

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE  
UN PLAN DE MEJORA EN LA EMPRESA MAKRO  
SUPERMAYORISTA S.A.S**



**DAVID ALEJANDRO SIERRA MERCADO**

**JORGE LUIS HERRERA AGAMEZ**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA  
CALIDAD**

**MONTERÍA, CÓRDOBA**

**AÑO 2016**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE  
UN PLAN DE MEJORA EN LA EMPRESA MAKRO  
SUPERMAYORISTA S.A.S**

**JORGE LUIS HERRERA AGAMEZ**

**DAVID ALEJANDRO SIERRA MERCADO**

**Trabajo de grado presentada, en la modalidad de intervención  
empresarial, como parte de los requisitos para optar al Título de  
Especialista En Administración Total De La Calidad**

**Director (s):**

**M.Sc AMELIA MARGARITA CORRALES BUELVAS**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA  
CALIDAD**

**MONTERÍA, CÓRDOBA**

**AÑO 2016**

**La responsabilidad ética, legal y científica de las ideas, conceptos y resultados del proyecto, serán responsabilidad de los autores.**

**Artículo 61, acuerdo N° 093 del 26 de noviembre de 2002 del consejo superior.**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## ***Dedicatoria Jorge***

*En especial a mis padres Luis Herrera Fernandez y Ledis Agamez Payares por otorgarme su confianza, apoyo y por todo el sacrificio que hicieron para poder brindarme los medios para lograr este objetivo.*

*A mis hermanos por estar presentes en el transcurso de mi formación.*

*Finalmente, a Claudia León que, por su apoyo y confianza me ha ayudado a enfrentar las adversidades que se presentan, gracias por llegar a mi vida e impulsarme a salir adelante.*

## ***Dedicatoria David***

*Agradezco primeramente a mis padres, tías y demás familiares que han dado todo el esfuerzo para que yo ahora esté culminando otra etapa de mi vida darles las gracias por apoyarme en todos los momentos difíciles de mi vida: tales como la felicidad, la tristeza; pero ellos siempre han estado junto a mí y gracias a ellos soy lo que ahora soy y con el esfuerzo de ellos y mi esfuerzo ahora puedo ser una gran profesional y seré un gran orgullo para ellos y para todos los que confiaron en mí.*

*A mi novia por estar siempre ahí para apoyarme en las decisiones difíciles que he tenido que enfrentar, a mis amigos por siempre alentar a alcanzar mis logros.*

*Y finalmente agradezco a Dios por darme salud para poder cumplir todos mis objetivos propuestos.*

***Agradecimientos especiales.***

*A la directora M.Sc. Amelia Margarita Corrales Buelvas por todo su tiempo y por ser un guía constante para poder realizar este proyecto.*

***Agradecimientos.***

*A los compañeros de estudios de la especialización por su apoyo.*

*A la empresa Makro Supermayorista S.A.S. por dejarnos hacer uso de sus instalaciones e información para el desarrollo de nuestro proyecto.*

*Finalmente, a la Universidad de Córdoba, en especial la Facultad De Ingeniería, el Programa De Ingeniería Industrial.*

## Tabla de contenido

### Contenido

1	INTRODUCCION.....	18
2	OBJETIVOS .....	20
2.1	Objetivo general .....	20
2.2	Objetivos específicos .....	20
3	REVISIÓN DE LITERATURA .....	21
3.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	21
3.1.1	Historia de la organización .....	21
3.1.2	Fundamentos Básicos de la formula Makro .....	22
3.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
3.3	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	25
3.4	HERRAMIENTAS PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	27
3.4.1	Organizational Climate Questionnaire (OCQ).....	27
3.4.2	Job Describe Index (JDI).....	27
3.4.3	Escala de clima organizacional (EDCO). ....	27
4	MATERIALES Y METODOS.....	31
4.1	Tipo de investigación .....	31
4.2	Aplicación del instrumento de medición .....	31
4.2.1	Instrucciones de aplicación.....	31

5	RESULTADOS .....	33
5.1	RESULTADOS POR SUB ESCALES DE LA ENCUESTA EDCO.....	35
5.1.1	Relaciones interpersonales .....	35
5.1.2	Estilo de direccion .....	36
5.1.3	Sentido de pertenencia .....	37
5.1.4	Retribución.....	38
5.1.5	Disponibilidad de Recursos .....	39
5.1.6	Estabilidad.....	41
5.1.7	Claridad y coherencia en la dirección.....	42
5.1.8	Valores colectivos.....	43
5.2	RESULTADOS DEL TOTAL ÁREAS MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S.....	44
5.2.1	Resultados del área administrativa .....	45
5.2.2	Resultados del área piso de ventas .....	46
5.2.3	Resultados del área de canal de ventas .....	48
5.2.4	Resultados del Área de Recibo de Mercancía (RM) y Administración Logística y Control (ALC).....	50
5.3	PLANES DE MEJORA .....	51
5.3.1	Área Administrativa.....	51
5.3.2	Área Piso de Ventas .....	53
5.3.3	Área de Ventas .....	55

5.3.4 Área de Recibo de Mercancía (RM) y Administración Logística y Control (ALC).

58

6	CONCLUSIONES.....	60
7	RECOMENDACIONES.....	62
8	BIBLIOGRAFÍA.....	63

## Tabla de Gráficas

Gráfica 1 Porcentajes de respuesta para relaciones interpersonales escala positiva. ....	35
Gráfica 2 Porcentajes de respuesta para relaciones interpersonales escala negativa.....	36
Gráfica 3 Porcentajes de respuesta para estilo de direccion escala positiva.....	36
Gráfica 4 Porcentajes de respuesta para estilo de direccion escala negativa.....	37
Gráfica 5 Porcentajes de respuesta para sentido de pertenencia escala positiva.....	38
Gráfica 6 Porcentajes de respuesta para sentido de pertenencia escala negativa.....	38
Gráfica 7 Porcentajes de respuesta para retribucion escala positiva.....	39
Gráfica 8 Porcentajes de respuesta para retribucion escala negativa.....	39
Gráfica 9 Porcentajes de respuesta para disponibilidad de recursos escala positiva.....	40
Gráfica 10 Porcentajes de respuesta para disponibilidad de recursos escala positiva.....	40
Gráfica 11 Porcentajes de respuesta para estabilidad escala positiva.....	41
Gráfica 12 Porcentajes de respuesta para estabilidad escala negativa.....	41
Gráfica 13 Porcentajes de respuesta para claridad y coherencia con la direccion escala positiva	42
Gráfica 14 Porcentajes de respuesta para claridad y coherencia con la direccion escala negativa	42
Gráfica 15 Porcentajes de respuesta para valores colectivos escala positiva.....	43
Gráfica 16 Porcentajes de respuesta para valores colectivos escala negativa.....	43

## Lista de Tablas

Tabla 1 Rango de diagnosticos para subescala .....	34
Tabla 2 Rango de diagnostico para escala total .....	35
Tabla 3 Resultados del diagnóstico para la organización .....	44
Tabla 4 Resultados del diagnóstico para el área administrativa .....	45
Tabla 5 Resultados del diagnóstico para el área piso de ventas .....	46
Tabla 6 Resultados del diagnóstico para el área canal de ventas.....	48
Tabla 7 Resultados del diagnostico para el area RM ALC .....	50

## **Tabla de Figuras**

Figura 1 Fundamentos Básicos de la formula Makro, fuente: Makronet, año: 2016 .....	24
Figura 2 Opciones a seleccionar en la herramienta EDCO, Fuente: propia, año: 2016 .....	30

## **RESUMEN**

El objetivo del siguiente proyecto consistía en realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa Makro supermayorista S.A.S. sede Montería. Inicialmente realizamos una revisión bibliográfica para determinar la herramienta con la cual se realizó el diagnóstico, la herramienta que escogimos fue la escala de clima organizacional EDCO, la cual fue validada por los autores Yuset Acero, Lina María Echeverri, Sandra Lizarazo, Ana Judith Quevedo y Sanabria Bibiana. Esta herramienta consta de 40 preguntas donde se evalúan 8 subescalas que representan distintas características (relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos). Posteriormente procedimos a evaluar a todos los colaboradores de la empresa, luego que realizamos el diagnóstico dividiéndolo por dependencias: administrativa, piso de venta, canales de venta, recibo de mercancía y administración logística y control (RM-ALC); el diagnóstico nos indicó que de las 8 subescalas, en la empresa las que presentaron nivel de clima organizacional poco saludable son: sentido de pertenencia, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos; así mismo

determinamos que las dependencias que muestran un clima poco saludable fueron: piso de ventas y canales de ventas. Para las áreas y características con clima poco saludable realizamos planes de mejora en los cuales planteamos estrategias, objetivos y actividades a un plazo determinado de tiempo para buscar mejorar el nivel de clima organizacional, con lo cual concluimos que la organización tiene buenas políticas y procedimientos, pero en muchas ocasiones no eran entendidas o comunicadas por lo cual no se lograba el impacto deseado.

