteriormente se recibe y almacena en la sucursal.

Figura 5. Diagrama de compra



Fuente: Diagrama realizado por los autores.

1.7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta el resultado de la información con el respectivo análisis como insumo para construir matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) y desde esta se propone el plan de mejoramiento.

- **Variable orientación organizacional**

Tabla 3. Orientación organizacional

Ítem que conforman la variable	Orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total de respuestas por ítem
	f	f	f	f	
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad	4	5	19	14	42
2. Los objetivos de mi entidad son claros	3	11	12	16	42
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.	12	12	13	5	42
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	8	4	15	15	42
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	3	10	10	19	42
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	0	7	15	20	42
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.	1	7	18	16	42
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.	1	6	11	24	42
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.	0	2	9	31	42
Total n					378
Total F	32	64	122	160	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Conocimiento de la misión**

Con las siguientes preguntas se pretende determinar el grado de conocimiento de la misión y la visión que tienen los colaboradores de la empresa.

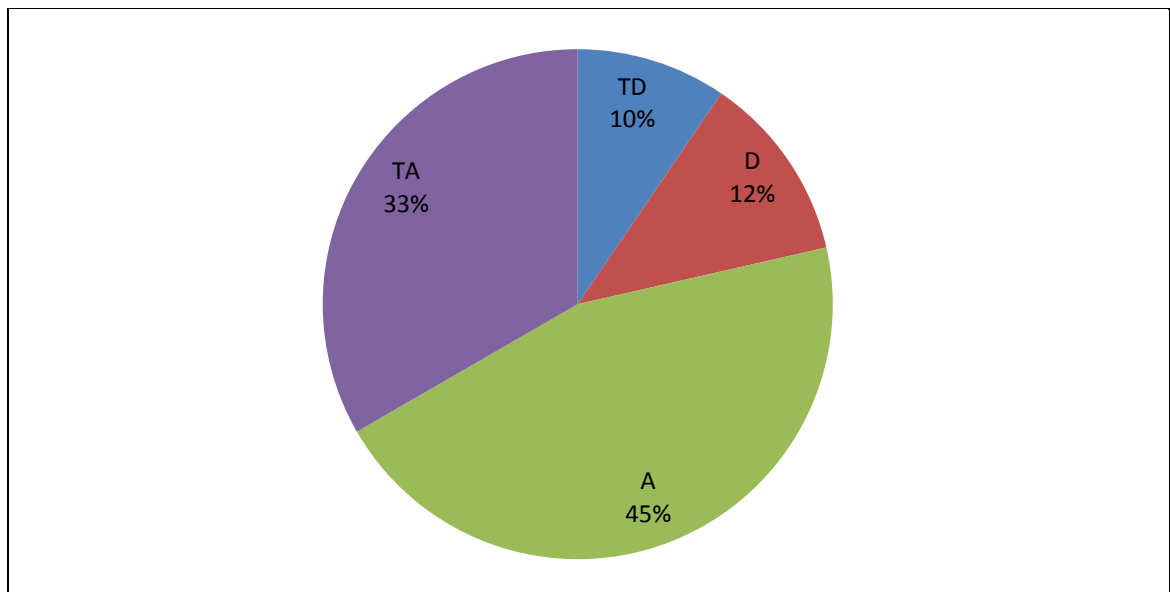
Tabla 4. Orientación organizacional

	Orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad	4	5	19	14	42
Total %	9.52%	11.90%	45.24%	33.33%	100.00%

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la primera pregunta de la encuesta realizada de la variable orientación organizacional, el 78,5% de los encuestados están de acuerdo en que conocen la misión y la visión de la entidad.

Gráfico 1. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a la misión y a la visión



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Orientación organizacional**

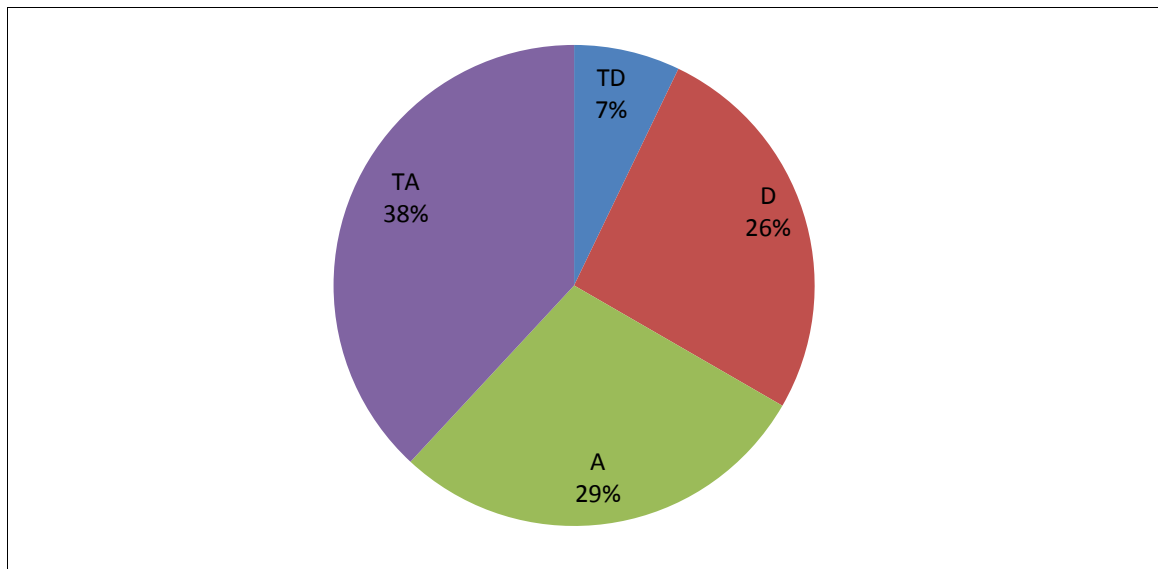
Tabla 5. Orientación organizacional

Ítem que conforman la variable	Orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	f	f	
2. Los objetivos de mi entidad son claros	3	11	12	16	42
Total %	7.14%	26.19%	28.57%	38.10%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 2, el 66,6% de los encuestados están de acuerdo en que los objetivos de la entidad son claros.

Gráfico 2. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a los objetivos de la entidad



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Valores institucionales**

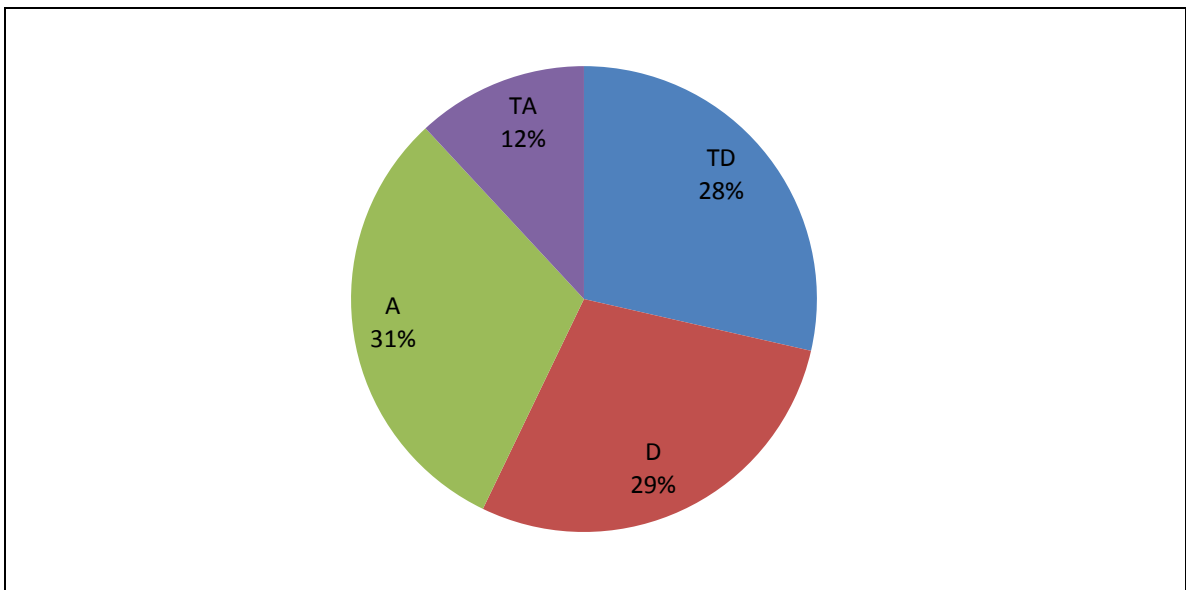
Tabla 6. Orientación organizacional

	Orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	f	F	
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.	12	12	13	5	42
Total %	28.57%	28.57%	30.95%	11.90%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

La mayoría de los encuestados se mostraron en desacuerdo (57,1%) en que los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales

Gráfico 3. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a los valores institucionales



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Planeación de las actividades**

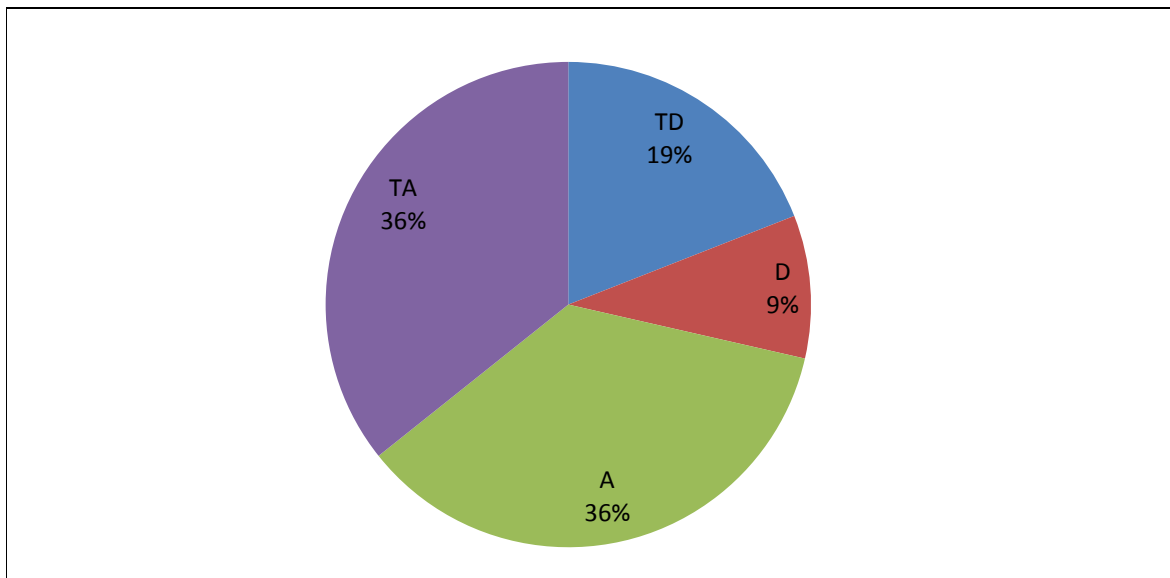
Tabla 7. Planeación de las actividades

Ítem que conforman la variable	Orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	8	4	15	15	42
Total %	19.05%	9.52%	35.71%	35.71%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 4, el 71,4% de los encuestados están de acuerdo en que la entidad los tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.

Gráfico 4. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a la planeación de sus actividades



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Recursos para el trabajo**

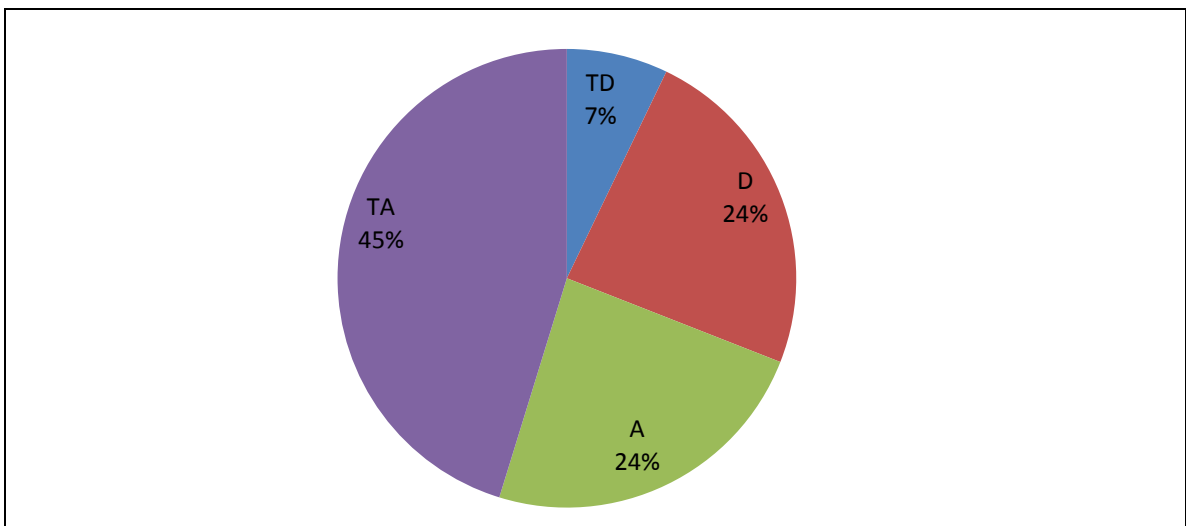
Tabla 8. Recursos para el trabajo

Ítem que conforman la variable	orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	f	f	
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	3	10	10	19	42
Total %	7.14%	23.81%	23.81%	45.24%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la pregunta 5, el 69% de los encuestados se muestran de acuerdo en que cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo eficientemente.

Gráfico 5. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a los recursos necesarios para realizar un trabajo eficientemente



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Prioridades para el desarrollo del trabajo**

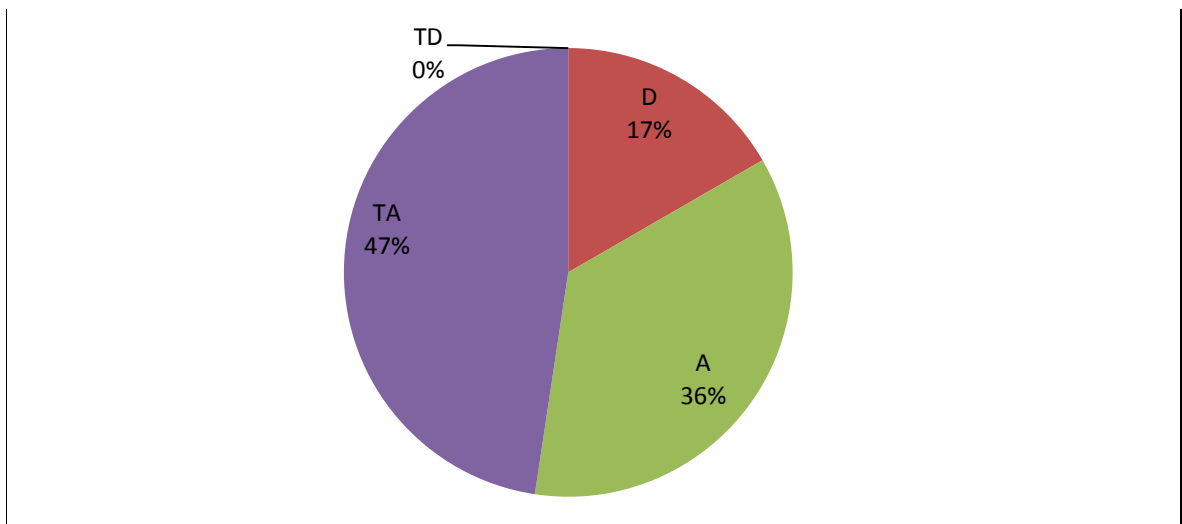
Tabla 9. Recursos para el trabajo

	orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	f	
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	0	7	15	20	42
Total %	0.00%	16.67%	35.71%	47.62%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 6, el 83,3% de los encuestados se encontraron de acuerdo en que su área de trabajo mantiene las prioridades, el desarrollo del trabajo.

Gráfico 6. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a las prioridades para el desarrollo de las labores



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Procedimientos en el área de trabajo**

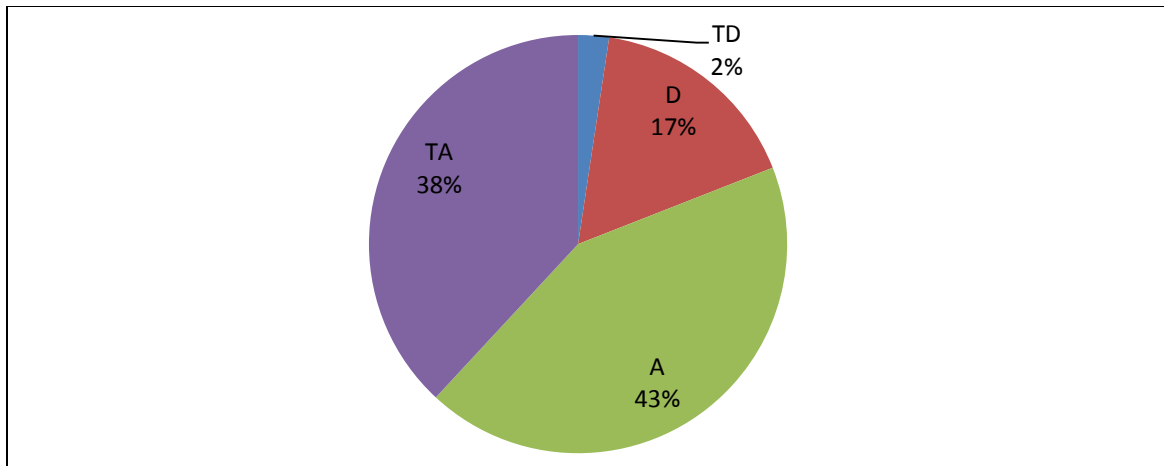
Tabla 10. Procedimientos en el área de trabajo

	orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	f	
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.	1	7	18	16	42
Total %	2.38%	16.67%	42.86%	38.10%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores

El 80,9% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que los procedimientos de su área de trabajo garantizan la efectividad de acciones que se realizan (pregunta 7).