**Palabras clave:** clima organizacional, escala EDCO, diagnostico, dependencias, Makro supermayorista S.A.S., plan de mejora.

## **ABSTRAC**

The aim of this project was to make a diagnosis of organizational climate in the company Makro Supermayorista S.A.S. Montería headquarters. Initially we conducted a literature review to determine the tool with which the diagnosis was made, the tool we chose was the scale of organizational climate EDCO, which was validated by the authors Yuset Steel, Lina Maria Echeverri, Sandra Lopez, Ana Judith Quevedo and Bibiana Sanabria. This tool consists of 40 questions where eight subscales representing different characteristics (interpersonal relationships, leadership style, sense of belonging, compensation, resource availability, stability, clarity and consistency in the management, collective values) are evaluated. Then proceeded to evaluate all employees of the company, then we make the diagnosis dividing by dependencies: administrative, sales floor, sales channels, receipt of goods and logistics management and control (RM-LAC); diagnosis indicated to us that the 8 subscales, the company which had unhealthy levels of organizational climate are: sense of belonging, clarity and consistency in the management, and collective

values; Likewise We determine that the dependencies showing an unhealthy climate were: flat sales and sales channels. For areas and features with unhealthy climate we make improvement plans which propose strategies, objectives and activities for a certain period of time to seek to improve the level of organizational climate with which we conclude that the organization has good policies and procedures, but often they were not understood or communicated by which the desired effect was not achieved.

**Key words:** organizational climate, Scale EDCO, diagnosis, Outbuildings, Makro Supermayorista S.A.S., Improvement plan.

## **1 INTRODUCCION**

En la actualidad, el sector de comercialización de productos a través de grandes superficies está exigiendo cada vez más a las empresas a innovar nuevas formas para cautivar la atención de sus clientes y alcanzar un negocio sostenible. Una buena forma de lograrlo es mantener motivado a sus colaboradores brindándoles buenas condiciones en cuanto a bienestar y calidad de vida, para que estos a su vez logren desempeñar sus labores de la mejor manera. La herramienta que nos permite realizar el diagnóstico de la situación en la cual se encuentra el ambiente de trabajo en una empresa es la evaluación del clima organizacional, que está dado por las percepciones que se tienen de todos los aspectos que componen una labor como son: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general. (Iglesias y Sánchez, 2015).

La empresa Makro Supermayorista S.A.S se dedica a la comercialización de productos en el sector de alimentos secos, alimentos perecederos y no alimentos en presentaciones institucionales al más bajo precio de venta

cubriendo todas las necesidades de sus clientes profesionales. Se pretende evaluar su clima organizacional con el fin de diagnosticarlo y aplicar acciones de mejora para así poder concentrar todos sus esfuerzos en potencializar las mejores condiciones de productividad en toda la organización. Esta estrategia busca aumentar la satisfacción de los colaboradores de la empresa para así incentivar el sentido de pertenencia y poder lograr el crecimiento esperado por parte de la compañía.

Se desarrolló un plan de mejora en las distintas dependencias de la compañía que presentaron niveles no favorables de clima organizacional teniendo en cuenta una serie de actividades a desarrollar para poder alcanzar abarcar la totalidad de los puntos negativos arrojados en la encuesta para mejorar el ambiente de trabajo.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el nivel de clima organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A.S., mediante la aplicación de la escala de clima organizacional EDCO.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A.S.
- Realizar un plan de mejora para aumentar el nivel de clima organizacional de las áreas que presenten los resultados más críticos.
- Establecer cronograma de actividades para fomentar el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Makro Supermayorista S.A.S.

### **3 REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Makro es una organización mayorista de productos alimenticios y no alimenticios, que opera en el mercado en un sistema de autoservicio, con tiendas amplias y bien localizadas, donde los tenderos, restaurantes, hoteles, cafeterías, bares y discotecas puedan proveer todas las necesidades de sus negocios en una única parada, con un amplio surtido de productos de marcas diversas. Opera también con productos de Marcas Propias, que son productos de excelente calidad a un menor precio.

##### **3.1.1 Historia de la organización**

Makro forma parte del Grupo Holandés SHV (SteenkolenHandels-Vereeniging) fundado en 1896. Hoy en día SHV es un "holding" es decir, una agrupación de empresas con misiones y negocios diferentes.

Makro es una empresa líder en el comercio mayorista. Actualmente cuenta con operaciones en Asia y Sudamérica, con presencia en Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Venezuela. Su oferta está dirigida a

dos grandes sectores (comercializadores de alimentos y procesadores de alimentos) y tiene como prioridad ofrecer calidad a buenos precios.

1968: Makro inicia sus actividades en Ámsterdam (Holanda), con el concepto Cash and Carry; 1995: Makro en Colombia - El grupo SHV para ingresar al mercado colombiano, se asocia con el Grupo Empresarial Antioqueño GEA, con ello dan vida a Makro Supermayorista en Colombia. 1997: El grupo vendió su participación en Europa a sus socios de Metro. 1998: Se crearon dos oficinas para dar soporte a cada región: Makro Asia y Makro Sur América.

### **3.1.2 Fundamentos Básicos de la formula Makro**

#### **3.1.2.1 Estrategia**

Crecer gracias a nuestros resultados

Optimizamos nuestro negocio y nos mantenemos alerta ante las oportunidades. Trabajamos como un equipo para conseguir mejores resultados. Mantenemos la jerarquía y la burocracia al mínimo.

Conseguir cuota y nicho de mercado

En nuestra búsqueda de nichos de mercado no invertiremos en modas o tendencias generales. Nos estableceremos como líder en nuestros mercados.

Invertir en las Personas

Significa confiar en nuestra gente, dar responsabilidad, a nuestros empleados, estimular la creatividad y la iniciativa propia, dirigir y formar a nuestro personal

### **3.1.2.2 Método**

#### Gestionar el cambio

No se muestre ciego y sordo ante el cambio. El cambio crea oportunidades. Analice el cambio, discútalos con otros, enfrente a sus propios conceptos y evalúelos. Contemple el cambio como el oxígeno de nuestra empresa y gestiónelo con comprensión y sabiduría.

#### Buscar lo inusual

Lo inusual es interesante. Lo inusual es un reto para nuestro intelecto y nuestro espíritu creativo. Invitamos a nuestra gente, a todos los niveles, a buscar lo inusual y a comprobar cómo puede ayudar a nuestra compañía. Es algo esencial para nuestro éxito. Lo inusual puede ser precisamente lo que nos diferencie.

#### Escuchar, aprender y reaccionar.

Nadie lo sabe todo, todos sabemos algo. Escuchando las ideas y pensamientos de otras personas ampliamos nuestros horizontes. Escuchar antes de hablar es aprender. Después de escuchar y de aprender debemos reaccionar.

#### No complicar las cosas

Los tecnicismos son complicados, los buenos negocios no lo son. Las elecciones y las decisiones son difíciles a veces, no complicadas. Escriba sus ideas sobre cualquier tema en una hoja de papel, le ayudará a aclarar su mente.



**Figura 1 Fundamentos Básicos de la fórmula Makro, fuente: Makronet, año: 2016**

### 3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima en una organización es una de las características más frecuentemente referenciadas en el diagnóstico organizacional. Es un tema que se viene planteando desde la década de los sesenta, conjuntamente con el nacimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones.

En la actualidad no existe un consenso definido acerca de esta, ya que los diferentes autores manifiestan su opinión propia como es el caso de (Hernández, Méndez y Valencia, 2012) los cuales afirman que “el clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que

ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera)”. Mientras que Iglesias y Sánchez, 2015 el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Peláez, 2010 existen varias características primarias que concentran la esencia del clima organizacional:

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones.

### **3.4 HERRAMIENTAS PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **3.4.1 Organizational Climate Questionnaire (OCQ).**

Suministrado por Litwin y Stringer para medir clima organizacional, el cual posee 50 ítems y mide 9 dimensiones: Estructura, Recompensas, Responsabilidad, Calidez, Apoyo, Conflicto, Identidad, Normas, y Riesgo. Además, es posible obtener un índice de clima general. La confiabilidad de este instrumento obtenida en este estudio es de  $\alpha = 0.855$ .

#### **3.4.2 Job Describe Index (JDI).**

Creado por Smith, Kendall & Hulin (1969), este instrumento mide satisfacción laboral y posee 72 ítems, mide 5 dimensiones: satisfacción con el trabajo, con la supervisión, con los compañeros de trabajo, con el sueldo y con las oportunidades de ascenso. La confiabilidad de este instrumento obtenida en este estudio es de  $\alpha = 0.925$ .

#### **3.4.3 Escala de clima organizacional (EDCO).**

En el presente estudio se utilizará la Escala de Clima Organizacional Escala de Clima Organizacional (EDCO), la cual ha sido diseñada y contextualizada en el ámbito nacional por investigadores de la Universidad Konrad Lorenz, la cual ha sido reconocida por la Presidencia de la República y el Ministerio de Educación por su gestión de más de 20 años de excelencia académica de los programas y el trabajo

comprometido en pro de la juventud colombiana. Se pretende identificar un parámetro a nivel general acerca la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente, proporcionar alimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (Arenas, 2013).

La escala de clima organizacional EDCO fue creada por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana. Para determinar si el clima organizacional está situado entre alto, medio o bajo; el rango total del puntaje se distribuye (mínimo y el máximo posible 40 a 200) en 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así: Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos, Promedio: De 94 a 147 puntos, Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

La EDCO hay 8 sub escalas que permiten valoran características específicas del clima organizacional como son: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma : entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño

dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son :

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección.
8. Valores colectivos

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas (ver anexo A), la cual busca medir el clima organizacional en su empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo: Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces	Nunca
			X			
Siempre	Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces	Nunca

**Figura 2 Opciones a seleccionar en la herramienta EDCO.**

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

## **4 MATERIALES Y METODOS**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación será de tipo descriptiva porque pone en manifiesto el nivel actual del clima organizacional, el cual se evaluará por medio de una herramienta de medición validada (previamente) y de carácter aplicativo ya que, por medio de los conocimientos adquiridos, además del diagnóstico obtenido previamente se presentan posibles acciones de mejora para los niveles bajos de clima organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A.S.

### **4.2 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

La Escala de Clima Organizacional Escala de Clima Organizacional-EDCO será aplicará de manera directa a los empleados y a los clientes a través de cuestionarios impresos a través de papel.

#### **4.2.1 Instrucciones de aplicación**

- Para el examinador. Se deben conocer las características del grupo para el cual va dirigida la prueba. Leer detenidamente el instructivo y la

prueba en su totalidad. Se debe tener en cuenta a qué tipo de personas está dirigida la prueba específicamente. Previamente antes de aplicar la encuesta el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Asegurarse que se disponga adecuadamente de las instalaciones para la realización de la encuesta.

- Para el sujeto. Que lea las instrucciones y las siga estrictamente.

## 5 RESULTADOS

A partir de la encuesta EDCO para determinación del diagnóstico de clima organizacional en cada una de las dependencias de la empresa Makro supermayorista S.A.S en la cual se evaluaron los siguientes aspectos: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos de la cual se obtienen los siguientes resultados.

Se tabularon los datos correspondientes a los resultados de la encuesta realizada a los 75 colaboradores de la empresa, los cuales se encuentran consignados en el anexo B asignandoles la respectiva puntuación a las respuestas de la siguiente manera:

En el caso de ítems positivos (los cuales corresponden a las preguntas 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40) la calificación sería de la siguiente manera:

Siempre = 5, Casi siempre=4, Algunas veces =3, Muy pocas veces =2, Nunca =1; Por ejemplo: Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

En el caso de ítems negativos (los cuales corresponden a las preguntas la calificación 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39) sería de la siguiente manera:

Nunca =5. Muy pocas veces =4, Algunas veces = 3, Casi siempre =2, Siempre =1; Por ejemplo:Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

Luego de esto para tabular los datos se dividieron las preguntas correspondientes a cada subescala para tener una mejor apreciación de las áreas que mas influyen en el clima de la organización asi como los aspectos mas delicados a tener en cuenta, primero se suman las puntuaciones de cada item para obtener los subtotales de cada subescala y consecutivamente los totales de la escala con respecto a cada individuo; luego de estos y se promediaron las puntuaciones totales y subtotales de los encuestados, y ademas se dividieron por dependencias (para tener un mejor reporte del comportamiento por areas de trabajo).

Con relacion a los resultados tabulados se clasificaron en 3 rangos de clima organizacional desde el minimo de puntuacion (5 para las subescalas y 40 para el total de la escala) hasta el maximo (25 para la subescala y 200 para el total de la escala). Los rangos asignados son:

<b>Rangos Subescalas</b>	<b>Diagnostico</b>
5 -11,66	Deficiente
11,66 - 18,33	Poco Saludable
18,33 – 25	Saludable

**Tabla 1 Rango de diagnosticos para subescala**

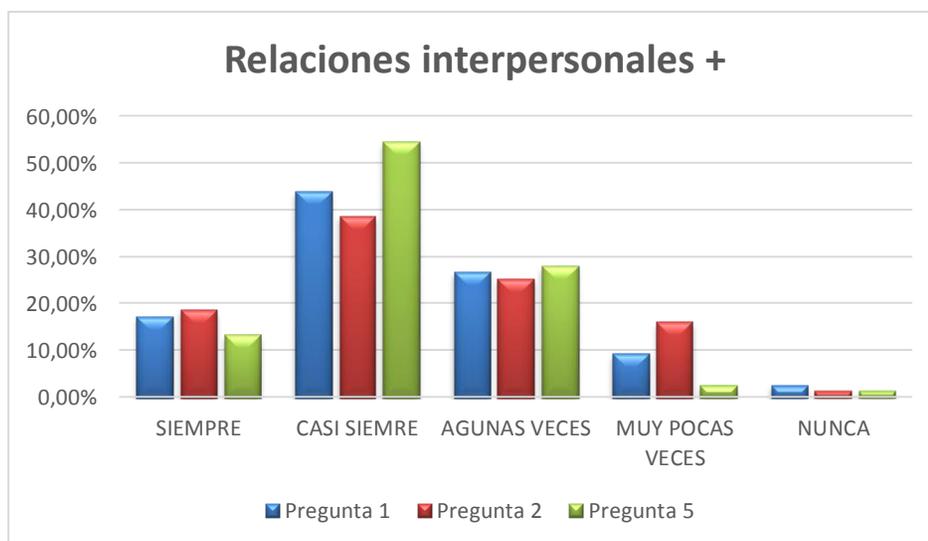
Rango total	Diagnostico
40 - 93,3	Deficiente
93,3 - 146,6	Poco Saludable
146,6 -200	Saludable