Gráfico 7. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a procedimientos del área de trabajo que garantizan la efectividad de las acciones que se realizan



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- Procedimientos en el área de trabajo

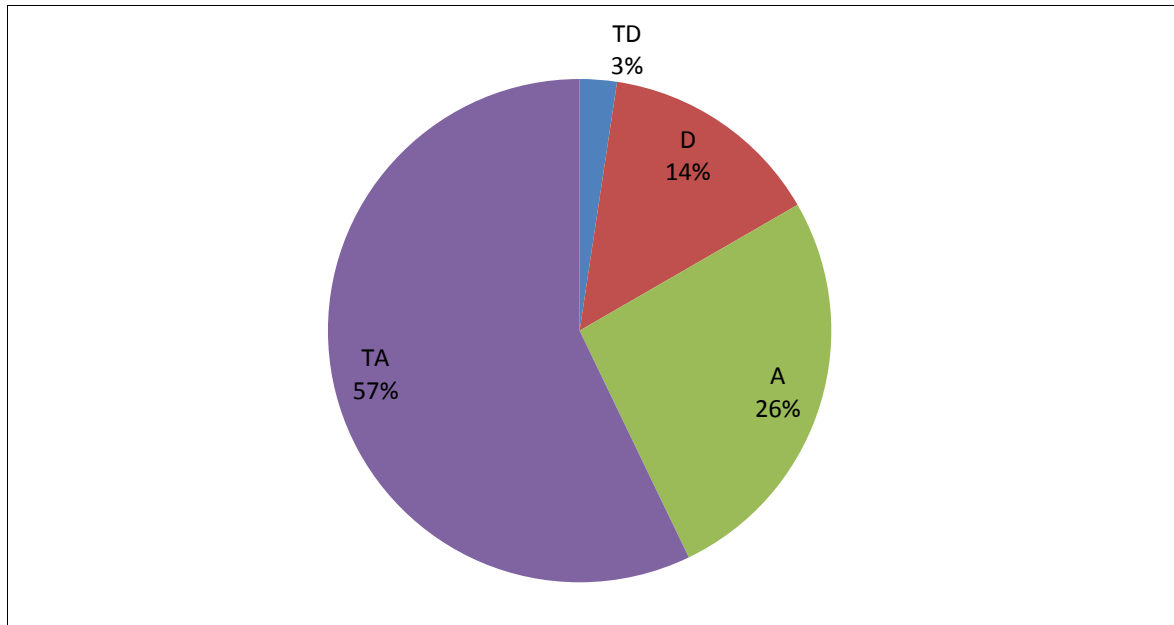
Tabla 11. Procedimientos en el área de trabajo

Ítem que conforman la variable	Orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	f	
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.	1	6	11	24	42
Total %	2.38%	14.29%	26.19%	57.14%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 8, el 83,3% de los encuestados se encuentran de acuerdo en que consideran que sus funciones están claramente determinadas.

Gráfico 8. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a las funciones en las labores



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Área de trabajo**

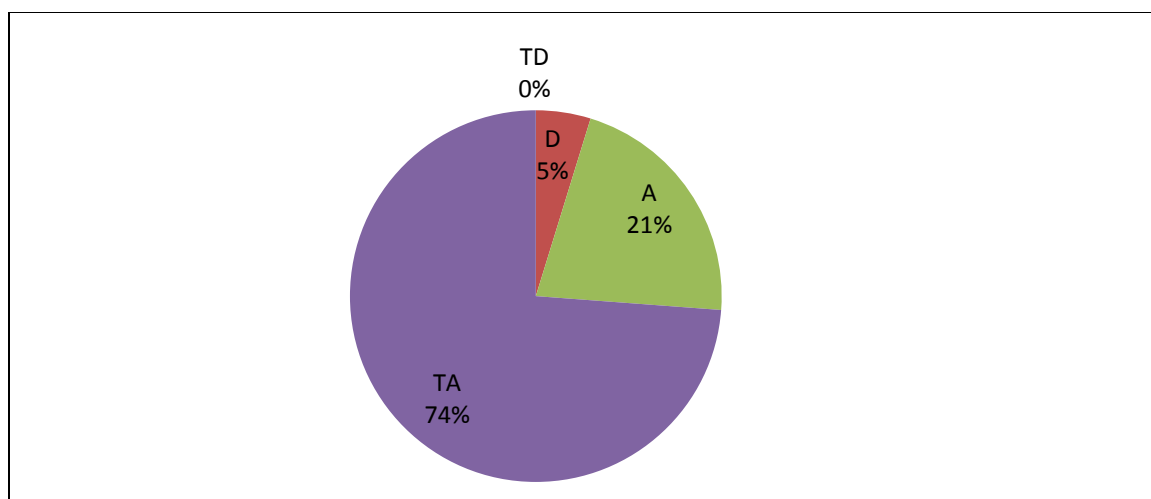
Tabla 12. Área de trabajo

Ítem que conforman la variable	Orientación organizacional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	f	f	
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.	0	2	9	31	42
Total %	0.00%	4.76%	21.43%	73.81%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

El 95% de los encuestados entendieron claramente su papel dentro del área de trabajo a la que pertenecen.

Gráfico 9. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente al área de trabajo

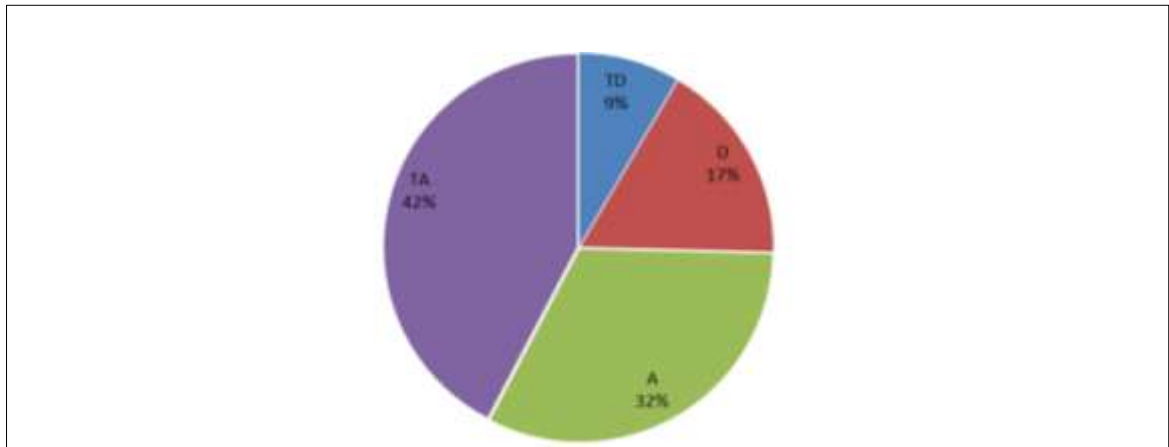


Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la variable de “orientación organizacional”, el 42% de los encuestados se declaran “totalmente de acuerdo”, el 32% “acuerdo”, el 17% “desacuerdo” y el

9% “totalmente en desacuerdo”. Lo que indicó que la mayoría (74%) perciben una orientación organizacional adecuada, sin embargo el 26% requieren de atención, capacitación o inducción para que exista un verdadero impacto organizacional.

Gráfico 10. Distribución porcentual de la orientación organizacional en importadora Maz-Luv frente a la orientación organizacional



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Variable administración del talento humano**

Tabla 13. Administración del talento humano

Ítem que conforman la variable	Administración del talento humano				
	Total de respuestas por alternativa				Total de respuestas por ítem
	TD	D	A	TA	
f	f	f	f		
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	1	2	14	25	42
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	5	13	17	7	42
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	6	8	11	17	42
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad	5	9	17	11	42
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	11	8	11	12	42
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.	2	12	18	10	42
Total n					252
Total F	30	52	88	82	
Total %	11,90%	20,63%	34,92%	32,54%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Con las siguientes preguntas se pretende determinar percepción que tienen los colaboradores de la empresa frente a la administración del talento humano.

- **Cargo de desempeño**

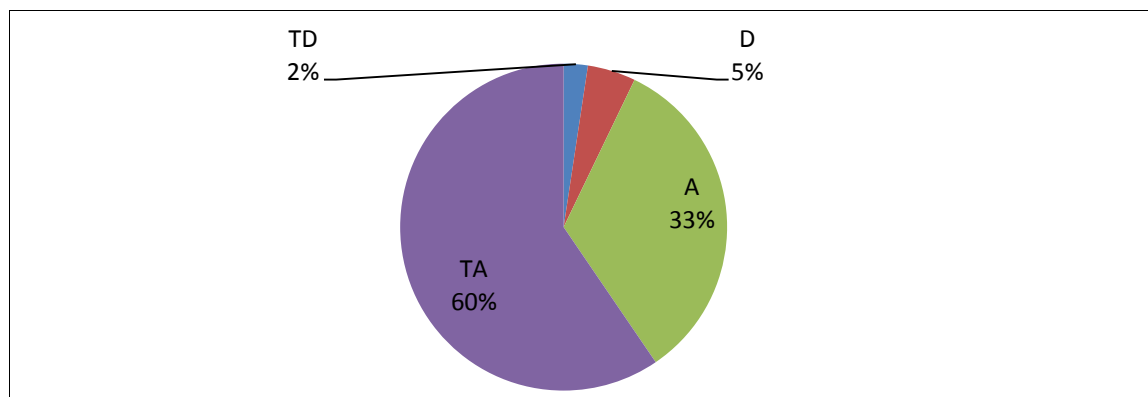
Tabla 14. Desempeño del cargo

Ítem que conforman la variable	Administración del talento humano				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	F	
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	1	2	14	25	42
Total %	2.38%	4.76%	33.33%	59.52%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 10, el 92,8% de los encuestados se encontraron de acuerdo en que se sienten que están ubicados en el cargo, de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.

Gráfico 11. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente al desempeño en el cargo



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Entrenamiento para el trabajo**

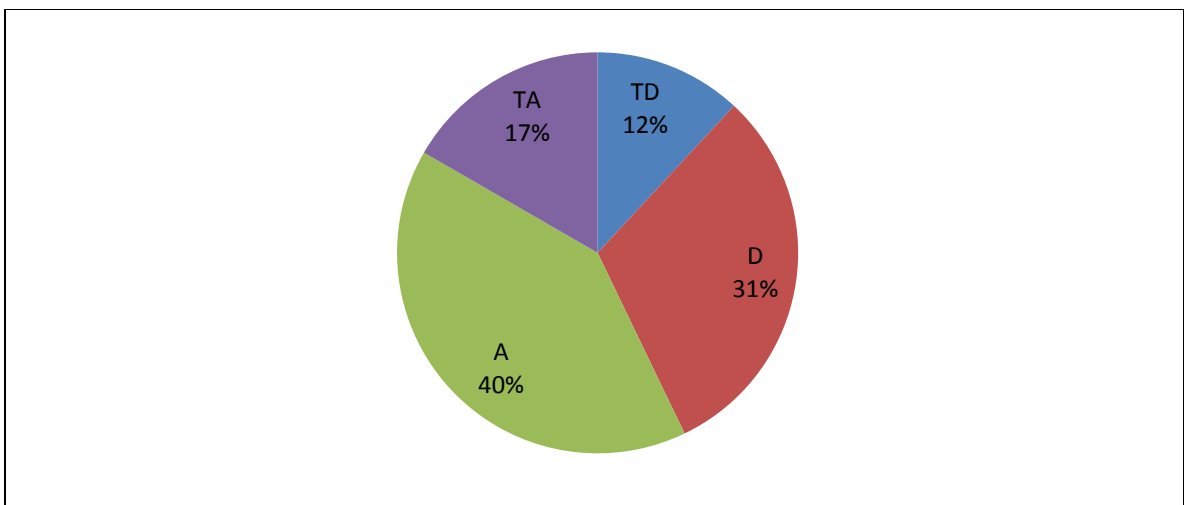
Tabla 15. Entrenamiento para el trabajo

Ítem que conforman la variable	Administración del talento humano				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	5	13	17	7	42
Total %	11.90%	30.95%	40.48%	16.67%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Los encuestados se mostraron de acuerdo en 57,1% en que generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento de adecuado para realizar su trabajo y en que la capacitación es una prioridad en la entidad.

Gráfico 12. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente al entrenamiento para el trabajo



Fuente: Encuesta realizada por los autores

- **Capacitación como prioridad**

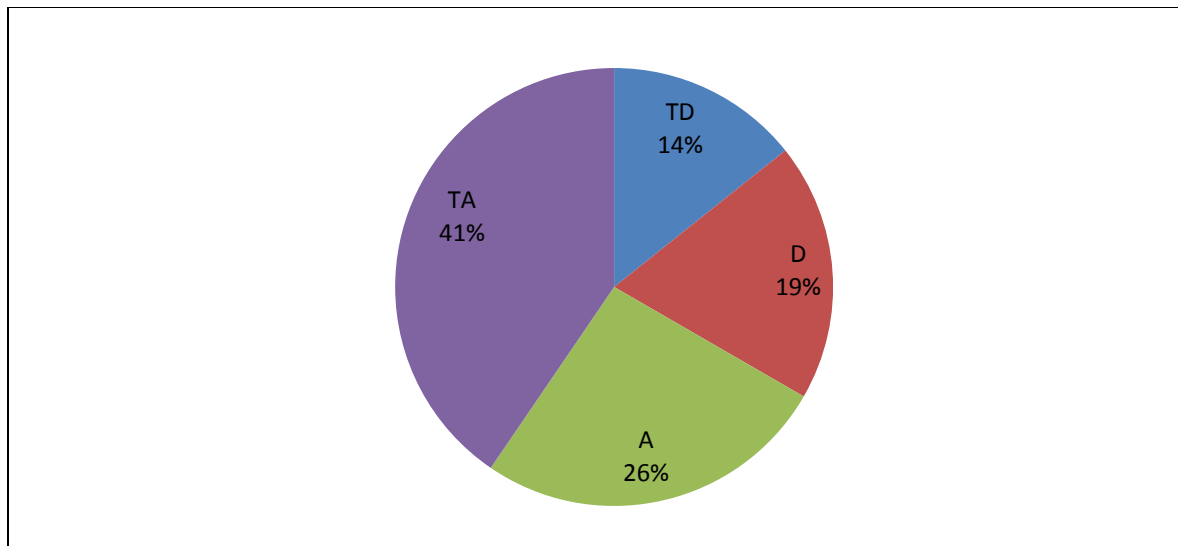
Tabla 16. Capacitación como prioridad

Ítem que conforman la variable	Administración del talento humano				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	6	8	11	17	42
Total %	14.29%	19.05%	26.19%	40.48%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores

Los encuestados se mostraron de acuerdo 66,6% en que generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento de adecuado para realizar su trabajo y en que la capacitación es una prioridad en la entidad.

Gráfico 13. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a la capacitación como prioridad



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Actividades de bienestar**

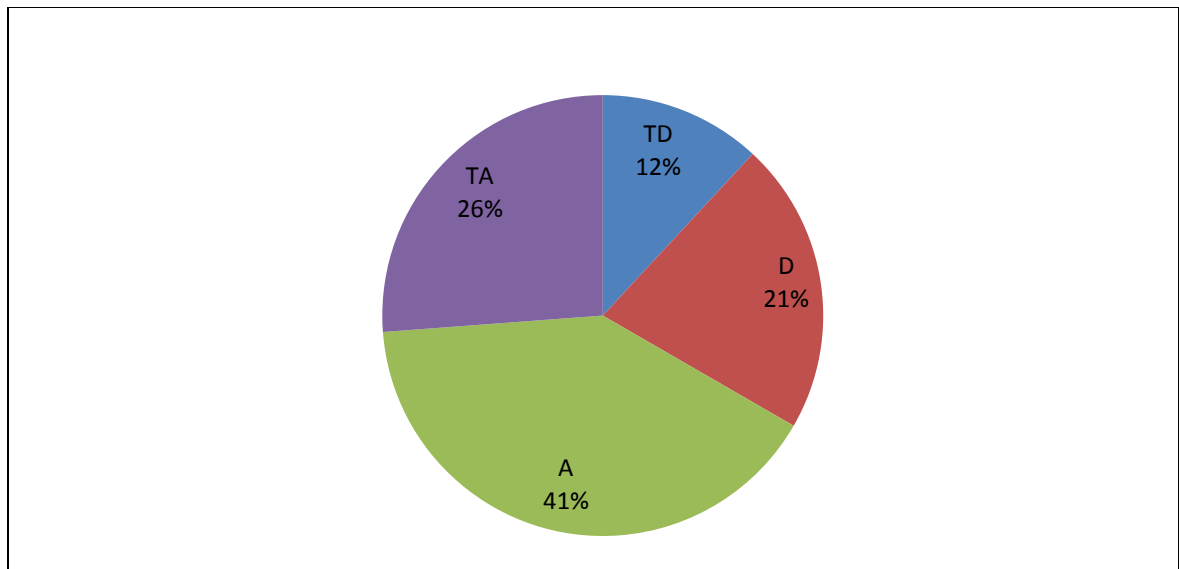
Tabla 17. Actividades de bienestar

Ítem que conforman la variable	Administración del talento humano				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	F	f	F	f	
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad	5	9	17	11	42
Total %	11.90%	21.43%	40.48%	26.19%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

El 66,6% de los encuestados se encuentran de acuerdo en que están satisfechos con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.

Gráfico 14. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a las actividades realizadas de bienestar



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- Incentivos por objetivos y metas

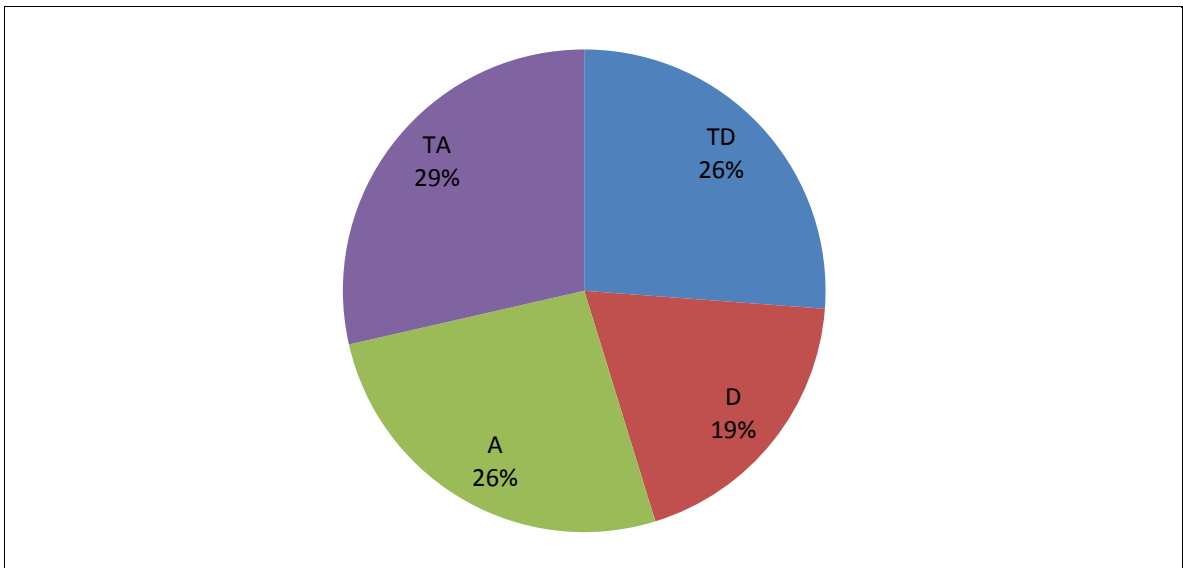
Tabla 18. Incentivos por objetivos y metas

Ítem que conforman la variable	Administración del talento humano				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	F	
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	11	8	11	12	42
Total %	26.19%	19.05%	26.19%	28.57%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores

El 54,7% de los encuestados están de acuerdo en que la entidad los incentiva cuando alcanzan los objetivos.