**Tabla 2 Rango de diagnostico para escala total**

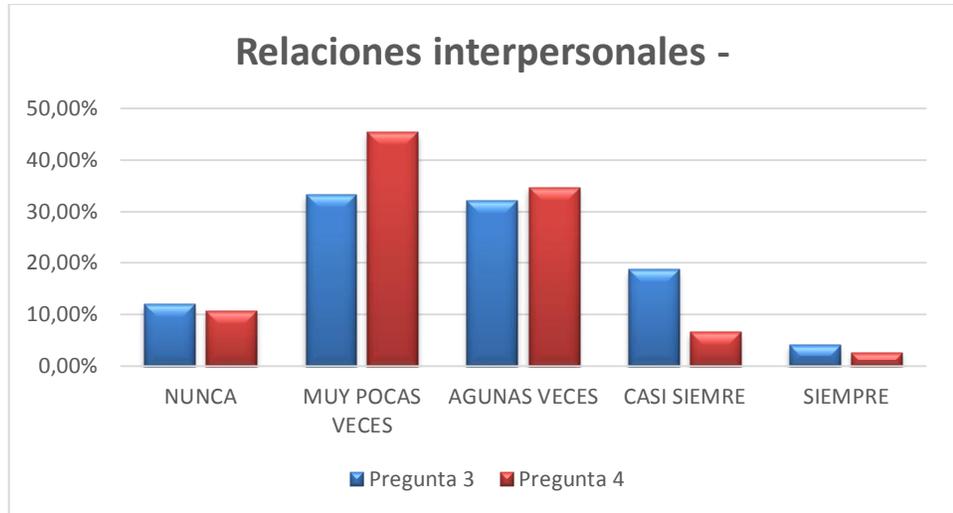
## 5.1 RESULTADOS POR SUB ESCALES DE LA ENCUESTA EDCO

### 5.1.1 Relaciones interpersonales

En la gráfica número 1 y 2 observamos los resultados por cada una de las preguntas que conforman las subescalas, se tienen dos gráficas unas para la preguntas con escala positiva y la otra para la escala negativa. En las cuales se puede observar que para las áreas de piso de venta y canales de venta presento nivel de clima organizacional poco saludable.



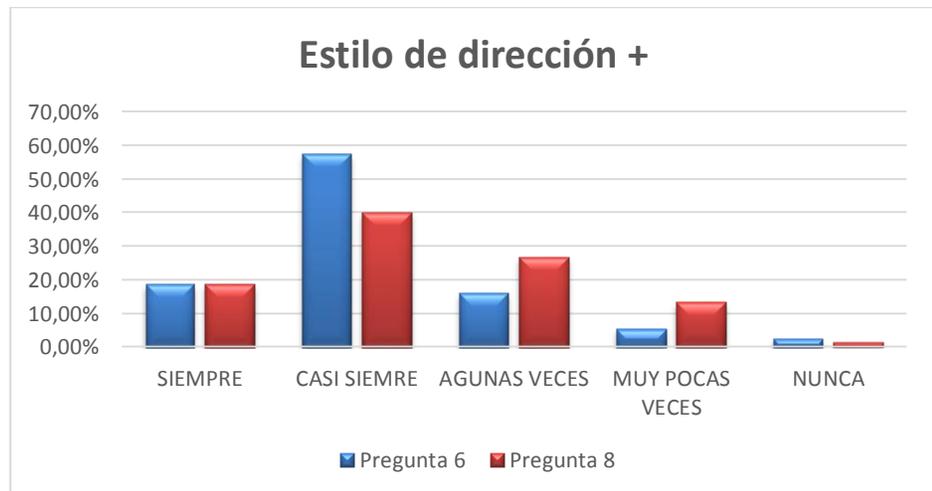
**Gráfica 1 Porcentajes de respuesta para relaciones interpersonales escala positiva.**



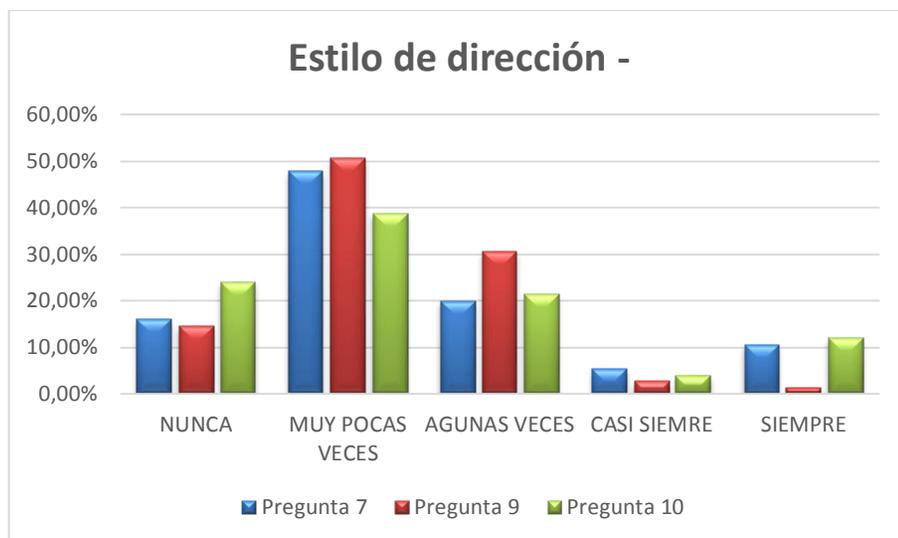
**Gráfica 2 Porcentajes de respuesta para relaciones interpersonales escala negativa.**

### 5.1.2 Estilo de dirección

En esta subescala se puede notar en la gráfica 3 y 4 que para el área canales de venta presentó nivel poco saludable por lo cual se debe establecer planes de mejora para contrarrestar el impacto negativo que esto podría generar en la organización.



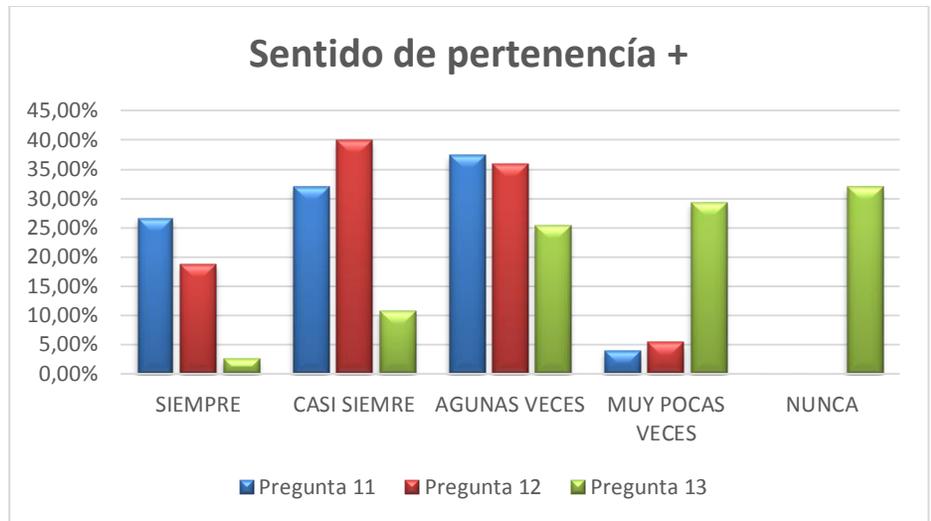
**Gráfica 3 Porcentajes de respuesta para estilo de direccion escala positiva**



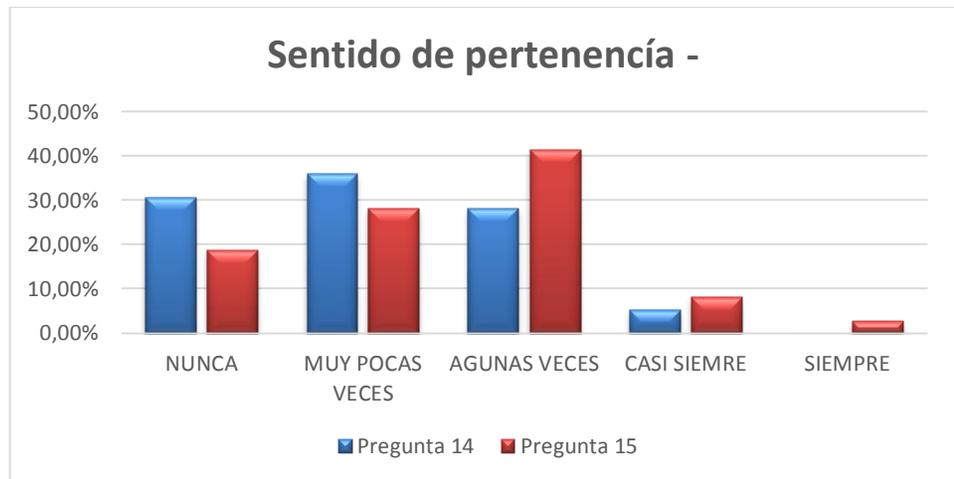
**Gráfica 4 Porcentajes de respuesta para estilo de dirección escala negativa**