Gráfico 15. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a los incentivos por objetivos y metas



Fuente: Encuesta realizada por los autores

- Encargos de la entidad

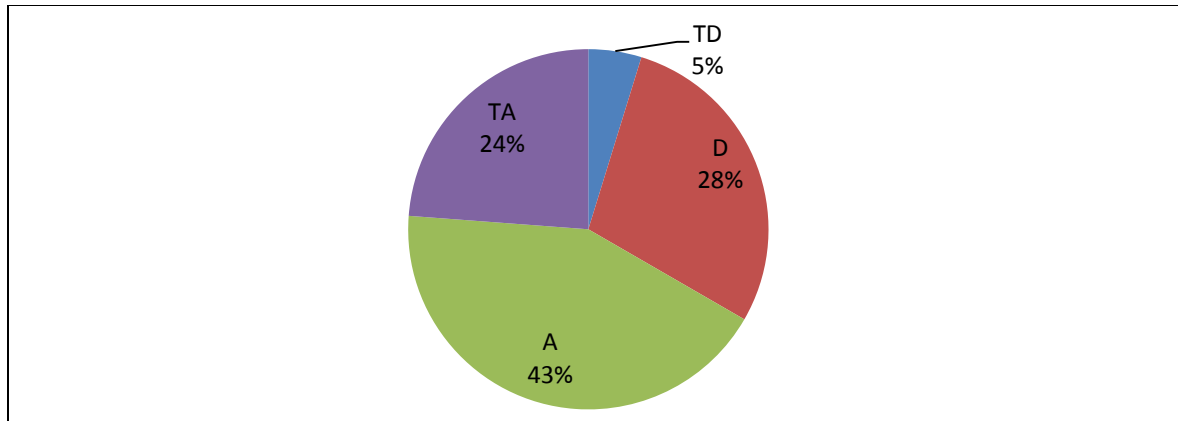
Tabla 19. Encargos de la entidad

Ítem que conforman la variable	Administración del talento humano				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	F	
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.	2	12	18	10	42
Total %	4.76%	28.57%	42.86%	23.81%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para el 66,6% de las personas encuestadas que están de acuerdo con que la entidad concede los encargos a las personas que los merecen

Gráfico 16. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a los encargos de la entidad

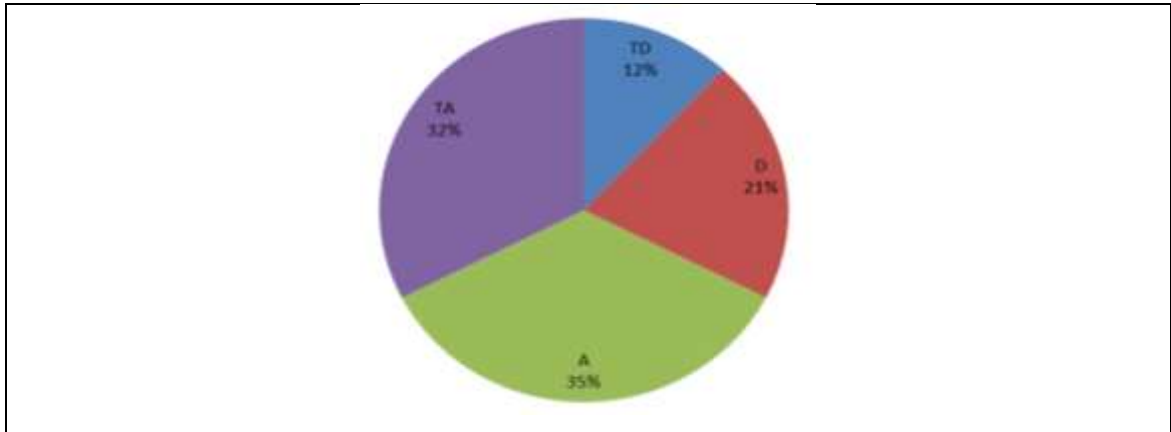


Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la variable de “administración del talento humano”, el 32% de los encuestados se declaran “totalmente de acuerdo”, el 35% “acuerdo”, el 21% “desacuerdo” y el 12% “totalmente en desacuerdo”. Lo que indica que la mayoría

(67%) perciben una administración del talento humano adecuada, sin embargo el 33% requieren de los encuestados no se encuentra satisfechos, lo cual se deben tomar acciones para mejorar impactando el clima organizacional.

Gráfico 17. Distribución porcentual de la administración del talento humano en importadora Maz-Luv frente a la administración del talento humano



Fuente: encuesta realizada por los autores.

- **Variable estilo de dirección**

Tabla 20. Estilo de dirección

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				Total de respuestas por ítem
	TD	D	A	TA	
f	f	f	f		
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	1	5	13	23	42
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	1	8	20	13	42
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	2	11	17	12	42
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	1	12	12	17	42
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	2	1	11	28	42
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	2	8	18	14	42
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	4	5	15	18	42
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	1	9	22	10	42
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	2	9	19	12	42
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	2	11	17	12	42
Total n					420
Total F	18	79	164	159	
Total %	4,29%	18,81%	39,05%	37,86%	

Fuente: encuesta realizada por los autores.

Con las siguientes preguntas se pretende determinar percepción que tienen los colaboradores de la empresa frente al estilo de dirección.

- **Conocimientos del jefe**

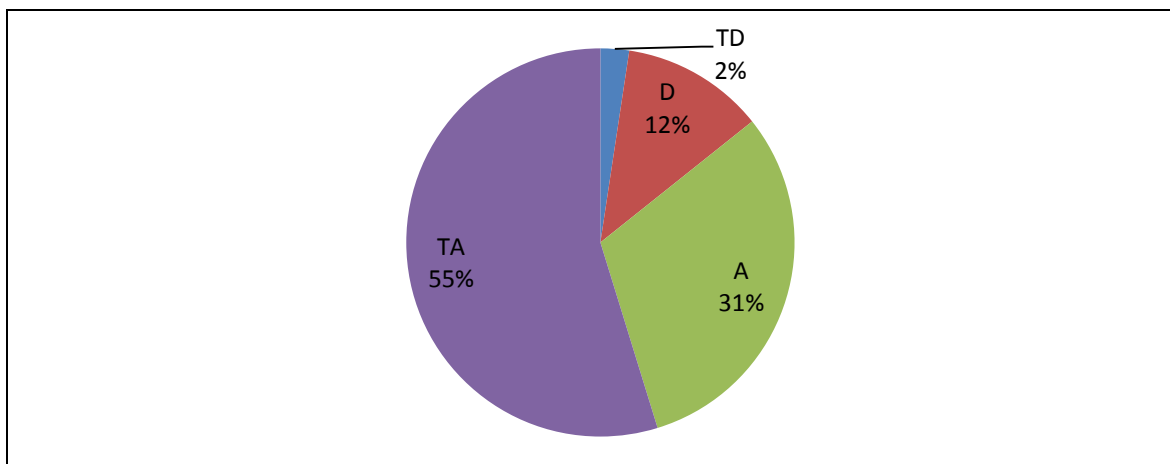
Tabla 21. Conocimientos del jefe

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	f	F	
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	1	5	13	23	42
Total %	2.38%	11.90%	30.95%	54.76%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

El 85,7% de los encuestados afirman que su jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área en el que se desempeñan.

Gráfico 18. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a los conocimientos del jefe



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Coherencia del jefe**

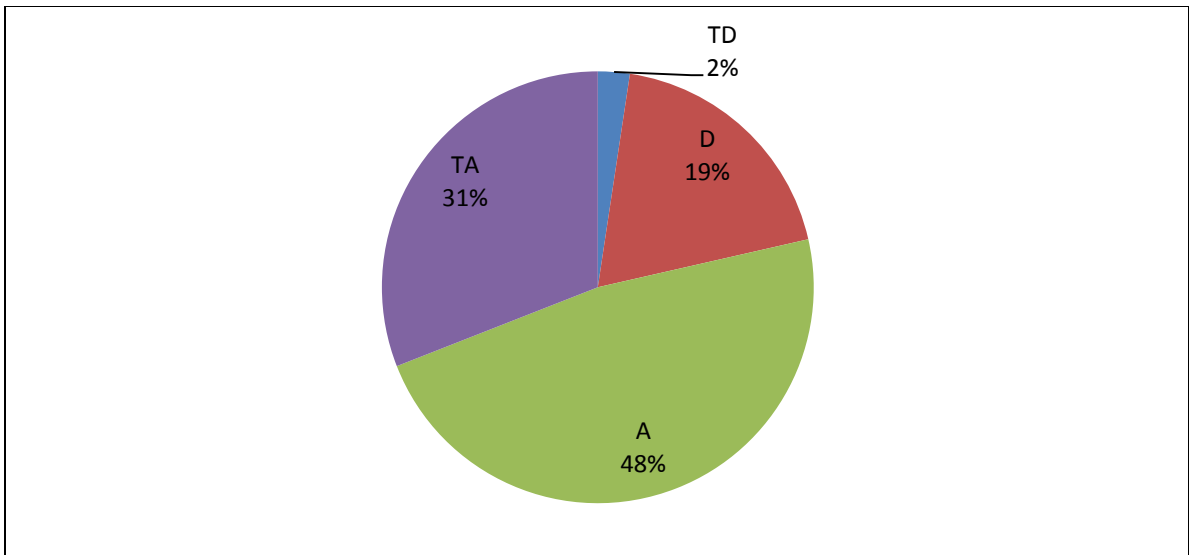
Tabla 22. Coherencia del jefe

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	F	
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	1	8	20	13	42
Total %	2.38%	19.05%	47.62%	30.95%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

La mayoría de los encuestados (78,5%) se encuentran de acuerdo en que su jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos

Gráfico 19. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a la coherencia del jefe



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Cargas de trabajo**

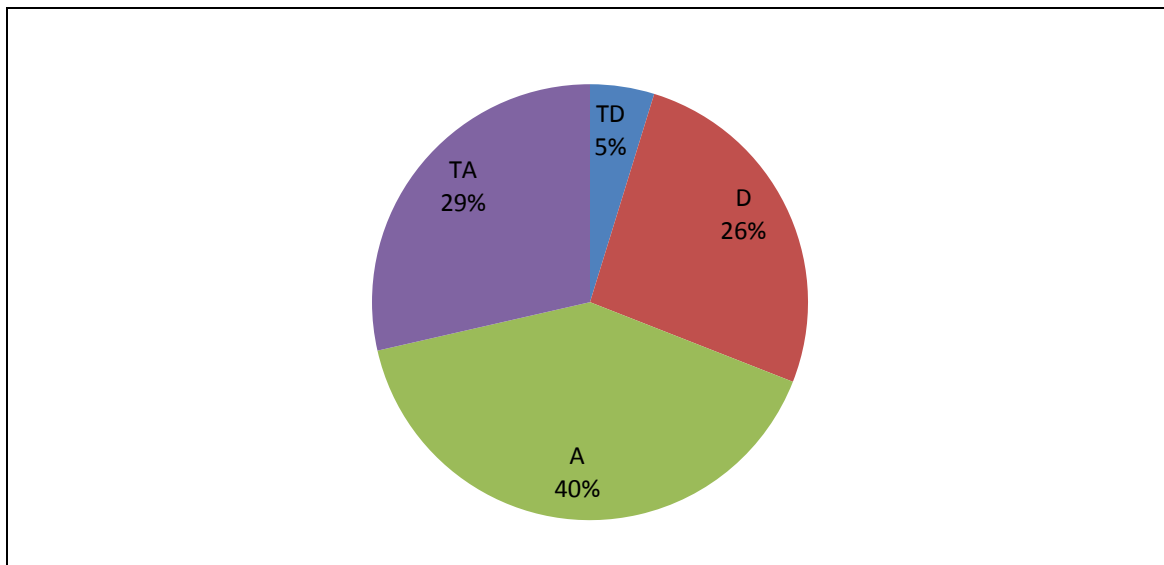
Tabla 23. Cargas de trabajo

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	2	11	17	12	42
Total %	4.76%	26.19%	40.48%	28.57%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 18 el 69% de los encuestados afirman que están de acuerdo en que el jefe asigna las cargas laborales de forma equitativa.

Gráfico 20. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a las cargas laborales



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Asignación de trabajo por conocimiento**

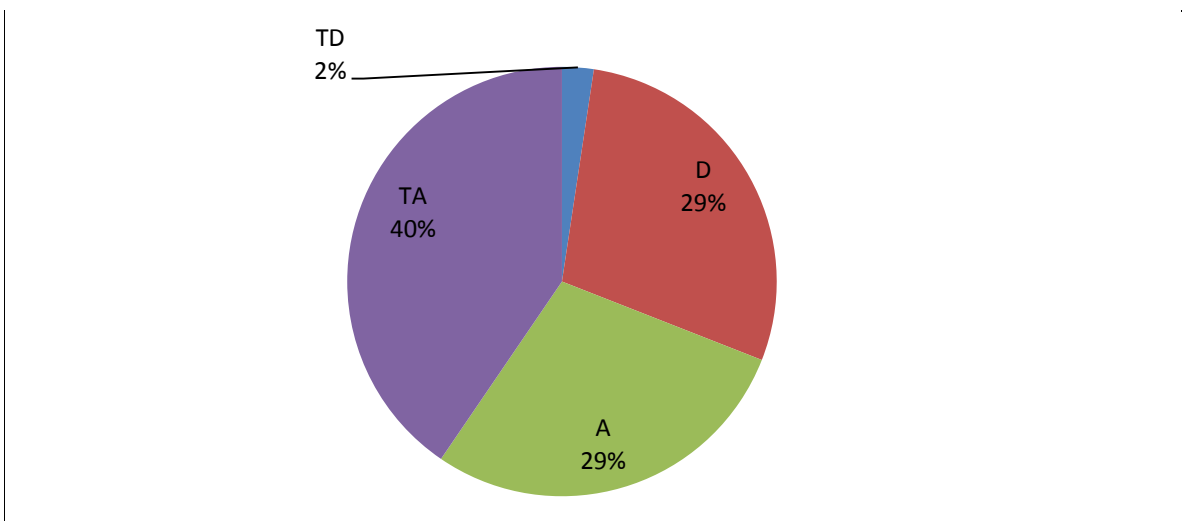
Tabla 24. Asignación de trabajo por conocimiento

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	F	f	f	F	
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	1	12	12	17	42
Total %	2.38%	28.57%	28.57%	40.48%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Se consideran de acuerdo el 69% de los encuestados en que el jefe les asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.

Gráfico 21. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a asignación de trabajo por conocimiento



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Trato recibido por el superior**

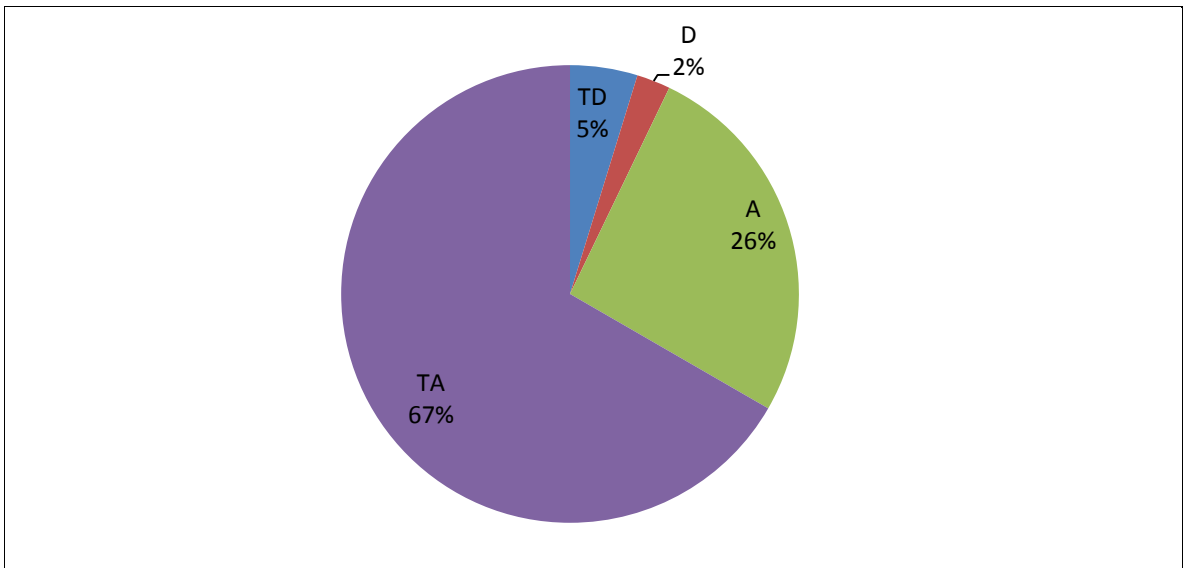
Tabla 25. Trato recibido por el superior

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	F	f	f	f	
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	2	1	11	28	42
Total %	4.76%	2.38%	26.19%	66.67%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

El 92,3% de los encuestados están de acuerdo en que reciben un trato respetuoso de sus jefes

Gráfico 22. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a trato recibido por el superior



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Sugerencias realizadas al superior**

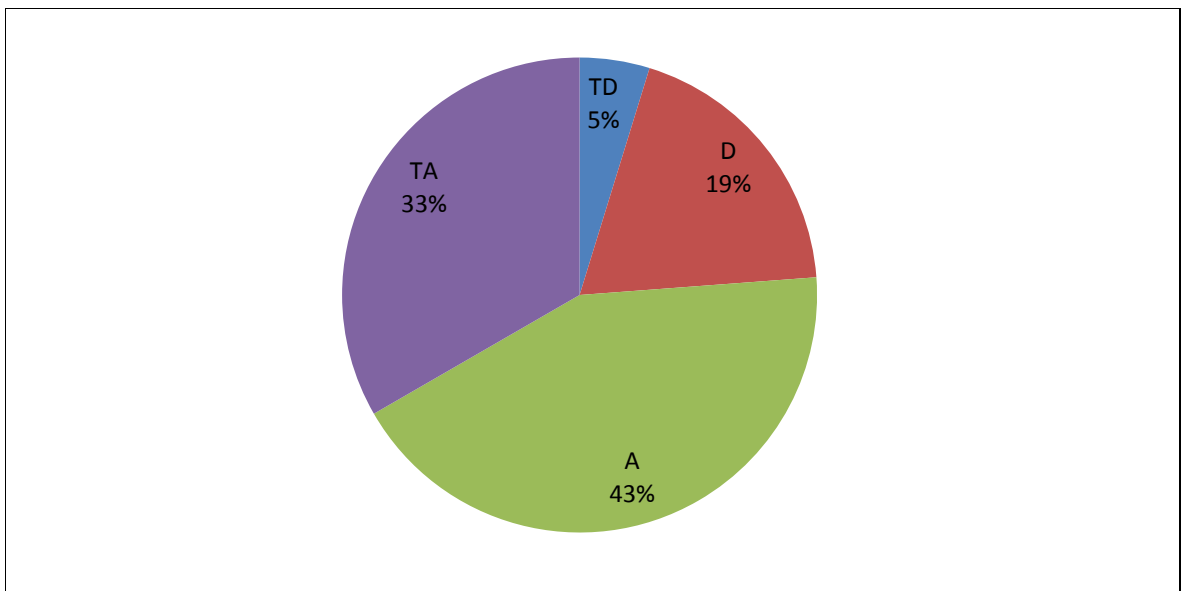
Tabla 26. Sugerencias realizadas al superior

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	2	8	18	14	42
Total %	4.76%	19.05%	42.86%	33.33%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

El 76,1% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que el jefe tiene en cuenta las sugerencias que se le formulan.

Gráfico 23. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a sugerencias realizadas al superior



Fuente: encuesta realizada por los autores

- **Retroalimentación del superior**

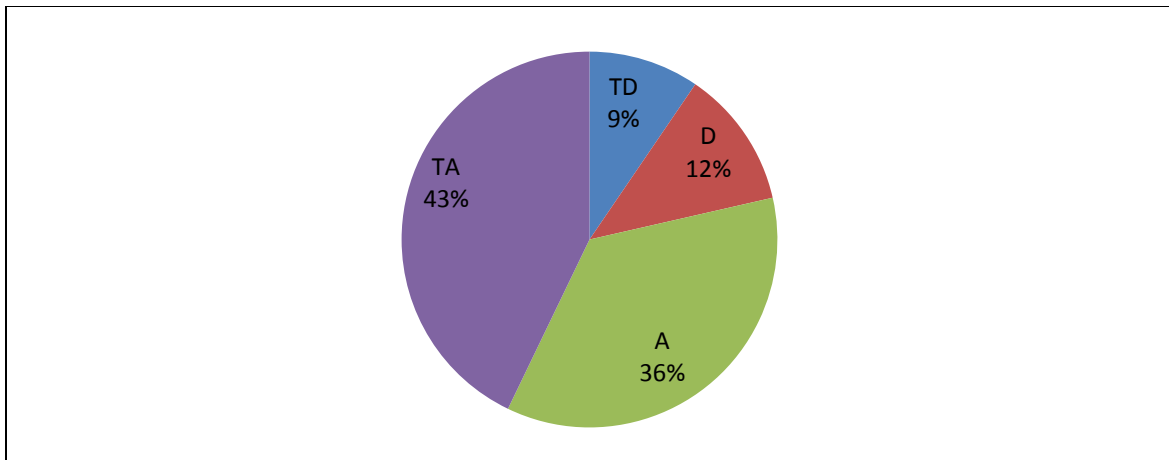
Tabla 27. Retroalimentación del superior

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	F	f	F	f	
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	4	5	15	18	42
Total %	9.52%	11.90%	35.71%	42.86%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 22, la mayoría de los encuestados (78,5%) están de acuerdo en que reciben de su jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de su trabajo.

Gráfico 24. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a la retroalimentación del superior



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Desarrollo de trabajos importantes**

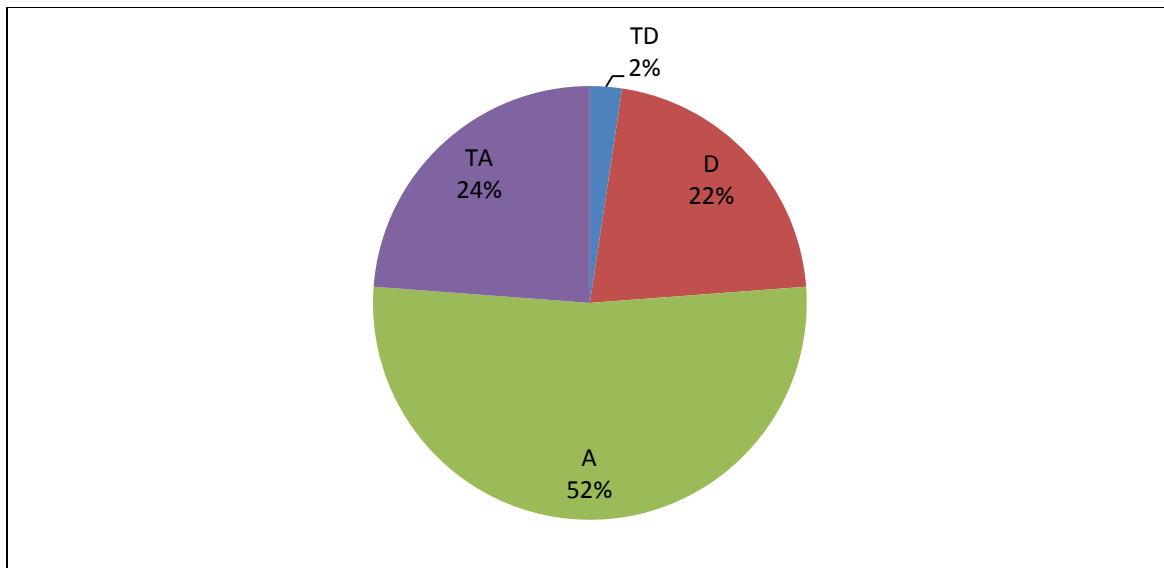
Tabla 28. Desarrollo de trabajos importantes

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	F	
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	1	9	22	10	42
Total %	2.38%	21.43%	52.38%	23.81%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En la pregunta 23, el 76,1% está de acuerdo en que el jefe los tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.

Gráfico 25. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente al desarrollo de trabajos importantes



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- Realización del trabajo

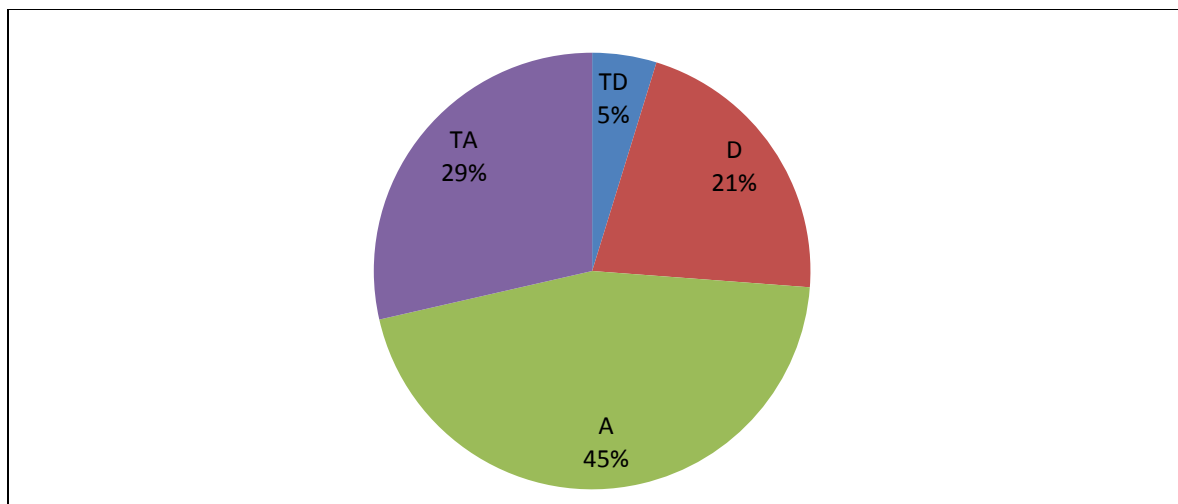
Tabla 29. Retroalimentación del superior

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	f	
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	2	9	19	12	42
Total %	4.76%	21.43%	45.24%	28.57%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la pregunta 24, el 73,8% está de acuerdo en que no tiene que consultar a su jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.

Gráfico 26. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a la retroalimentación del superior



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- Realización del trabajo

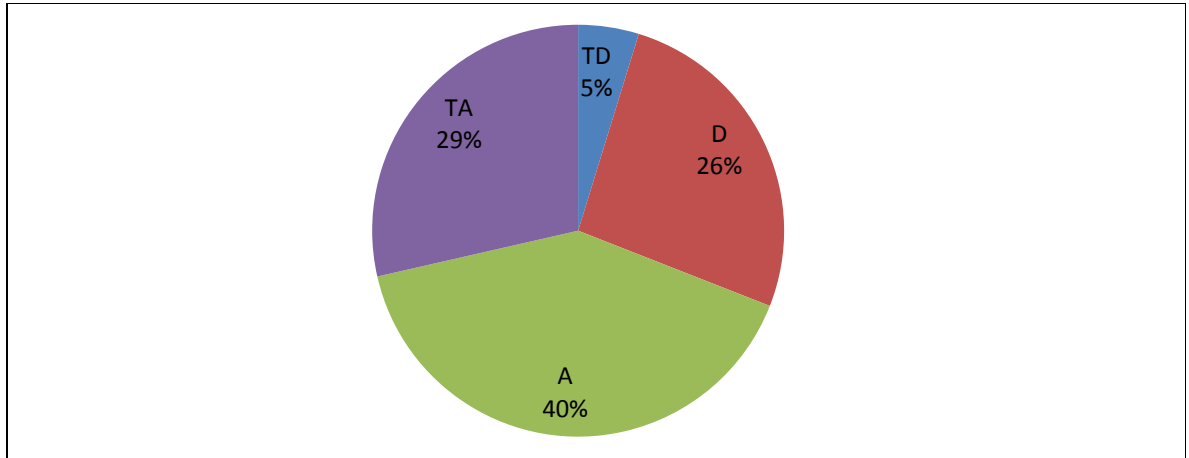
Tabla 30. Realización del trabajo

Ítem que conforman la variable	Estilo de dirección				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	F	
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	2	11	17	12	42
Total %	4.76%	26.19%	40.48%	28.57%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 25, el 69% está de acuerdo en que el jefe los motiva y reconoce su trabajo.

Gráfico 27. Distribución porcentual del estilo de dirección en importadora Maz-Luv frente a la retroalimentación del superior

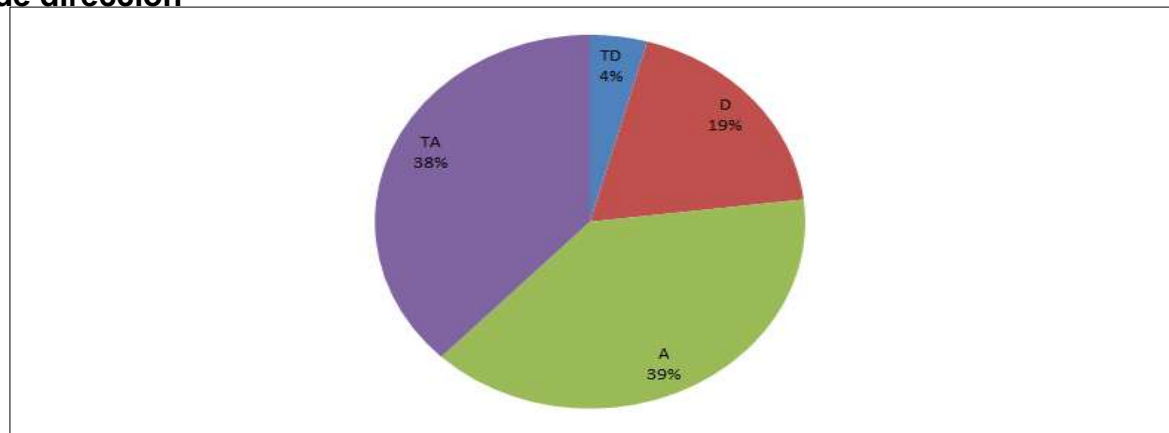


Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la variable de “estilo de dirección”, el 38% de los encuestados se declaran “totalmente de acuerdo”, el 39% “acuerdo”, el 19% “desacuerdo” y el 4%

“totalmente en desacuerdo”. Lo que indica que la mayoría (77%) perciben un estilo de dirección adecuado, sin embargo el 23% se encuentran en desacuerdo lo que indica que se deben realizar cambios en el estilo de dirección para impactar en la mejora del clima organizacional.

Gráfico 28. Distribución porcentual en importadora Maz-Luv frente al estilo de dirección



Fuente: encuesta realizada por los autores.

- **Variable comunicación e integración**

Tabla 31. Comunicación e integración

Ítem que conforman la variable	Comunicación e integración				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total de respuestas por ítem
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	4	3	12	23	42
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	6	9	17	10	42
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	5	16	14	7	42
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	1	5	20	16	42
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	2	6	21	13	42
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.	1	9	13	19	42
Total F	19	48	97	88	252
Total %	7,54%	19,05%	38,49%	34,92%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Con las siguientes preguntas se pretende determinar percepción que tienen los colaboradores de la empresa frente a la comunicación e integración.

- **Nivel de comunicación**

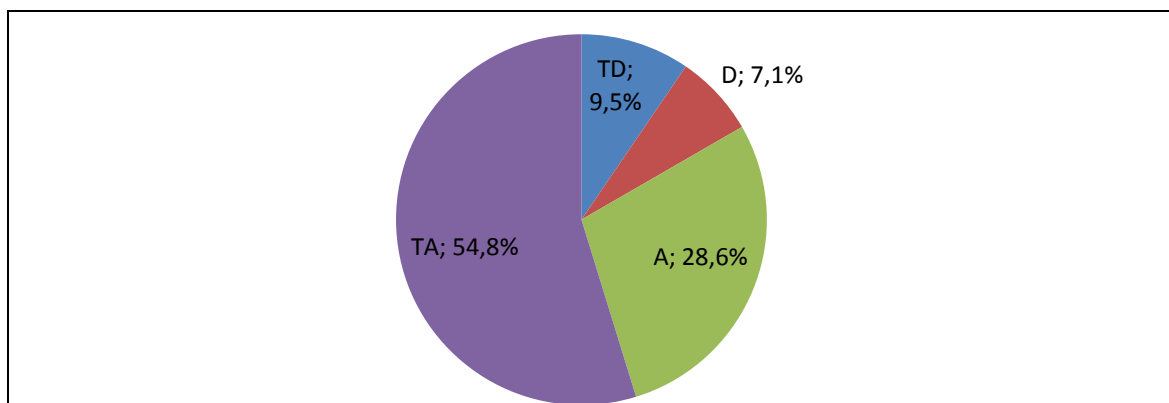
Tabla 32. Nivel de comunicación

Ítem que conforman la variable	Comunicación e integración				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	F	F	
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de resultados.	4	3	12	23	42
Total %	9.5%	7.1%	28.6%	54.8%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En la pregunta 26 se encontró que el 83,3% de los encuestados están de acuerdo en que se ha logrado un nivel de comunicación con los compañeros de trabajo que facilita el logro de resultados.

Gráfico 29. Distribución porcentual de la comunicación e integración en Importadora Maz-Luv frente al nivel de comunicación



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Comunicados**

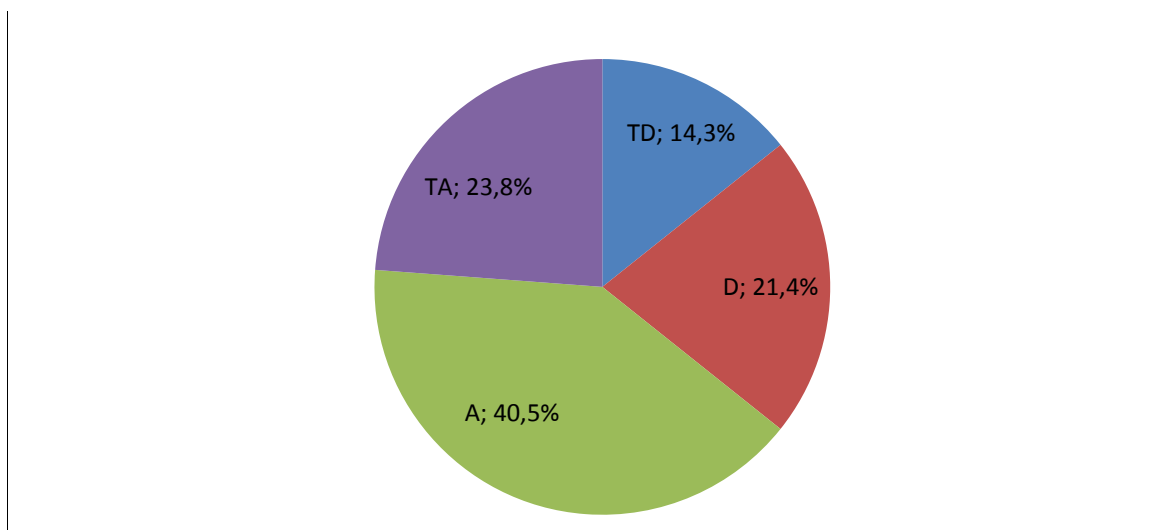
Tabla 33. Comunicados

Ítem que conforman la variable	Comunicación e integración				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	F	F	
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	6	9	17	10	42
Total %	14,3%	21,4%	40,5%	23,8%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 2, el 66,6% de los encuestados están de acuerdo en que los objetivos de la entidad son claros.

Gráfico 30. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente a los comunicados de la entidad



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Nivel adecuado de comunicación**

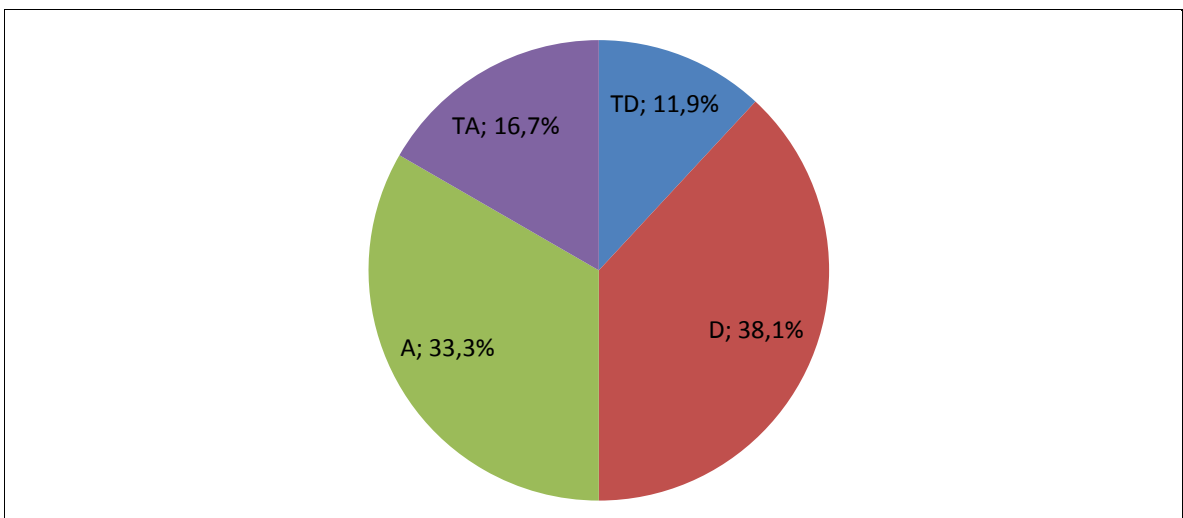
Tabla 34. Nivel adecuado de comunicación

Ítem que conforman la variable	Comunicación e integración				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	F	
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	5	16	14	7	42
Total %	11.9%	38.1%	33.3%	16.70%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 28, la opinión está dividida en dos pues el 50% está en desacuerdo, en que existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.