### 5.1.3 Sentido de pertenencia

Esta subescala a nivel general de toda la organización como se puede observar en la gráfica 5 y 6 tiene un impacto negativo evidenciado en niveles de clima organizacional poco saludables, se convierte en un tema de mayor importancia para ser intervenido para lograr aumentar la productividad de los trabajadores a través de un buen ambiente laboral. Las dependencias que más impactaron el resultado adverso son la administrativa y piso de ventas.



**Gráfica 5 Porcentajes de respuesta para sentido de pertenencia escala positiva**

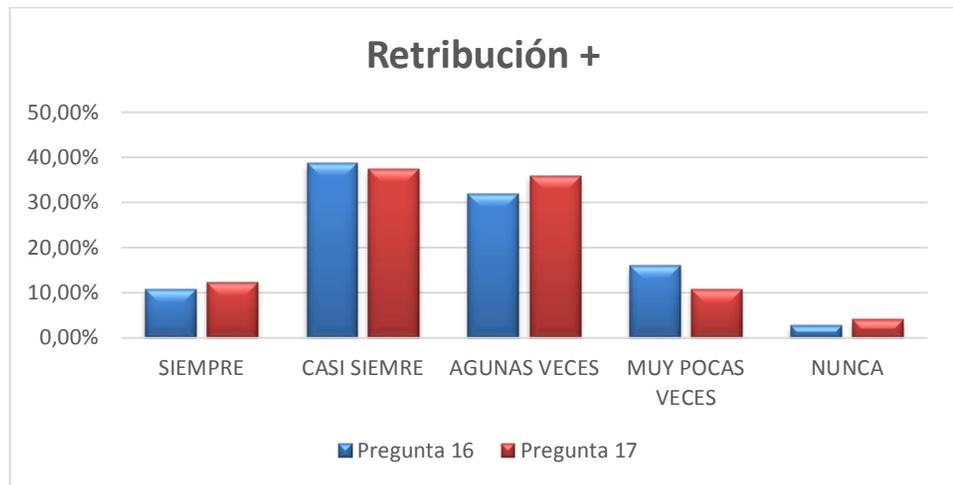


**Gráfica 6 Porcentajes de respuesta para sentido de pertenencia escala negativa**

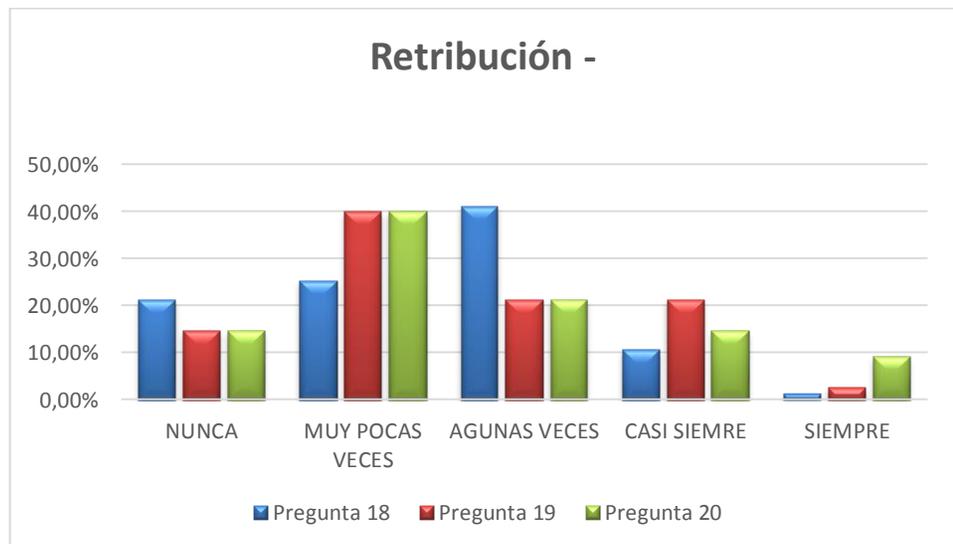
#### 5.1.4 Retribución

En general, como se puede observar en la gráfica 7 y 8 los trabajadores encuestados respondieron de manera positiva en esta subescala siendo afectada en áreas sensibles de la compañía como son piso de ventas y

canales de venta lo cual lo convierte en un factor de gran influencia debido a que son las areas que estan en contacto directo con el cliente.



**Gráfica 7 Porcentajes de respuesta para retribucion escala positiva**

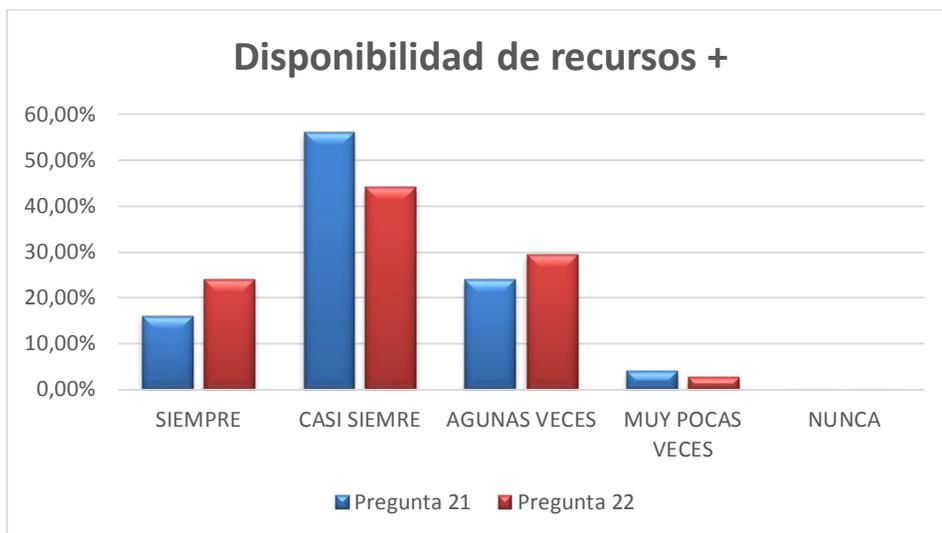


**Gráfica 8 Porcentajes de respuesta para retribucion escala negativa**

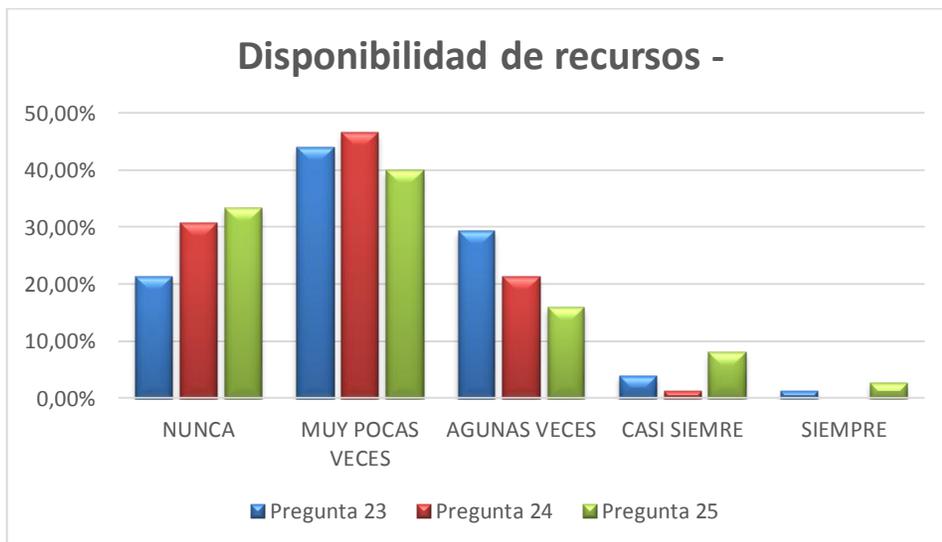
### 5.1.5 Disponibilidad de Recursos

En general, se evidencia una disponibilidad de recursos suficientes, percibida por todos los trabajadores lo cual se evidencia en las gráficas 9 y 10. Esto se debe a que la compañía hace énfasis en no complicar las

cosas por lo cual establece presupuestos generosos para cumplir con las metas y objetivos establecidos.