Gráfico 31. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente al nivel adecuado de comunicación



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- Información útil

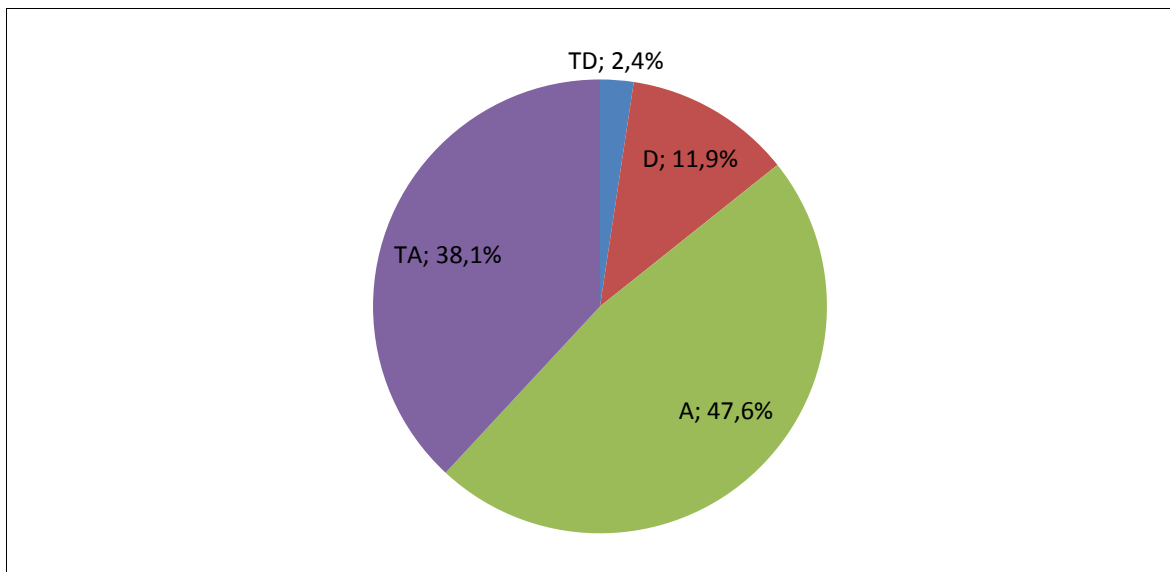
Tabla 35. Información útil

	Comunicación e integración				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Tota
	f	F	f	f	I
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	1	5	20	16	42
Total %	2.4%	11.9%	47.6%	38.1%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En la pregunta 29, están de acuerdo (86%) en que en el área de trabajo comparte la información útil para el trabajo.

Gráfico 32. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente a la información útil



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Valores institucionales**

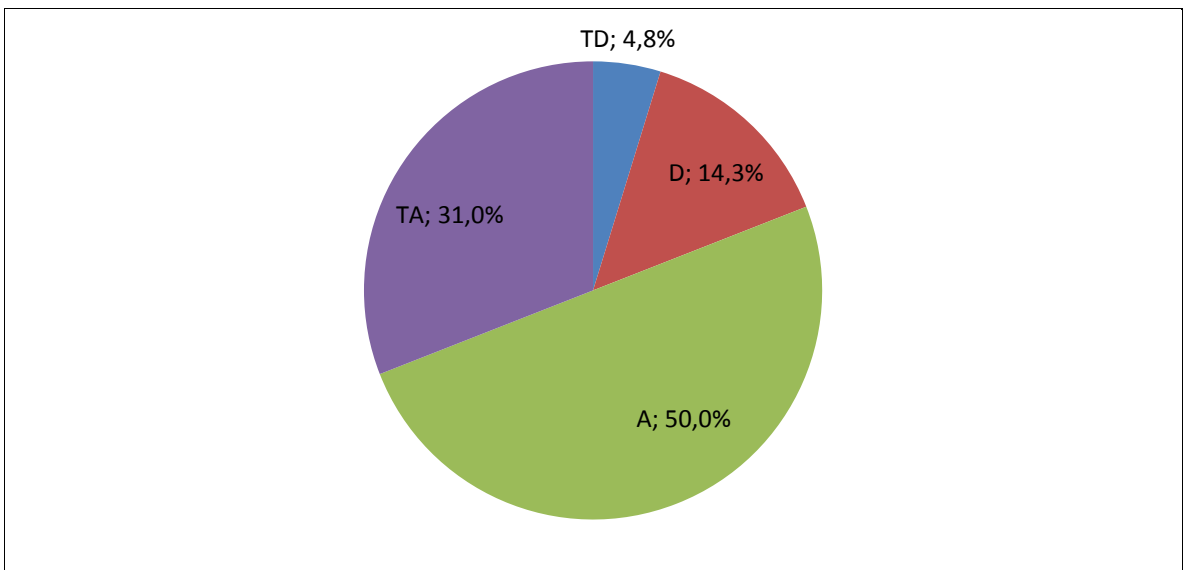
Tabla 36. Comunicación con compañeros

Ítem que conforman la variable	Comunicación e integración				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	f	
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	2	6	21	13	42
Total %	4.8%	14.3%	50%	31%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 30, el 81% están satisfechos con la forma en que se comunican sus compañeros.

Gráfico 33. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente a comunicación con compañeros



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Solución de problemas**

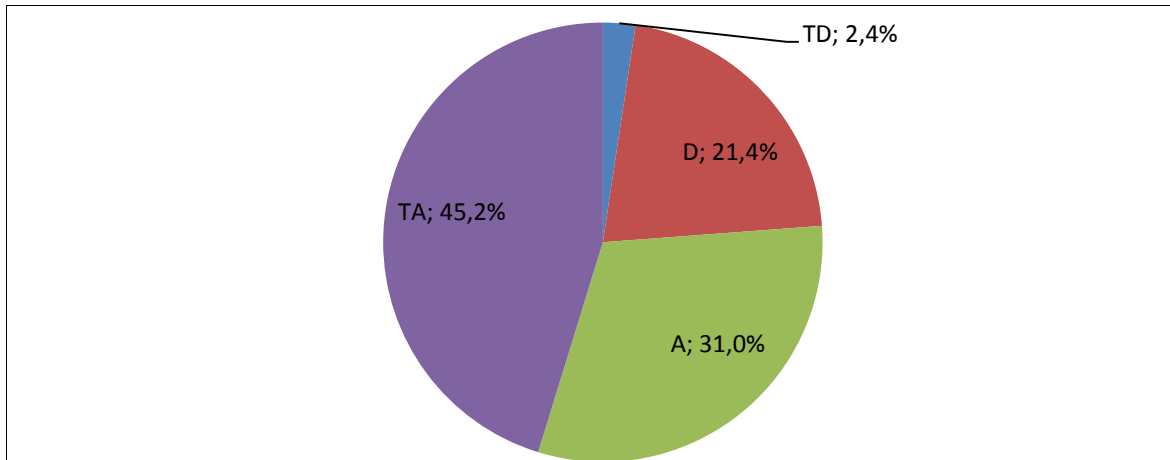
Tabla 37. Solución de problemas

Ítem que conforman la variable	Comunicación e integración				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	f	f	
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.	2	6	21	13	42
Total %	2.4%	21.4%	31%	45.2%	

Fuente: encuesta realizada por los autores.

En la pregunta 31, la mayoría (76,1%) está de acuerdo que cuando surge un problema, saben con exactitud quien debe resolverlo.

Gráfico 34. Distribución porcentual de la comunicación e integración en importadora Maz-Luv frente a la solución de problemas

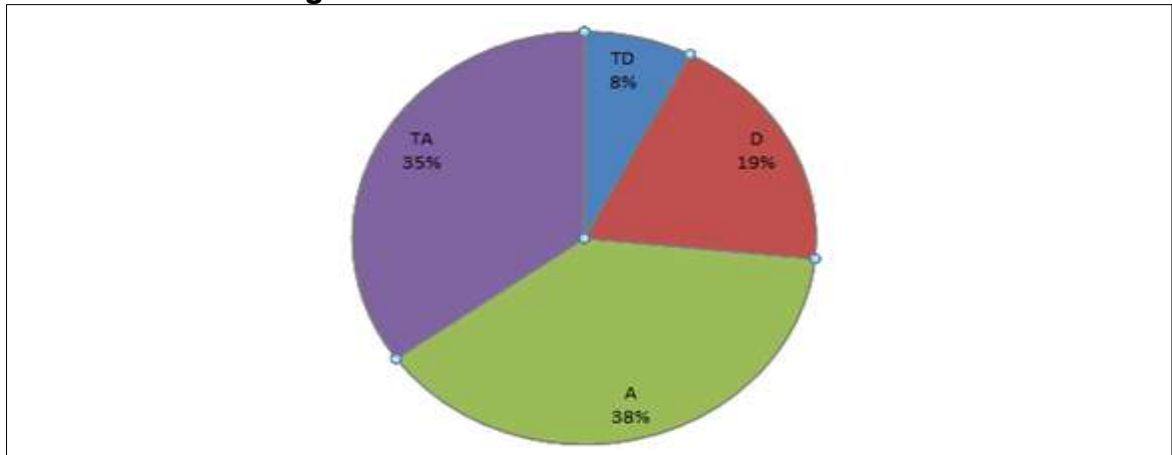


Fuente: encuesta realizada por los autores.

Para la variable de "comunicación e integración", el 35% de los encuestados se declaran "totalmente de acuerdo", el 38% "acuerdo", el 19% "desacuerdo" y el 8%

“totalmente en desacuerdo”. Lo que indica que la mayoría (73%) de los encuestados perciben que la comunicación e integración es adecuada, sin embargo el 26% están en desacuerdo lo que indica que se debe generar actividades para mejorar la comunicación e integración.

Gráfico 35. Distribución porcentual de importadora Maz-Luv frente a la comunicación e integración



Fuente: encuesta realizada por los autores.

- **Variable trabajo en equipo**

Tabla 38. Variable trabajo en equipo

Ítem que conforman la variable	Trabajo en grupo				
	Total de respuestas por alternativa				Total de respuestas por ítem
	TD	D	A	TA	
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	5	13	7	17	42
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	5	14	14	9	42
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	2	16	18	6	42
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	2	7	19	14	42
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.	1	7	13	21	42
Total n					210
Total F	15	57	71	67	210
Total %	7,14%	27,14%	33,81%	31,90%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Con las siguientes preguntas se pretende determinar percepción que tienen los colaboradores de la empresa frente al trabajo en grupo.

- **Fomento de trabajo en equipo**

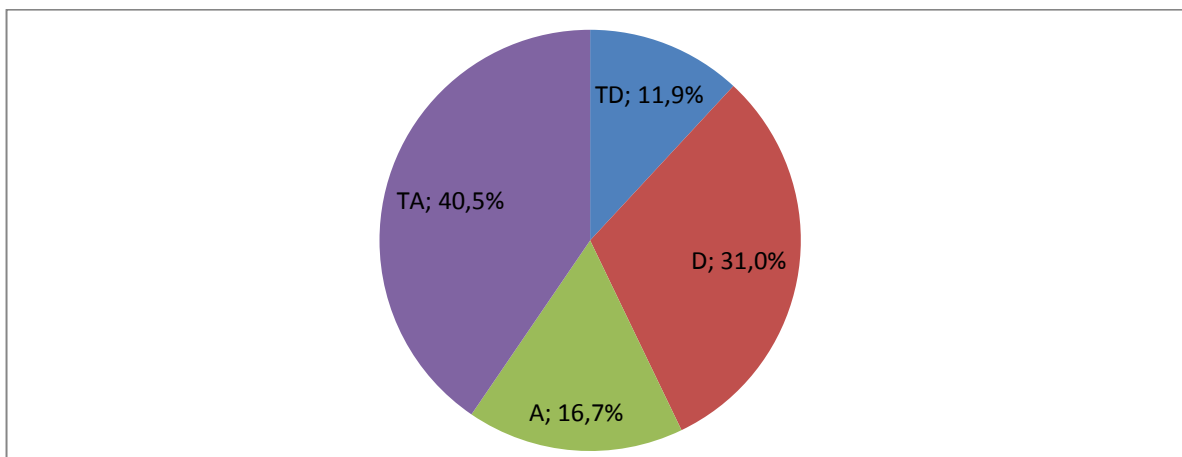
Tabla 39. Fomento de trabajo en equipo

	Trabajo en grupo				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	F	F	f	f	
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	5	13	7	17	42
Total %	11.9%	31%	16.7%	40.5%	

Fuente: encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta número 32, el 42,8% se encuentra en desacuerdo lo cual indica un alto grado de inconformidad en cuanto al fomento del trabajo en grupo.

Gráfico 36. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente al fomento del trabajo en equipo



Fuente: encuesta realizada por los autores.

- **Objetivos grupales**

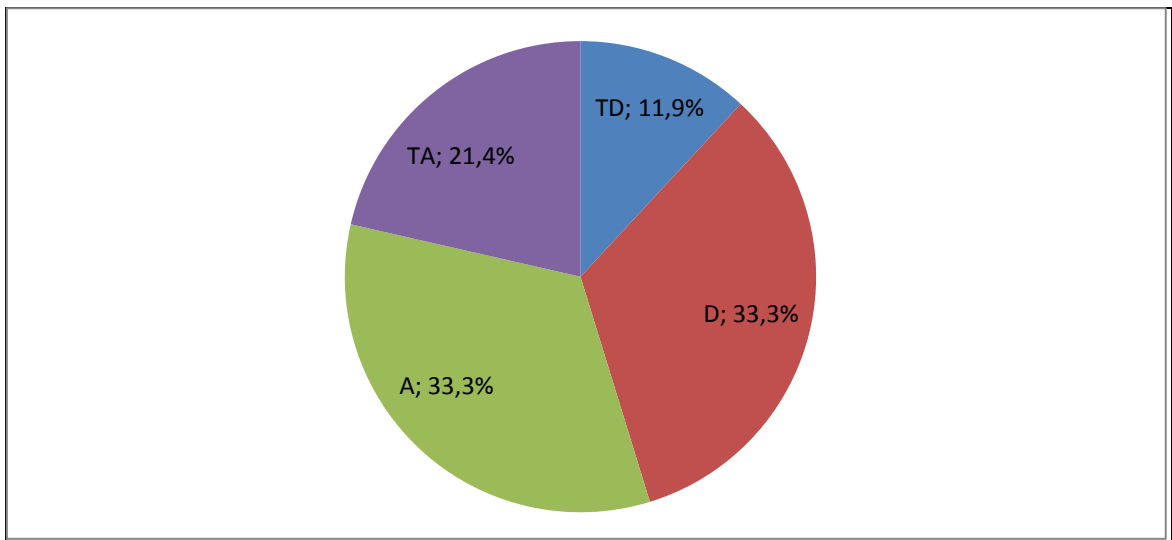
Tabla 40. Objetivos grupales

	Trabajo en grupo				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	F	
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	5	14	14	9	42
Total %	11.9%	33.3%	33.3%	21.4%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En la pregunta 33, el 45% de los encuestados están en desacuerdo en cuanto a que los objetivos de los grupos son compartidos por todos sus integrantes.

Gráfico 37. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente a los objetivos grupales



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Aportes personales**

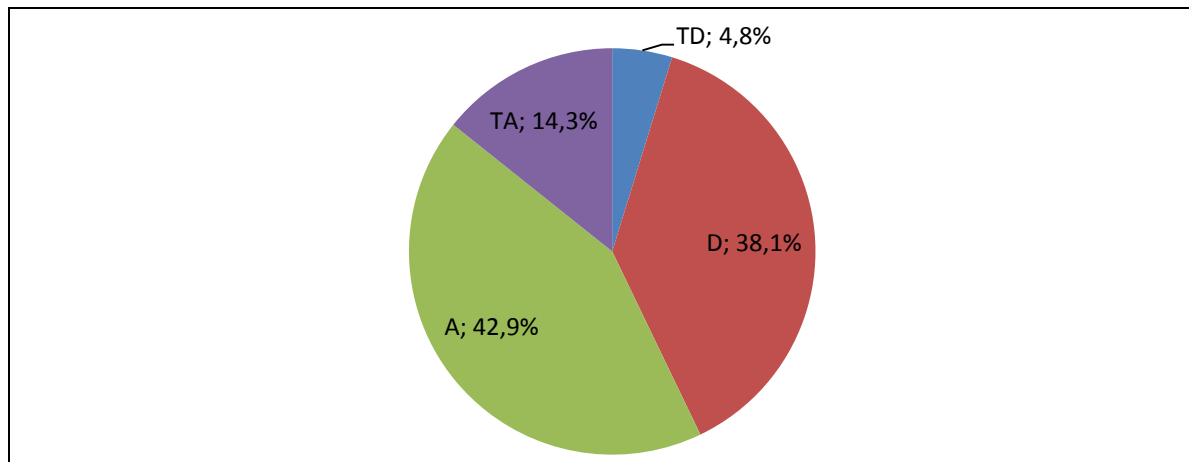
Tabla 41. Aportes personales

	Trabajo en grupo				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	F	f	
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	2	16	18	6	42
Total %	11.9%	33.3%	33.3%	21.4%	

Fuente: encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta número 34, el 42,8% se encuentra en desacuerdo ya que no consideran que las personas de los grupos en los que ha participado aporten lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.

Gráfico 38. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente a los aportes personales



Fuente: encuesta realizada por los autores.

- **Autonomía grupal**

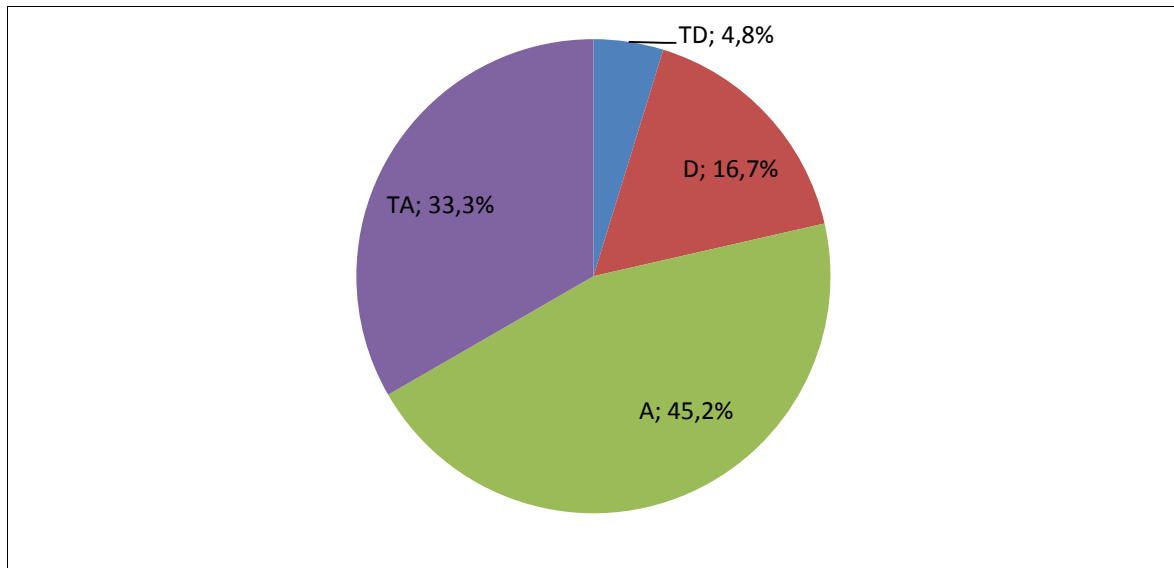
Tabla 42. Autonomía grupal

	Trabajo en grupo				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	2	7	19	14	42
Total %	4.8%	16.7%	45.2%	33.3%	

Fuente: encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta número 35 el 78,5% de los encuestados están de acuerdo en que sus grupos trabajan con autonomía respecto de los demás grupos.

Gráfico 39. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente a la autonomía grupal de colaboradores



Fuente: encuesta realizada por los autores.

- **Apoyo en decisiones**

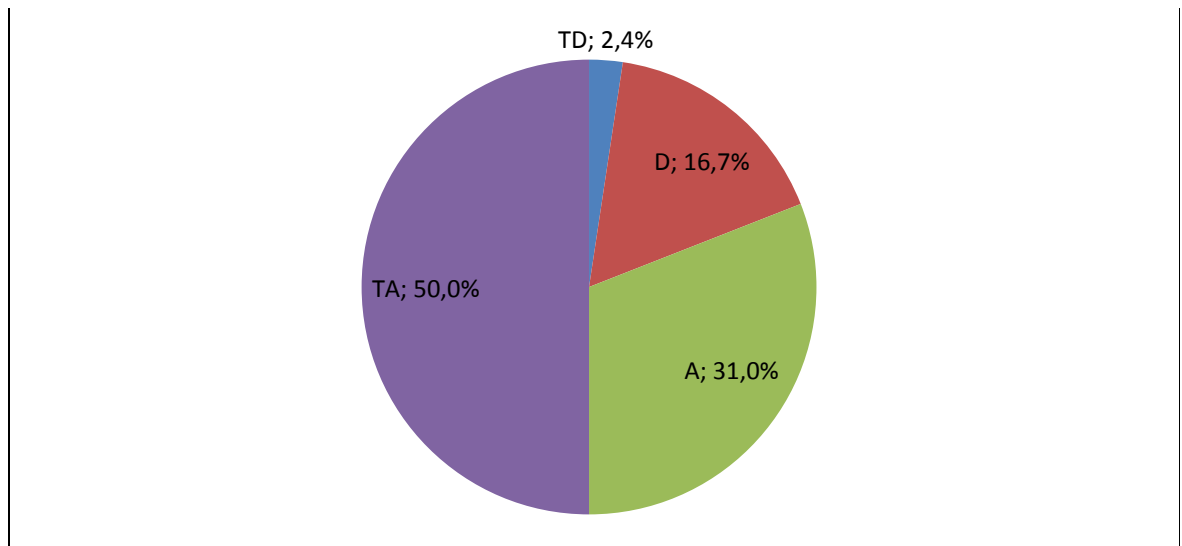
Tabla 43. Apoyo en decisiones

	Trabajo en grupo				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	f	
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.	2	7	19	14	42
Total %	4.8%	16.7%	45.2%	33.3%	

Fuente: encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta número 36 la mayoría de los encuestados (80,9%), las decisiones que toman los grupos en sus áreas son apoyadas por el jefe.

Gráfico 40. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente al apoyo en las decisiones

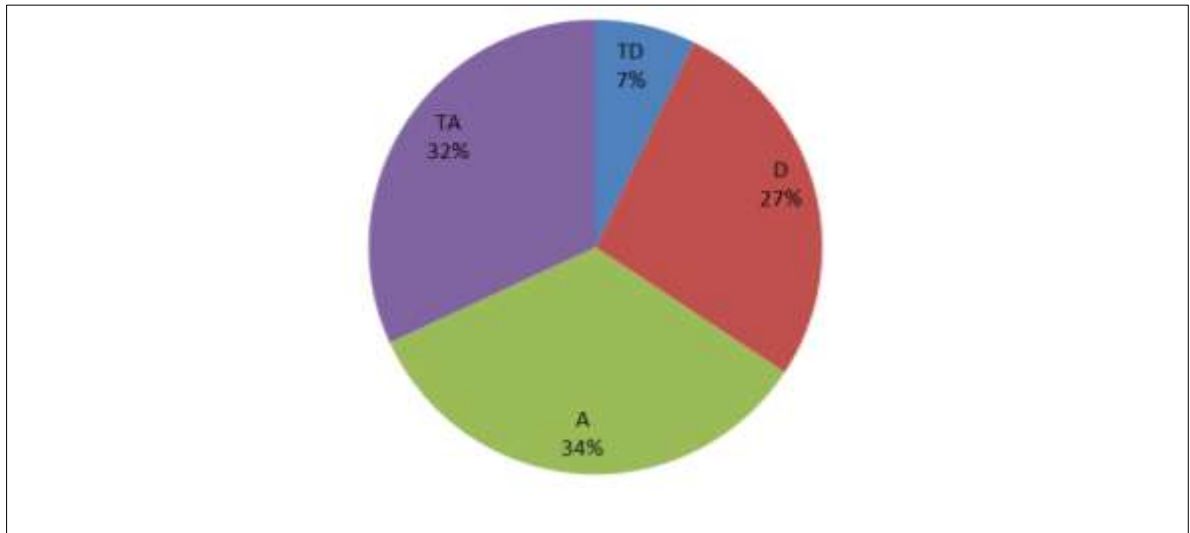


Fuente: encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la variable de “trabajo en equipo”, el 32% de los encuestados se declaran “totalmente de acuerdo”, el 35% “acuerdo”, el 21% “desacuerdo” y el 12% “totalmente en desacuerdo”.

Lo que indica que la mayoría (67%) perciben que se realiza un buen trabajo en grupo, sin embargo el 33% no piensan que se realiza un buen trabajo en grupo, se debe realizar actividades para incentivar un mejor desempeño del trabajo en grupo.

Gráfico 41. Distribución porcentual del trabajo en equipo en importadora Maz-Luv frente a la variable trabajo en equipo



Fuente: encuesta realizada por los autores.

- **Variable capacidad profesional**

Tabla 44. Capacidad profesional

Ítem que conforman la variable	Capacidad profesional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total de respuestas por ítem
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	0	0	12	30	42
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	0	0	10	32	42
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	0	1	17	24	42
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	0	4	16	22	42
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	1	0	8	33	42
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	1	6	12	23	42
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	0	0	10	32	42
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.	0	0	11	31	42
Total n					336
Total F	2	11	96	227	
Total %	0,005952381	0,032738	0,28571429	0,6755952	

Fuente: encuesta realizada por los autores.

Con las siguientes preguntas se pretende determinar percepción que tienen los colaboradores de la empresa frente a la capacidad profesional.

- **Habilidades para realizar labores**

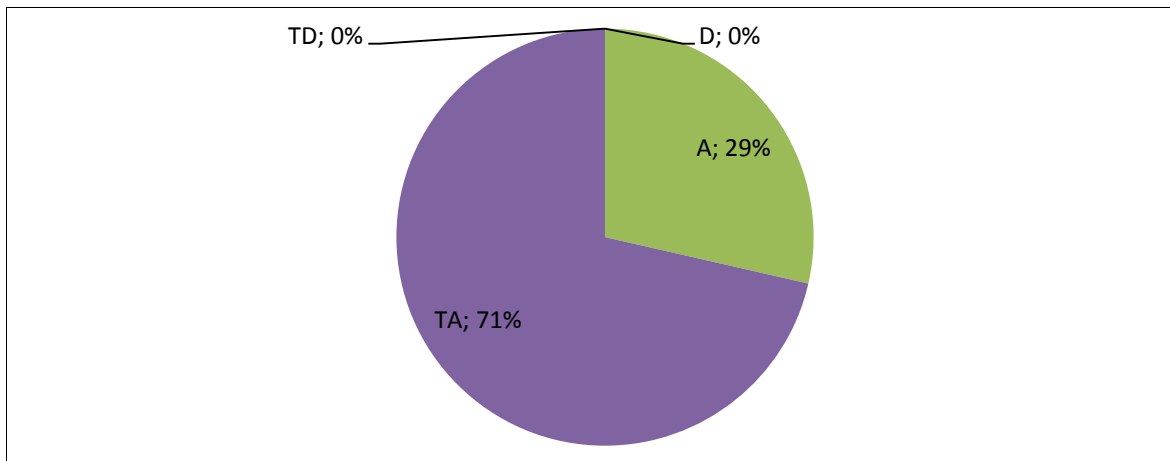
Tabla 45. Habilidades para realizar labores

	Capacidad profesional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	F	f	
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	0	0	12	30	42
Total %	0%	0%	29%	71%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Con respecto a las preguntas 37, todos los encuestados afirmaron que si tienen las habilidades para desempeñar sus trabajos.

Gráfico 42. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a las habilidades para realizar labores



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Utilización de conocimientos**

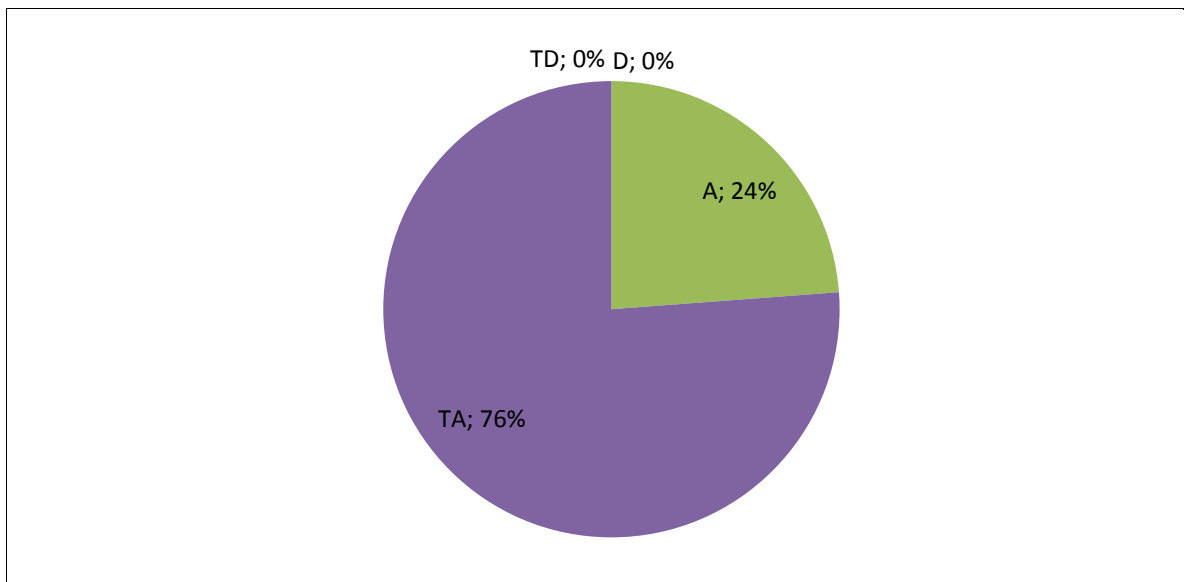
Tabla 46. Utilización de conocimientos

	Capacidad profesional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	0	0	10	32	42
Total %	0%	0%	24%	76%	

Fuente: encuesta realizada por los autores.

Con respecto a las preguntas 38, todos los encuestados afirmaron que si hacen buena utilización de sus conocimientos.

Gráfico 43. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a la utilización de los conocimientos



Fuente: encuesta realizada por los autores.

- **Manejo adecuado del cargo**

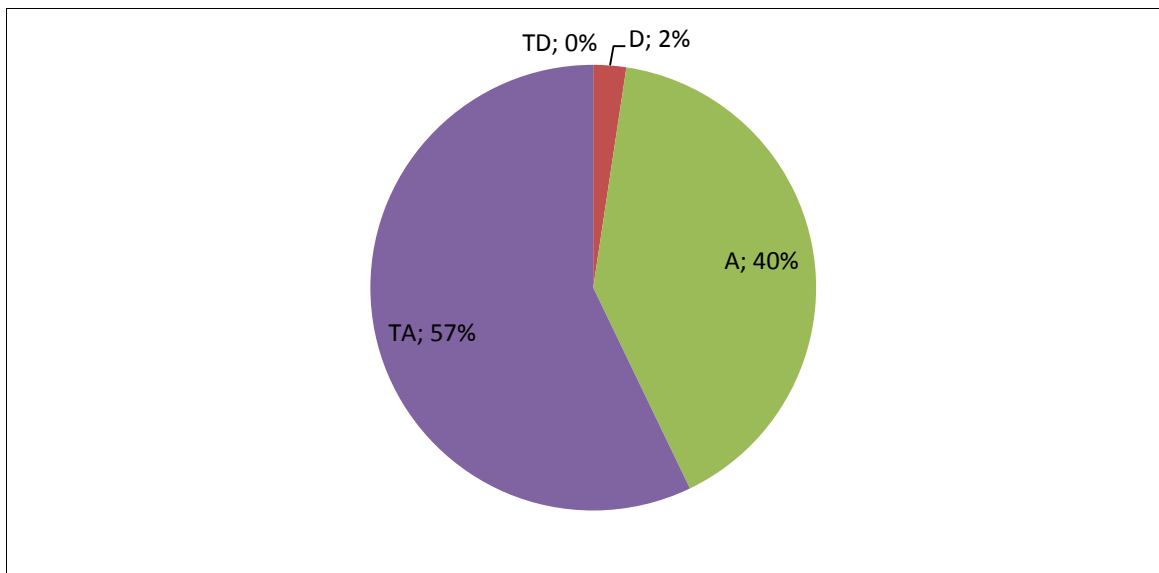
Tabla 47. Manejo adecuado del cargo

	Capacidad profesional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	F	F	f	
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo	0	1	16	24	42
Total %	0%	2%	40%	57%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 39, una persona de las encuestadas afirmó que no puede manejar adecuadamente su cargo, lo que corresponde al 2,3%.

Gráfico 44. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente al manejo adecuado del cargo



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Expectativas del superior**

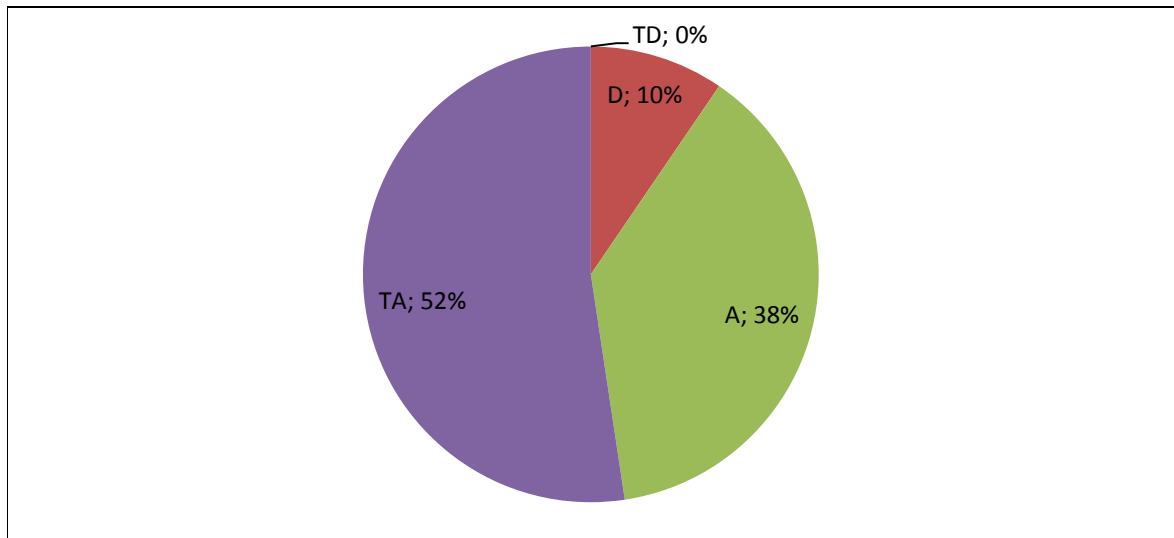
Tabla 48. Expectativas del superior

	Capacidad profesional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	f	f	
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño	0	10	38	52	42
Total %	0%	2%	40%	57%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la pregunta 40, el 9,5% de las personas encuestadas consideran que no superan las expectativas de su jefe sobre su desempeño.

Gráfico 45. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a las expectativas del superior



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Esfuerzos cuando sean necesarios**

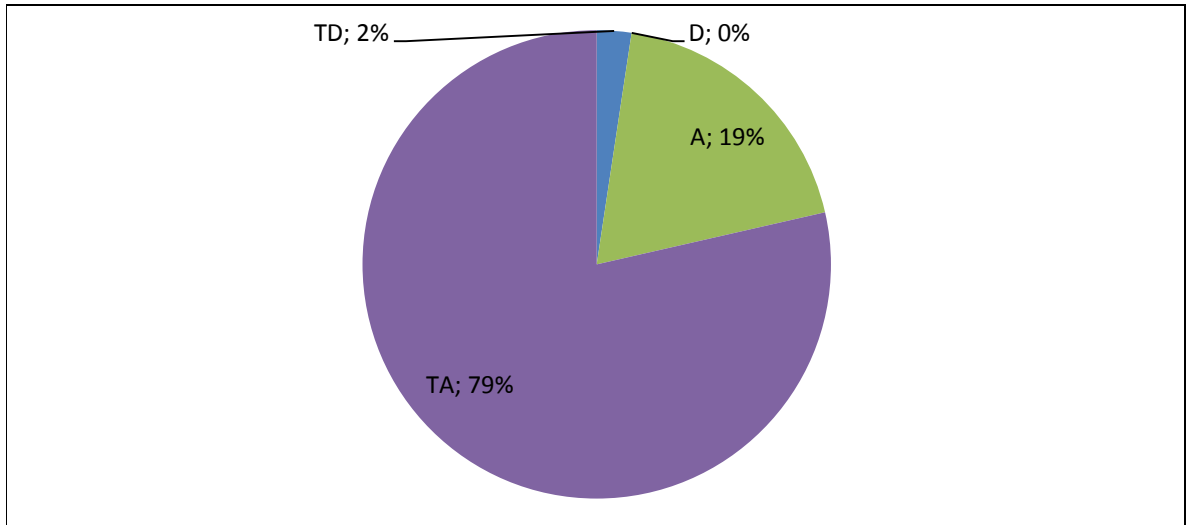
Tabla 49. Esfuerzos cuando sean necesarios

	Capacidad profesional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	1	0	8	33	42
Total %	2%	0%	19%	79%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 41, el 97,6% estarían dispuestos a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.

Gráfico 46. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a realizar esfuerzos cuando sean necesarios



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Motivación para laborar**

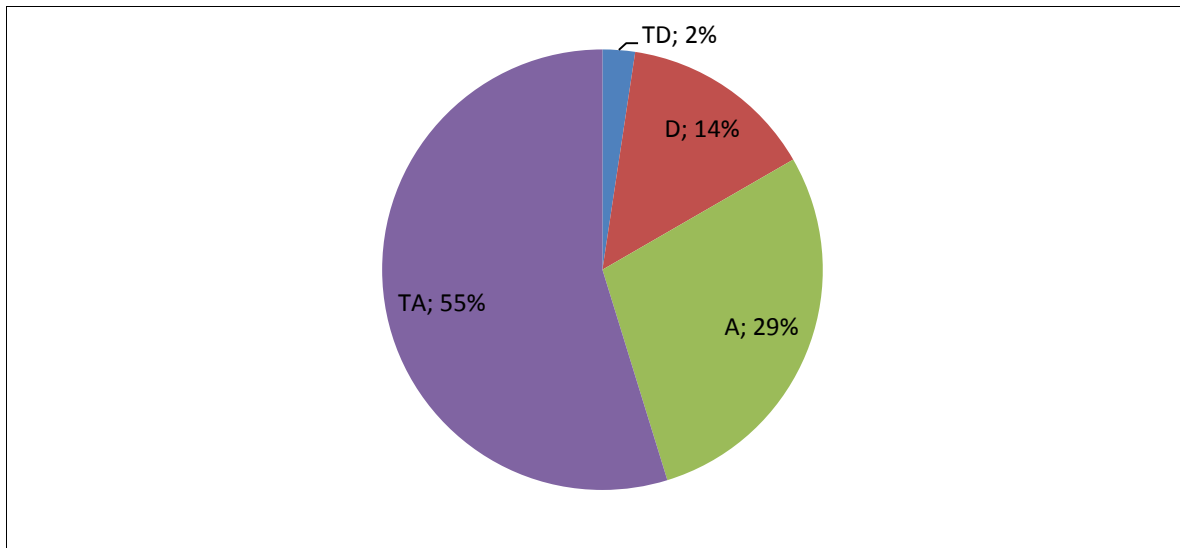
Tabla 50. Motivación para laborar

	Capacidad profesional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	F	f	F	f	
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	1	6	12	23	42
Total %	2%	14%	29%	55%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 42, el 16,6% de los encuestados no se sentían motivados para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.