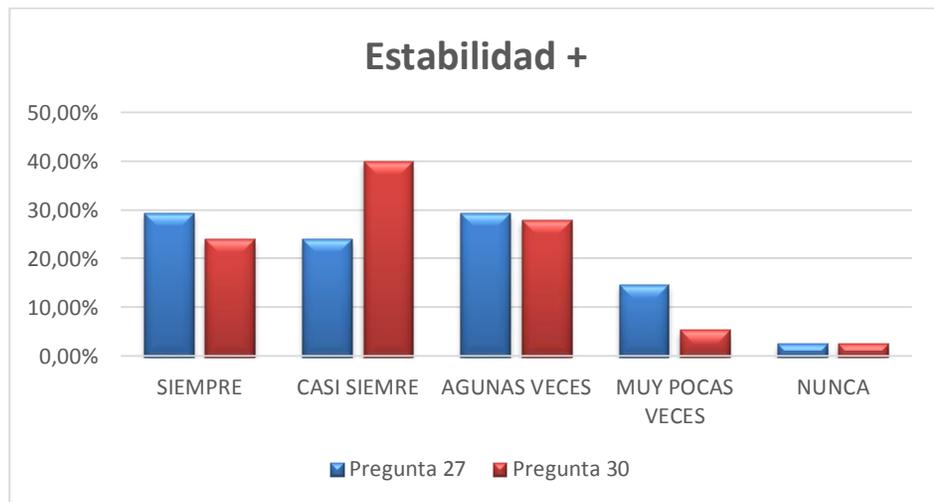
**Gráfica 9 Porcentajes de respuesta para disponibilidad de recursos escala positiva**



**Gráfica 10 Porcentajes de respuesta para disponibilidad de recursos escala positiva**

### 5.1.6 Estabilidad

Exceptuando el área de canales de venta, las demás dependencias presentaron niveles de clima organizacional saludable, al ser la dependencia que mayor estrés maneja por los altos presupuestos de ventas que deben alcanzar. Debido a los tipos de contrato a término indefinido que se manejan en la organización son un factor importante para un buen nivel de clima organizacional en esta subescala como se observa en las gráficas 11 y 12.



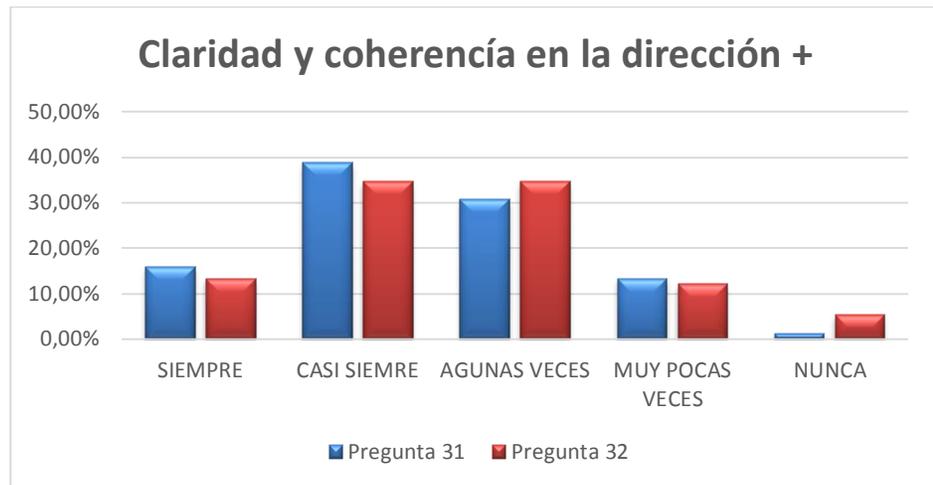
**Gráfica 11 Porcentajes de respuesta para estabilidad escala positiva**



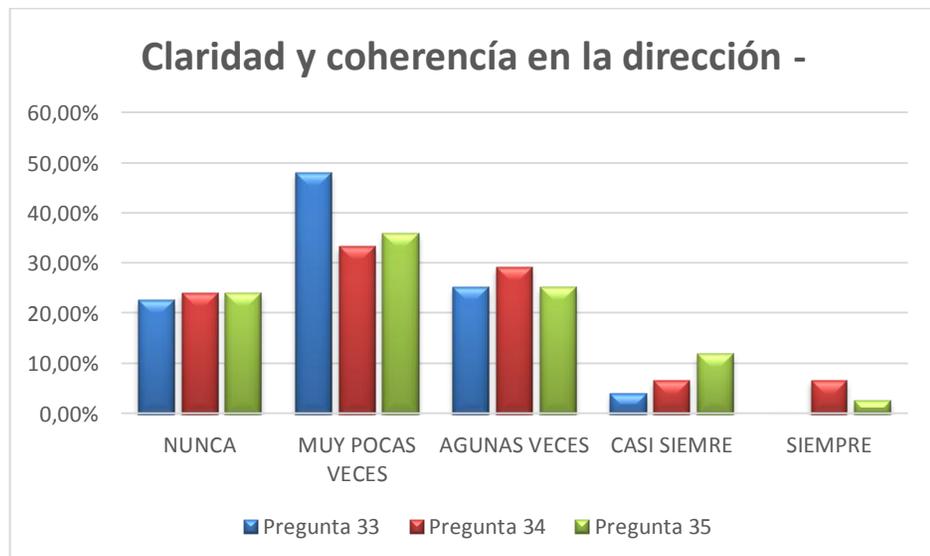
**Gráfica 12 Porcentajes de respuesta para estabilidad escala negativa**

### 5.1.7 Claridad y coherencia en la dirección

Se puede evidenciar en las gráficas 13 y 14, 3 de las 4 áreas no tienen claridad con los objetivos y estrategias propuestas por la alta gerencia. En el área piso de ventas se presenta una excepción como es el área de mayor soporte para la operación las indicaciones se mantienen claras debido a la criticidad e importancia de la misma.



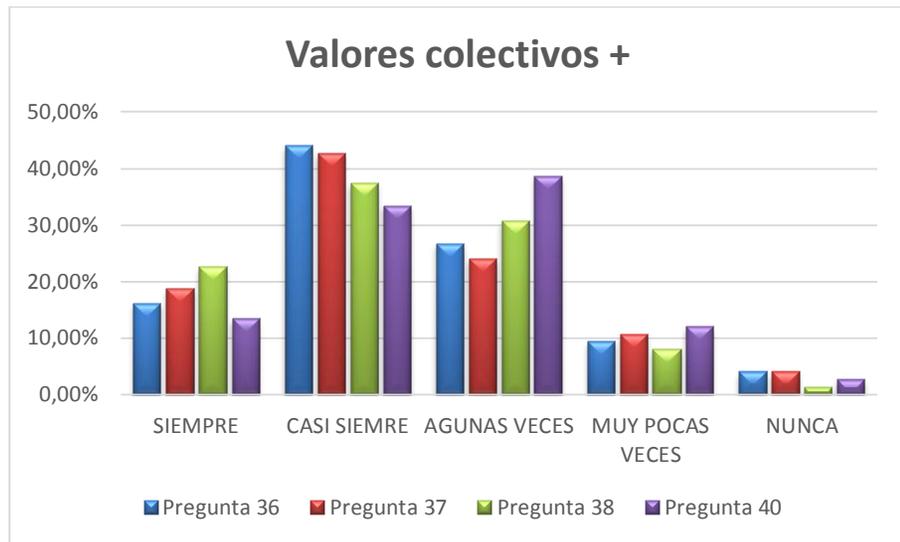
**Gráfica 13 Porcentajes de respuesta para claridad y coherencia con la dirección escala positiva**



**Gráfica 14 Porcentajes de respuesta para claridad y coherencia con la dirección escala negativa**

### 5.1.8 Valores colectivos

Se evidencia según las gráficas 15 y 16 que los valores colectivos presenta inconformismo dentro de la empresa debido al poco trabajo en equipo y que las distintas dependencias no impulsan en resultado hacia un bien común por lo cual se hace necesario desarrollar un plan de mejora para mitigar el impacto negativo.