Gráfico 47. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a la motivación para laborar



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Claridad en labores**

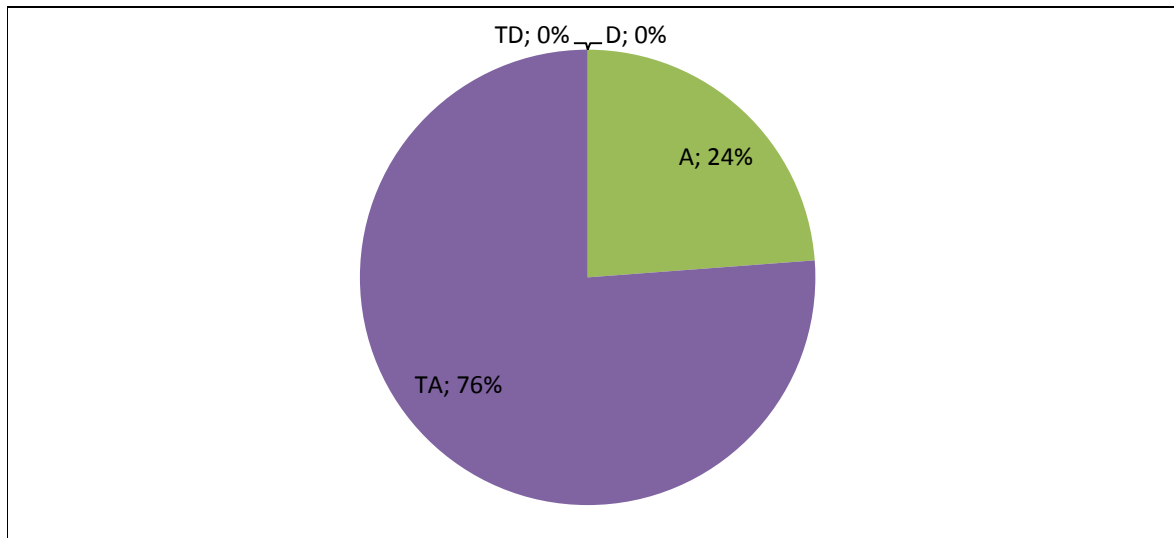
Tabla 51. Claridad en labores

	Capacidad profesional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	0	0	10	32	42
Total %	0%	0%	24%	76%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Todas las personas encuetadas tienen claridad de porque realizan los trabajos (pregunta 43).

Gráfico 48. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a claridad en labores



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Satisfacción laboral**

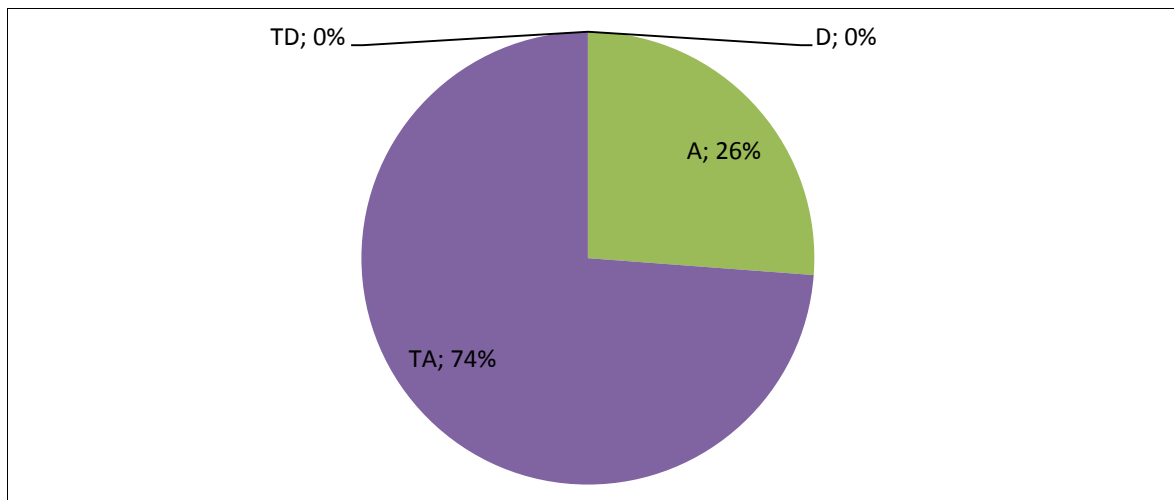
Tabla 52. Satisfacción laboral

	Capacidad profesional				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.	0	0	10	32	42
Total %	0%	0%	24%	76%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Las personas encuestadas se encuentran satisfechas con el trabajo que realizan (pregunta 44).

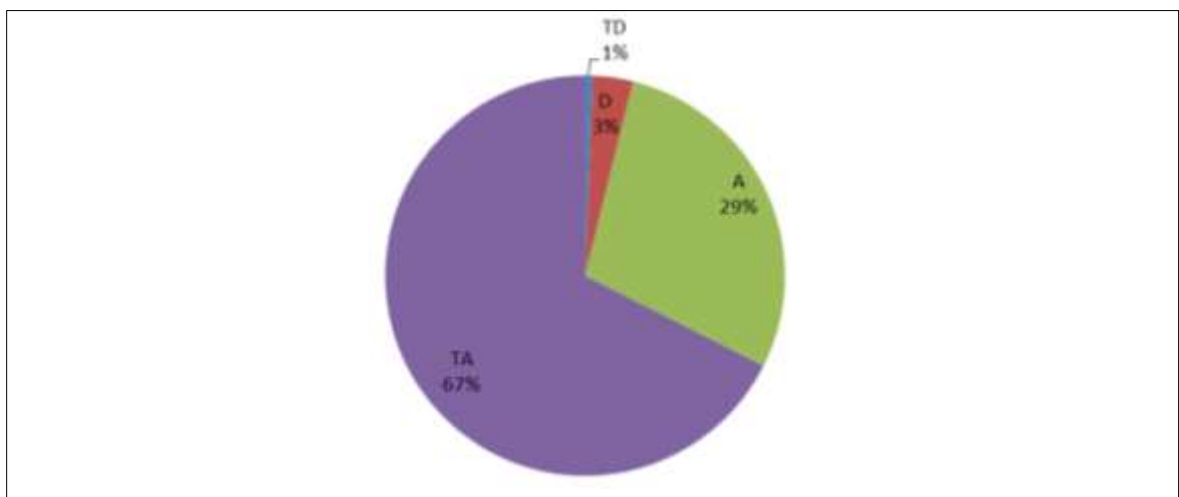
Gráfico 49. Distribución porcentual de la capacidad profesional en importadora Maz-Luv frente a la satisfacción laboral



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la variable de “capacidad profesional”, el 67% de los encuestados se declaran “totalmente de acuerdo”, el 29% “acuerdo”, el 3% “desacuerdo” y el 1% “totalmente en desacuerdo”. Lo que indica que la mayoría (96%) perciben una buena capacidad profesional, sin embargo el 4% no lo perciben

Gráfico 50. Distribución porcentual en importadora Maz-Luv frente a capacidad profesional



Fuente: encuesta realizada por los autores.

- **Variable medio ambiente físico**

Tabla 53. Medio ambiente físico

Ítem que conforman la variable	Medio ambiente físico				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total de respuestas por ítem
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	0	10	18	14	42
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	3	5	15	19	42
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	0	5	14	23	42
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias	2	7	16	17	42
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	4	7	15	16	42
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	5	4	11	22	42
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	2	6	8	26	42
Total n					294
Total F	16	44	97	137	
Total %	5,44%	14,97%	32,99%	46,60%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Ergonomía**

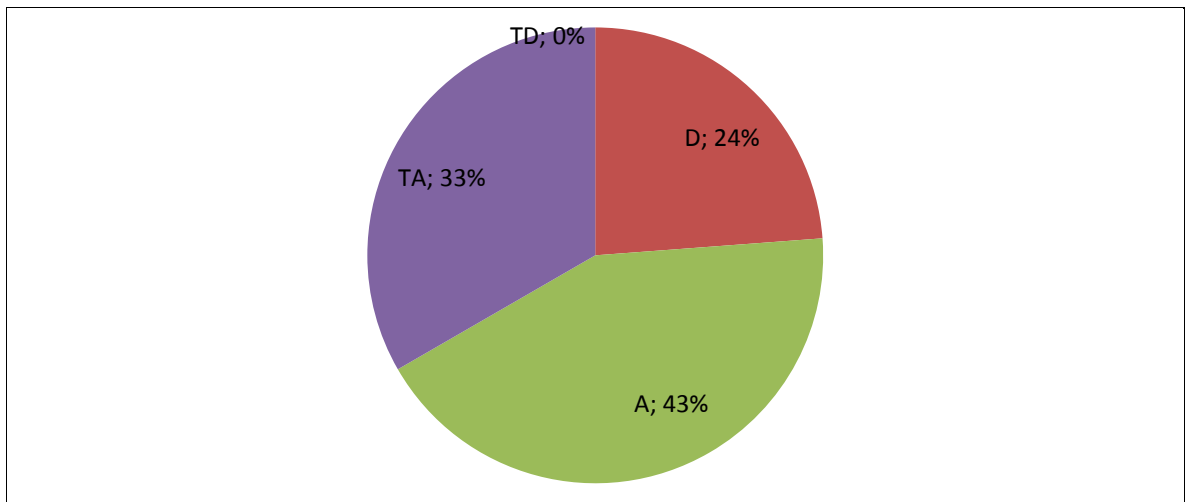
Tabla 54. Ergonomía

	Medio ambiente físico				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	0	10	18	14	42
Total %	0%	24%	43%	33%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

La pregunta 45, el 23,8% afirmaron que no tienen un ambiente físico seguro para realizar sus labores, mientras que el 76,2% si lo perciben como adecuado.

Gráfico 51. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la ergonomía



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Orden en el área laboral**

Tabla 55. Orden en el área laboral

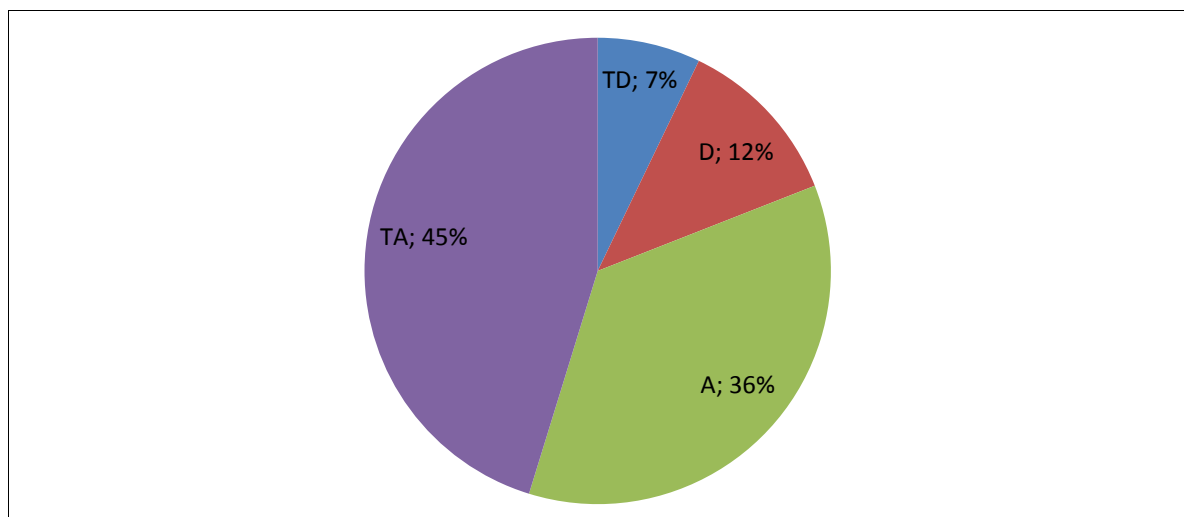
	Medio ambiente físico				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	3	5	15	19	42
Total %	7%	12%	36%	45%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

Para la pregunta 46, el 19% de las persona encuestadas afirmó que el área de

trabajo no permanece ordeñada.

Gráfico 52. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente al orden en el área laboral



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Limpieza en el área laboral**

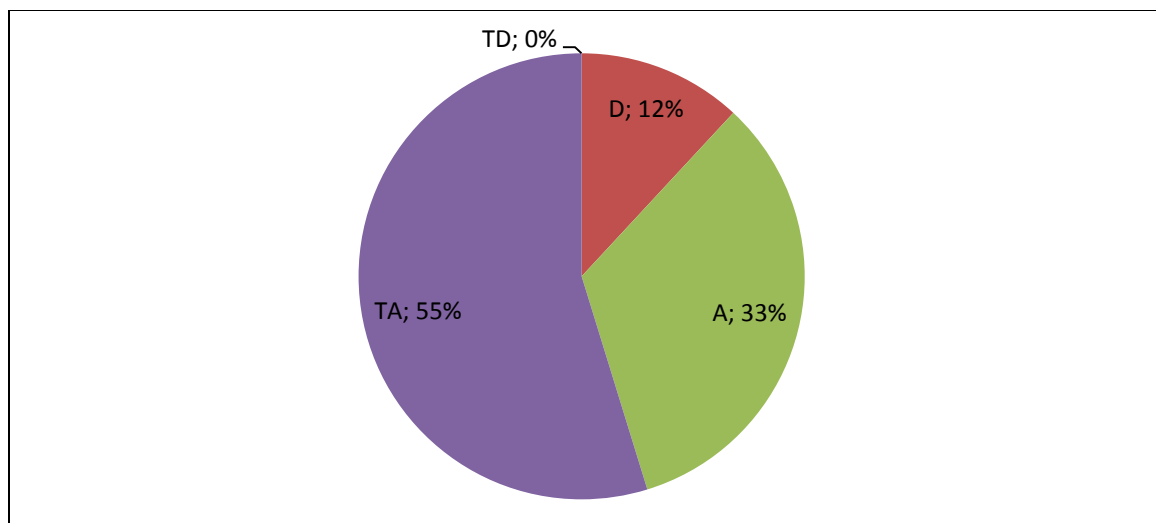
Tabla 56. Limpieza en el área laboral

	Medio ambiente físico				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	0	5	14	23	42
Total %	0%	12%	33%	55%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

El 12% afirmo que no permanecen limpias las áreas de trabajo (pregunta 47).

Gráfico 53. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la limpieza en el área de laboral



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Actividades oportunas de mantenimiento**

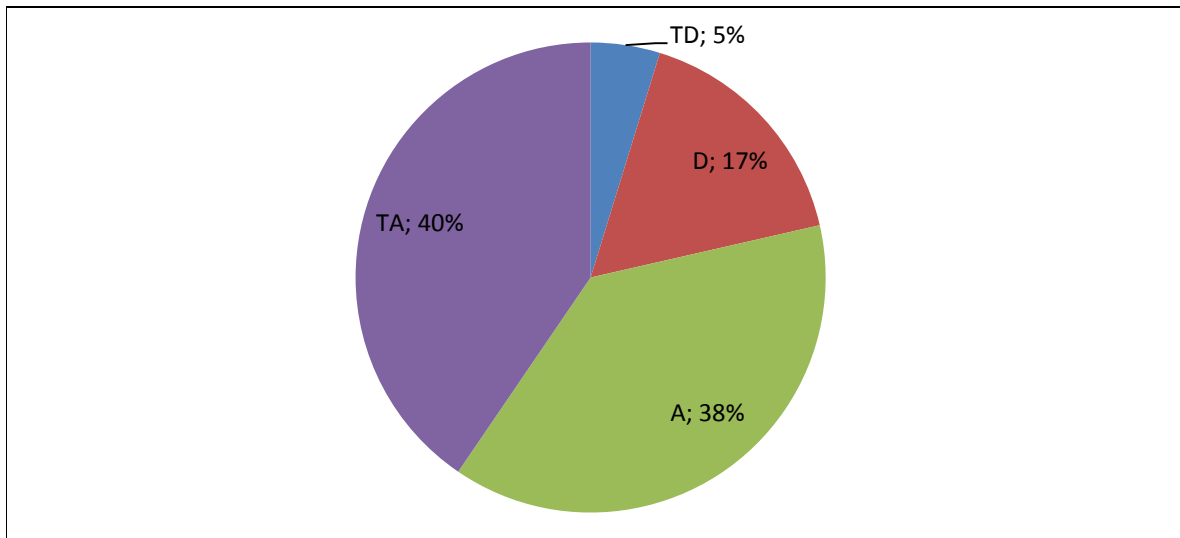
Tabla 57. Actividades oportunas de mantenimiento

	Medio ambiente físico				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	F	
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias	2	7	16	17	42
Total %	5%	17%	38%	40%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

El 78,5% de los encuestados consideran que no se realizan oportunamente las actividades de mantenimiento (pregunta 48).

Gráfico 54. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la realización de actividades oportunas de mantenimiento



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Contaminación auditiva**

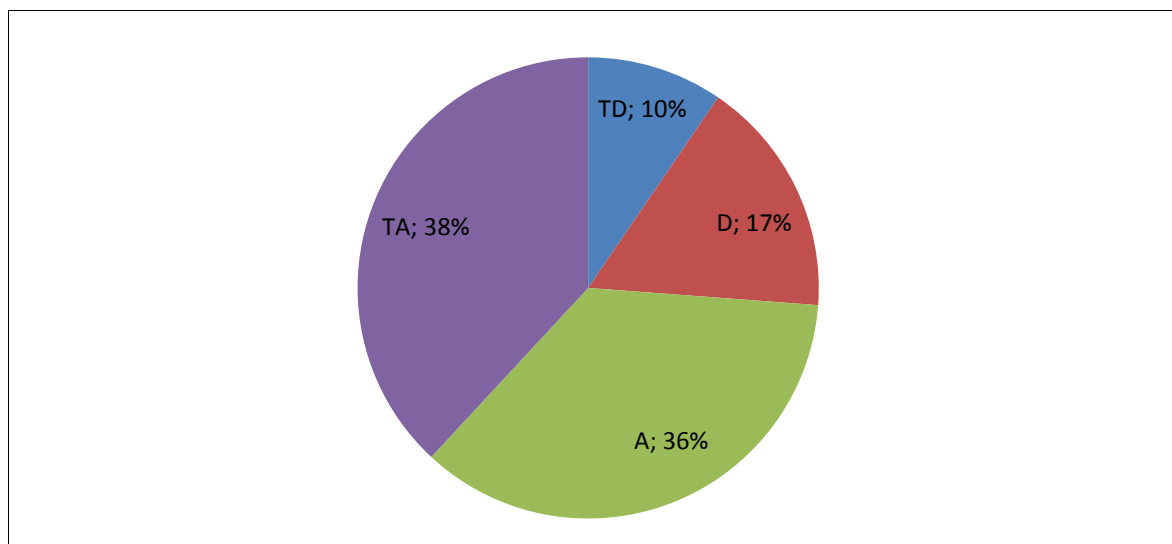
Tabla 58. Contaminación auditiva

	Medio ambiente físico				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	4	7	15	16	42
Total %	10%	17%	36%	38%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

El 26,2% consideran que si ha contaminación auditiva en su ambiente físico (pregunta 49).