**Gráfica 15 Porcentajes de respuesta para valores colectivos escala positiva**



**Gráfica 16 Porcentajes de respuesta para valores colectivos escala negativa**

## 5.2 RESULTADOS DEL TOTAL ÁREAS MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S.

Subescalas	Puntajes
Relaciones interpersonales	19,7
Estilo de dirección	19,7
Sentido de pertenencia	18,2
Retribución	20,8
Disponibilidad de recursos	19,3
Estabilidad	23,5
Claridad y coherencia en la dirección	17,8
Valores colectivos	18,3
Total	157,3

**Tabla 3 Resultados del diagnóstico para la organización**

Se cuenta con tres aspectos claves a trabajar en la tienda Monteria que serán factores determinantes que logren mejorar la calidad del servicio garantizando la satisfacción total de sus clientes. El sentido de pertenencia que los trabajadores presentan por la compañía es de vital importancia porque garantiza la integridad y lealtad como valores fundamentales para alcanzar el logro de todos los objetivos propuestos, esto hace que la jornada de trabajo sea mucho mas amena, en donde la productividad alcanza niveles adecuados y por ende genera menos horas extras y fatiga en los colaboradores. Las estrategias planteadas para el logro de todos los indicadores a traves de los procesos estrategicos están direccionadas de la mejor manera, pero en ocasiones las herramientas utilizadas para la divulgacion no son del todo claras para ciertos grupo de trabajadores evidenciando un nivel bajo en el subgrupo claridad y coherencia en la dirección, es decir, para la mayoría de las personas le es difícil entender las estrategias planteadas por la alta gerencia. En cuanto a

los valores colectivos se debe mejorar el trabajo en equipo inter áreas para lograr una excelencia operacional, para garantizar un negocio sostenible con la colaboración de todos, en donde se realice, el menor esfuerzo posible en todas las actividades desarrolladas por la realización de un trabajo mancomunado direccionado al logro de las metas establecidas por la compañía.

No obstante, el nivel de clima organizacional en toda la empresa es saludable, con oportunidades de mejoras discriminadas de mejor manera por dependencias para sectorizar planes de acción por áreas donde sean requeridos. A continuación, se presentan los resultados por cada dependencia en cuanto a diagnóstico de clima organizacional se refiere.

### 5.2.1 Resultados del área administrativa

<b>Subescalas</b>	<b>Puntajes</b>
Relaciones interpersonales	19,7
Estilo de dirección	19,7
Sentido de pertenencia	18,2
Retribución	20,8
Disponibilidad de recursos	19,3
Estabilidad	23,5
Claridad y coherencia en la dirección	17,8
Valores colectivos	18,4
<b>Total</b>	<b>157,3</b>

**Tabla 4 Resultados del diagnóstico para el área administrativa**

En esta dependencia caracterizada por realizar labores de oficina se evidencia que en cuanto a sentido de pertenencia por la empresa de las personas de dicha área, ellas presentan cierta no conformismo debido a la

realización de múltiples tareas rutinarias creando monotonía, fatiga y desgano; lo cual dificulta la realización de las tareas requeridas para los procesos administrativos de apoyo a los procesos de venta de la tienda.

Adicional, se observa que en cuanto a la claridad y coherencia en la dirección que no todas las estrategias establecidas por la alta gerencia son compartidas o entendidas por los miembros del grupo creando pérdida de la misión y visión de la compañía por no saber cual es el objetivo a alcanzar a través de la realización de sus tareas para la consecución de las metas de la compañía.

No obstante, en general el área presenta un nivel de clima organizacional saludable, el cual permite desarrollar el trabajo de manera clara y concisa garantizando el cumplimiento de todos los procedimientos establecidos y requeridos para administrar los recursos necesarios para la operación.

### 5.2.2 Resultados del área piso de ventas

<b>Subescalas</b>	<b>Puntajes</b>
Relaciones interpersonales	17,3
Estilo de dirección	18,9
Sentido de pertenencia	16,6
Retribución	16,6
Disponibilidad de recursos	19,7
Estabilidad	18,5
Claridad y coherencia en la dirección	19
Valores colectivos	18,4
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>

**Tabla 5 Resultados del diagnóstico para el área piso de ventas**

Esta área es la que soporta toda la operación comercial de la tienda y está compuesta por tres dependencias: Alimentos Secos, Alimentos Perecederos y No Alimentos. Las cargas laborales, las horas extras, la acumulación de compensatorios, vacaciones pendientes y exceso de estrés son recurrentes en la mayoría de los empleados pertenecientes a esta dependencia; además, están en contacto directo con los clientes y reciben las quejas la mayoría de las veces, por lo cual lo hace un área muy propensa a no conformidades en cuanto a ambiente laboral se refiere, si se observa la tabla 5 se notó que existe debilidad en los siguientes aspectos: relaciones interpersonales no saludables entre los distintos miembros del área haciendo que los trabajadores no se sientan valorados por sus coequiperos generando baja productividad; el sentido de pertenencia vuelve a ser un factor importante en el ambiente laboral indicando que se debe tener especial cuidado en las acciones correctivas que se tomarán para mejorarlo para lograr la satisfacción de los clientes internos; la sub escala retribución por ser el área donde se encuentra la mayor parte de los auxiliares que ganan el sueldo mínimo se evidencia cierto descontento en cuanto al factor económico a pesar de que los sueldos aumentan debido al recargo de horas extras por realización de tareas las cuales no se alcanzan a desarrollar en la jornada laboral debido a la poca comunicación y colaboración entre los trabajadores. Se realizaron entrevistas con distintos trabajadores del área para determinar las principales necesidades y problemáticas que se presentan a diaria en la empresa.

En general, el nivel de clima organizacional es poco saludable para el área piso de venta, la cual está en contacto directo con los clientes y es responsable de la parte operacional del negocio, se convierte dicha situación en un factor de riesgo a tener en cuenta en pro de la mejora continua en busca de la satisfacción de los clientes Makro.

### 5.2.3 Resultados del área de canal de ventas

Subescalas	Puntajes
Relaciones interpersonales	16,5
Estilo de dirección	13,7
Sentido de pertenencia	18,5
Retribución	15,4
Disponibilidad de recursos	18,5
Estabilidad	16,4
Claridad y coherencia en la dirección	14,9
Valores colectivos	14,3
Total	128,2

**Tabla 6 Resultados del diagnóstico para el área canal de ventas**

Se evidencia en la tabla que el área de vendedores el nivel de clima organizacional se ve afectado por muchos factores adversos. Esta dependencia está encargada de generar ventas institucionales (en volumen) a los clientes objetivos de la tienda, en donde se tienen que cumplir presupuestos retadores, en ocasiones con pocas dinámicas comerciales que dificultan la labor generando estrés a los distintos trabajadores del área evidenciado perfectamente en el nivel de la medición del diagnóstico del clima. En la tabla 7 se puede observar

que de las ocho sub escalas solo dos presentan nivel de clima organizacional saludable, el sentido de pertenencia de esta área alcanza niveles aceptables debido al empoderamiento que tienen sus trabajadores al nivel de conocimiento adquirido en capacitaciones para lograr captar la mayor cantidad de clientes, además, es la única área en la que se generan beneficios extras por comisiones por cumplimiento aunque no siempre se logra alcanzar las presupuestos establecidos para cada vendedor. El otro factor positivo es la excelente disponibilidad de recursos con los que cuenta el área debido a la planeación estratégica que se realiza por parte de los directores; comercial, mercadeo, finanzas, operaciones y presidencia, garantizando ambientes adecuados de trabajos en cuento a condiciones físicas y la base de datos extensa con la que cuenta Makro para el análisis y seguimiento al comportamiento de los clientes objetivos. Por lo cual se hace necesario desarrollar un plan exhaustivo de mejora continua para mitigar el impacto de niveles inadecuados de ambiente laborar en esta dependencia.