Gráfico 55. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la contaminación auditiva



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

- **Iluminación adecuada en el área de trabajo**

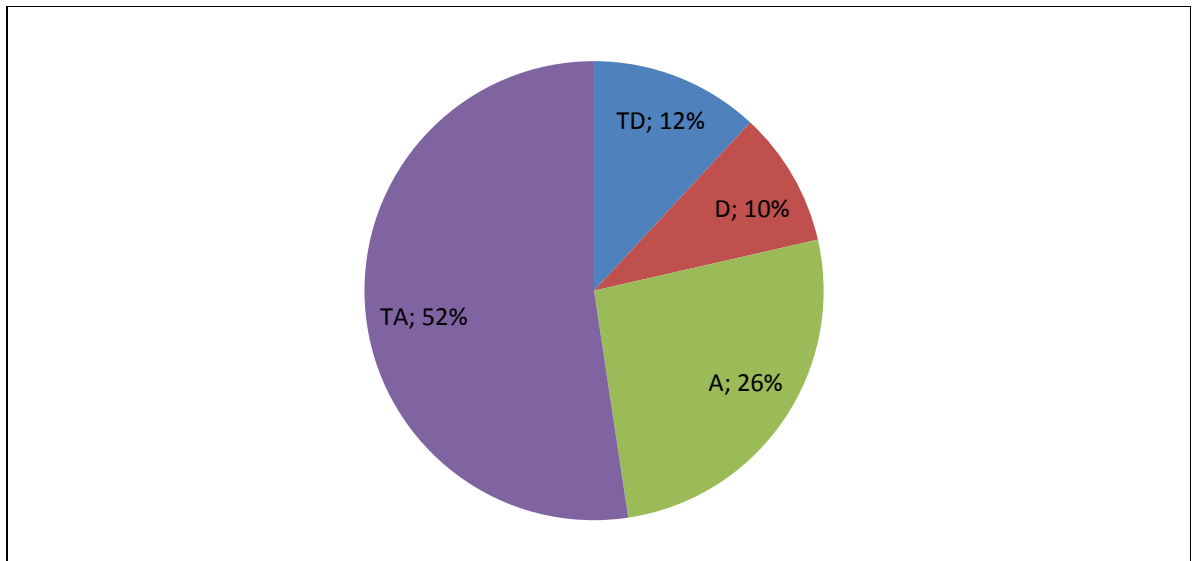
Tabla 59. Iluminación adecuada en el área de trabajo

	Medio ambiente físico				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	5	4	11	22	42
Total %	12%	10%	26%	52%	

Fuente: Encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la pregunta 50, el 21% de los encuestados perciben que no cuentan con la iluminación adecuada para realizar sus labores.

Gráfico 56. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la iluminación adecuada en el área de trabajo



Fuente: Encuesta realizada por los autores.

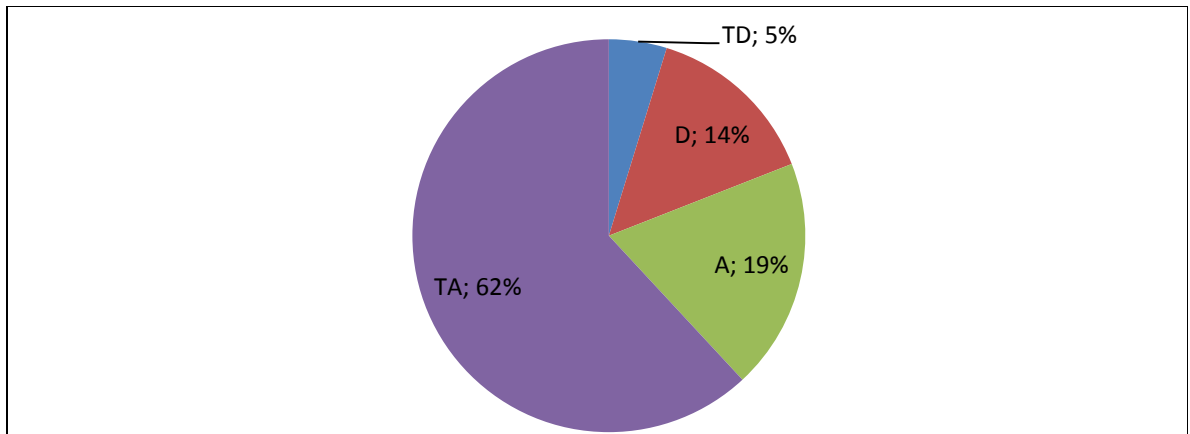
- **Suficiencia en ventilación**

Tabla 60. Suficiencia en ventilación

	Medio ambiente físico				
	Total de respuestas por alternativa				
	TD	D	A	TA	Total
	f	f	F	f	
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	2	6	8	26	42
Total %	5%	14%	19%	62%	

Fuente: encuesta realizada por los autores.

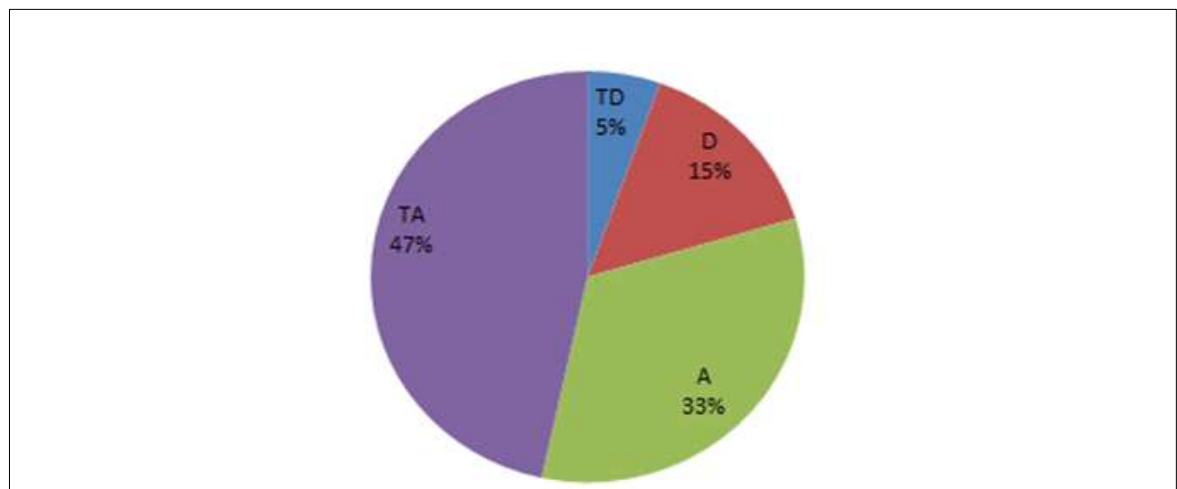
Gráfico 57. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv frente a la ventilación en el área de trabajo



Fuente: encuesta realizada por los autores.

En cuanto a la variable de “medio ambiente físico”, el 47% de los encuestados se declaran “totalmente de acuerdo”, el 33% “acuerdo”, el 15% “desacuerdo” y el 5% “totalmente en desacuerdo”. Lo que indica que la mayoría (80%) perciben que el medio ambiente físico es adecuado, pero el 20% no lo perciben así, se deben generar cambios y positivismo para mejorar el clima organizacional.

Gráfico 58. Distribución porcentual del medio ambiente físico en importadora Maz-Luv



Fuente: encuesta realizada por los autores.

Se realizó diagnóstico como punto de partida para el Plan de Mejoramiento de clima organizacional para lo cual se tomó el instrumento “*la calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión*” diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y ajustado a las características de la organización. Teniendo en cuenta las variables: la orientación organizacional, la administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico.

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES

2.1 DEBILIDADES

DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> Falta de un diseño de cargos técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la empresa sin la estructuración necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> No hay claridad sobre los puestos y labores necesarias para el desempeño de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> No está definido e interiorizado la estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Poca visión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados no conocen la estructura jerárquica de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> Deficiente comunicación entre las distintas áreas de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de direccionamiento por parte de los directivos de la empresa para llevar a cabo procesos 	<ul style="list-style-type: none"> No se cumplen los objetivos propuestos y las tareas encomendadas
<ul style="list-style-type: none"> Falta de identidad organizacional por tercerización en la contratación 	<ul style="list-style-type: none"> Poco sentido de pertenencia por parte de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Los colaboradores no se sienten parte de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> Falta de control y seguimiento al equipo de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> No se presenta claridad sobre el desempeño laboral de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> No hay claridad sobre el desempeño laboral de cada uno de los empleados

3. PLAN DE MEJORAMIENTO

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS (FO)

- Implementar un programa de capacitación para buscar el empoderamiento organizacional.
- Implementación de mecanismos de control y seguimiento para todos los cargos.

ESTRATEGIAS (FA)

- Implementar un ambiente físico cómodo para que las personas se desempeñen mejor en sus tareas

ESTRATEGIAS (DO)

- Implementar un proyecto de comunicación organizacional
- Diseñar cargos y capacitar a las personas para que desempeñen mejor sus cargos.

ESTRATEGIAS (DA)

- Buscar estímulos para personal claves en la organización que le den estabilidad emocional, identidad y sentido pertenencia organizacional.

Tabla 61. Matriz de plan de mejoramiento

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	Implementar un programa de capacitación para buscar el empoderamiento organizacional			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Gestión para ubicar empresa o persona experta en la formación de personas alrededor del tema de empoderamiento organizacional	Gerente	Enero a Marzo de 2015	Humanos Logísticos Financieros	Contratar a 1 persona experta que conlleve al aumento del 10% en la identidad organizacional
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Obtener una consolidación del empoderamiento de la organización			

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	Implementación de mecanismos de control y seguimiento para todos los cargos			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Buscar, crear o contratar auditorias de control y seguimiento de a cada uno de los cargos	Subgerente	Enero a Marzo de 2015	Humanos Financieros	Realizar 1 auditoria anual
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Mejorar el desempeño de cada uno de los diferentes cargos			

Tabla 61. (Continuación)

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FA)	Implementar un ambiente físico cómodo para que las personas se desempeñen mejor en sus tareas			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Identificar los ambientes físicos en los que se desarrollan las labores y como se deben mejorar	Recursos humanos	Enero a Junio de 2015	Humanos Financieros Logísticos	Realizar en cada punto de venta una mejora del ambiente físico tendiente a mejor rendimiento laboral
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Un mejor desempeño laboral representado en mejoras de ambientes físicos, aumento en las ventas y mejores despachos por unidad de tiempo			

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	Implementar un proyecto de comunicación organizacional			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Realizar capacitaciones, charlas y actividades en torno a la comunicación organizacional	Gerente Subgerente	Todo el año 2015	Financieros Humanos Logísticos	Realizar 2 capacitaciones en el año
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Que se respete el conducto regular en torno a la comunicación organizacional			

Tabla 61. (Continuación)

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	Diseñar cargos y capacitar a las personas para que desempeñen mejor sus cargos			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Crear un diseño de cargos y capacitar al personal	Subgerente	Enero a Mayo de 2015	Humanos Financieros	Contratar a experto para que construya el diseño de cargos y capacite personal
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Mejorar la ejecución de los procesos haciendo más eficiente y rentable la mano de obra			

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DA)	Buscar estímulos para personal claves en la organización que le den estabilidad emocional, identidad y sentido pertenencia organizacional			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Gestión de generar estímulos para la estabilidad de las personas en la organización	Gerente	Todo el año 2015	Financieros Humanos	Realizar una campaña de identidad, pertenencia y compromiso organizacional
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Mejorar en los todos los procesos de la empresa, en especial en las ventas totales del año.			

Tabla 62. Plan de mejoramiento

Estrategia	Meta	Actividades	Indicador	Cronograma	Recursos	Responsable	Seguimiento	Obs.
Implementar un programa de capacitación para buscar el empoderamiento organizacional	Obtener una consolidación del empoderamiento de la organización	Gestión para ubicar empresa o persona experta en la formación de personas alrededor del tema de empoderamiento organizacional	Contratar a 1 persona experta que conlleve al aumento del 10% en la identidad organizacional	Enero a Marzo de 2015	Humanos Logísticos Financieros	Gerente	Trimestral	
Implementación de mecanismos de control y seguimiento para todos los cargos	Mejorar el desempeño de cada uno de los diferentes cargos	Buscar, crear o contratar auditorias de control y seguimiento de a cada uno de los cargos.	Realizar 1 auditoria anual	Enero a Marzo de 2015	Humanos Financieros	Subgerente	Mensual, trimestral anual	

Tabla 62. (Continuación)

Estrategia	Meta	Actividades	Indicador	Cronograma	Recursos	Responsable	Seguimiento	Obs.
Implementar un ambiente físico cómodo para que las personas se desempeñen mejor en sus tareas	Un mejor desempeño laboral representado en mejoras de ambientes físicos, aumento en las ventas y mejores despachos por unidad de tiempo	Identificar los ambientes físicos en los que se desarrollan las labores y como se deben mejorar	Realizar en cada punto de venta una mejora del ambiente físico tendiente a mejor rendimiento laboral	Enero a Junio de 2015	Humanos Financieros Logísticos	Recursos humanos	Anual	
Implementar un proyecto de comunicación organizacional	Respetar el conducto regular en torno a la comunicación organizacional	Realizar capacitaciones, charlas y actividades sobre la comunicación organizacional	Realizar 2 capacitaciones en el año	Todo el año 2015	Financieros Humanos Logísticos	Gerente Subgerente	Semestral	

Tabla 62. (Continuación)

Estrategia	Meta	Actividades	Indicador	Cronograma	Recursos	Responsable	Seguimiento	Obs
Diseñar cargos y capacitar a las personas para que desempeñen mejor sus cargos	Mejorar la ejecución de los procesos haciendo más eficiente y rentable la mano de obra	Crear un diseño de cargos y capacitar al personal	Realizar una campaña de identidad, pertenencia y compromiso organizacional	Todo el año 2015	Humanos Financieros	Sub gerente	Trimestral	
Buscar estímulos para personal claves en la organización que le den estabilidad emocional, identidad y sentido de pertenencia organizacional	Mejorar en los todos los procesos de la empresa, en especial en las ventas totales del año.	Gestión de generar estímulos para la estabilidad de las personas en la organización	Realizar una campaña de identidad, pertenencia y compromiso organizacional	Todo el año 2015	Financieros Humanos	Gerente	Mensual	

Matriz plan de mejoramiento

Componente: Recursos humanos							
Objetivo: Fortalecer el clima laboral de la compañía							
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar el indicador	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> Falta de un diseño de cargos técnico 	1. desarrollar el manual de cargos de cada uno de los colaboradores.	1.1 Elaboración o actualización del cronograma según los cargos de la empresa	Organigrama terminado	Documento con gráficos	Reunión entre jefe de recursos humanos y personal	Febrero 2015	Recursos humanos
		1.2 Recolección de la información de cada uno de los cargos	Actividades por cargo	Documentación	Conversación con director de recursos humanos y empleados	Marzo 2015	
		1.3 Elaboración del manual de funciones	Manuales terminados	Documentación y archivos digitales	Conversación con jefe de recursos humanos	Julio 2015	

Componente: Recursos humanos							
Objetivo: Fortalecer el clima laboral de la compañía							
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar el indicador	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
No está definido e interiorizado la estructura organizacional	2. Difundir la estructura de la empresa con todos los empleados	2.1 Realizar capacitaciones con cada uno de los empleados. 2.2 Informar de que forma está estructurada la empresa	Se realizaran pruebas a los empleados para verificar si los conceptos están claros Se revisaran las actas de la capacitaciones	Encuestas Copia de las actas	Reunión con gerente de recursos humanos	Junio-julio 2015	Director Recursos humanos
Deficiente comunicación entre las distintas áreas de la compañía	3. Mejorar la comunicación entre los empleados	3.1 Realizar diferentes capacitaciones con los empleados buscando mejorar la comunicación.	Encuestas	La tabulación de las encuestas	Medir el clima laboral trimestralmente	Junio 2016	Jefe de recursos humanos

4. CONCLUSIONES

- No está definido e interiorizado la estructura organizacional.
- Es deficiente la comunicación entre áreas en la organización por su centralización de las decisiones en Pereira.
- Falta de identidad organizacional por tercerización en la contratación.
- Falta de control y seguimiento al equipo de colaboradores.
- Es necesario reconocer que el crecimiento de las empresas no debe ser solo en su infraestructura, ventas e inventarios, sino también en su capital humano, capacitándolos, estimulándolos y generando un empoderamiento organizacional.

5. RECOMENDACIONES

- Implementar un programa de capacitación para buscar el empoderamiento Organizacional.

- Implementar un ambiente físico cómodo para que las personas se desempeñen mejor en sus tareas.

- Implementación de mecanismos de control y seguimiento para todos los cargos.

- Implementar un proyecto de comunicación organizacional.

- A través del plan de mejoramiento se pretende mejorar el clima organizacional ejecutando las siguientes estrategias:
 - Diseñando los cargos y capacitando las personas para que desempeñen mejor sus labores

 - Se debe crear un plan de estímulos para personal clave en la organización logrando una mayor estabilidad emocional, identidad y sentido pertenencia organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión; 2004.

EMPRENDE PYME. Componentes fundamentales del clima laboral. Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/componentes-fundamentales-del-clima-laboral.html>

IMPORTADORA MAZ-LUV S.A. Página web en:
<http://www.importadoramazluv.com>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

Fecha _____ Oficina _____ Número encuesta _____

1. Género

Masculino ()

Femenino ()

2. Entre los siguientes rangos de edad en ¿cuál se sitúa?

a) 18-30 ()

b) 31-40 ()

c) 41-50 ()

d) 51-65 ()

e) Más de 65 ()

3. ¿Qué formación académica tiene?

a) Bachiller ()

b) Profesional () en _____

b) Posgrado () en _____

4 ¿Tiempo laborado tiene en la compañía?

a) 6 meses o más ()

b) De 1 a 3 años ()

c) De 3 a 5 años ()

d) Más de 5 años ()

Anexo B. Encuesta

		TD	D	A	TA
1.	Conozco la misión y la visión de mi entidad.				
2.	Los objetivos de mi entidad son claros.				
3.	Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4.	La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5.	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6.	En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo				
7.	Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8.	Considero que mis funciones están claramente determinadas				
9.	Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
10.	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11	Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12.	La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13.	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				
14.	La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				

		TD	D	A	TA
15.	La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
16.	Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17.	Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18.	En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19.	Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20.	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21.	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo				
22.	Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23.	Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24.	No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25.	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26.	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27.	Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28.	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				

		TD	D	A	TA
29.	En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30.	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31.	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32.	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33.	Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34.	Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35.	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36.	Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37.	Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38.	En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39.	Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40.	Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41.	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
		TD	D	A	TA
42.	Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				

		TD	D	A	TA
43.	Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44.	Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
45.	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46.	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
47.	Mi área de trabajo permanece limpia.				
48.	En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
49.	En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50.	En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
51.	Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública: la calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión; 2004.