#### 5.2.4 Resultados del Área de Recibo de Mercancía (RM) y Administración Logística y Control (ALC).

Subescalas	Puntajes
Relaciones interpersonales	20,8
Estilo de dirección	19,7
Sentido de pertenencia	18,4
Retribución	19,8
Disponibilidad de recursos	20,1
Estabilidad	19,1
Claridad y coherencia en la dirección	17,3
Valores colectivos	18,8
Total	154

**Tabla 7 Resultados del diagnostico para el area RM ALC**

Por el contrario de las áreas de piso de venta y vendedores institucionales esta área se caracteriza por no tener contacto directo con los clientes y son las encargadas de realizar la programación, recibo y almacenamiento de todos los artículos que llegan a la tienda manejando niveles de estrés más suaves, adicional no se generan jornadas de trabajo excesivas debido a la excelente programación por parte de ALC, se cuenta con personal altamente comprometido y capacitado en el área por lo cual se logra confrontar todas las adversidades en cuanto a poco espacio de almacenamiento y vehículos que llegan a las instalaciones sin tener cita previa pero que son prioridad por las negociaciones de la dirección de compras y se hace necesario reprogramar toda la planificación con la que se contaba. Nuevamente las directrices de la alta gerencia no son entendidas con claridad por todos los miembros del grupo afectando así la misión y visión del negocio para la estrategia Makro.

### **5.3 PLANES DE MEJORA**

Una vez obtenido los resultados para cada dependencia en la empresa Makro Supermayorista en los cuales se evidenciaron los aspectos a mejorar para mantener un nivel de clima organizacional saludable se establecerán planes de acción para la mejora de cada uno de dichos aspectos señalados a continuación. Serán divididos por dependencias para mayor facilidad en la aplicación de las actividades a realizar, esto con el fin de mejorar a nivel organizacional todos los aspectos relevantes para garantizar un ambiente de trabajo adecuado.

#### **5.3.1 Área Administrativa.**

En general para esta área se obtuvo una puntuación de 157,3 (ver tabla 4), ubicándola dentro de un nivel saludable de clima organizacional, no obstante, si detallamos las subescalas de las ocho tenemos dos con oportunidades de mejora. El sentido de pertenencia y la claridad y coherencia en la dirección. Se establecerán planes de acción para mitigar los posibles riesgos que pueden llegar a deteriorar el ambiente de trabajo en la dependencia por cada una. Ver anexo C.

Se realizarán las siguientes actividades para mejorar la subescala sentido de pertenencia:

- Realizar Inducción e reinducción: Conocimiento de la empresa, misión, visión, objetivos, valores corporativos, código de ética y conducta.

- Presentación de los jefes de cada área en donde se traten temas de relevancia y se les de participación a los empleados.
- Entrega de manual de funciones, características del puesto de trabajo.
- Capacitar al personal en los conocimientos básicos sobre los procedimientos establecidos para el buen funcionamiento de la empresa.
- Capacitación en ventas y estrategias de negociación enfocadas a los clientes objetivos.
- Conocimiento del cliente (Introducción acerca de los clientes objetivos Makro).
- Conocimiento del portafolio de productos institucionales.
- Establecer planes de carrera para los empleados dentro de la organización para iniciar su proyecto profesional.
- Incentivar a los empleados para que inicien sus planes de carrera y prácticas profesionales en la empresa.

Se realizarán las siguientes actividades para mejorar la subescala claridad y coherencia con la dirección:

- Crear buzón de sugerencias para ideas sostenibles.
- Crear comité "Makro Somos Todos" en donde se compartan con los empleados la situación actual de la empresa y lo que traerá el futuro.

- Utilización de la Intranet corporativa para la comunicación de los nuevos planes de la compañía.
- Desarrollar reuniones grupales semanales por áreas para discutir las estrategias a desarrollar por la dirección y por la dependencia.

### **5.3.2 Área Piso de Ventas**

En esta dependencia se evidencia problemas graves de comunicación entre los miembros (ver tabla 5), poco sentido de pertenencia por la empresa y descontento por la retribución recibida por las actividades desarrolladas. Estas tres subescalas tienen gran impacto en el nivel de clima organizacional global del área dando una puntuación total de 145 ubicándolos en poco saludable.

Ver anexo C.

Se realizarán las siguientes actividades para mejorar las relaciones interpersonales:

- Realizar un estudio de costos por parte del gerente de recursos humanos junto al gerente general para establecer si es viable generar actividades de recreación para los empleados.
- Una vez cotizado los costos implementar actividades de motivación y compañerismo.
- Consolidar junto a los empleados la o las actividades a realizar para cada año, por ejemplo, en festejos de amor y amistad, Halloween y fin de año, cumpleaños por mes.

- Enfatizar la recreación para los hombres con actividades deportivas (fútbol, voleibol, baloncesto) y para las mujeres actividades de danza, aeróbicos ó manualidades.
- Organizar salidas de integración familiar como son: asados ó actividades pedagógicas en áreas rurales (fincas, parques, etc.).

Para la subescala Sentido de Pertenencia se desarrollarán las mismas actividades que serán realizadas para el área administrativa.

Se realizarán las siguientes actividades para mejorar las subescala Retribución:

- Investigar cuanto pagan las principales compañías del sector de grandes superficies por cargos y compararlos con los de Makro Supermayorista S.A.S.
- Creación del comité de evaluación de cargos y estructura de salarios, esté comité deberá estar conformado por personas que tengan un excelente conocimiento de los puestos de trabajo.
- Entrevista con el gerente de la empresa y los jefes de cada dependencia: Una vez seleccionado el comité, esté se encargará de recoger información por medio de entrevistas a los jefes de cada una de las áreas para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (análisis DOFA).
- Revisión de documentos: Debe observarse el estado de la estructura organizacional (organigrama); si están bien alineados

los cargos. De no estarlo deben hacerse correcciones pertinentes antes de la evaluación.

- Revisión de los manuales de funciones, con sus políticas, procedimientos y métodos, al igual la elección de los cargos a evaluar.
- Análisis de cargos donde se plasmará por puestos de trabajo la descripción de las funciones (deberes, responsabilidades) y la especificación del puesto (requisitos).
- Ajustar los niveles de sueldo. Proceso que debe hacerse teniendo en cuenta la tipología de los cargos de la organización, política salarial de la organización, capacidad financiera y desempeño general de la empresa, situación del mercado de trabajo, coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida) y legislación laboral.
- Con el establecimiento de las estructuras de salariales, se podrá remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa, recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación, atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.

### **5.3.3 Área de Ventas**

Encontramos en el área de ventas las mayores deficiencias en cuanto a nivel de clima organizacional (ver tabla 6) se refieren por lo cual se hace necesario centrar la mayor parte de los esfuerzos en mejorar las

condiciones adversas que causan las condiciones desfavorables que evidencian los trabajadores que dan como resultado una mala medición y por ende poca satisfacción ocasionando poca productividad, pérdida de clientes por falta de comunicación y poco trabajo en equipo. Ver anexo C.

Para la subescala Relaciones Interpersonales se desarrollarán las mismas actividades que serán realizadas para el área piso de ventas.

Se realizarán las siguientes actividades para mejorar las subescala Estilo de Dirección:

- Establecer parámetros de gestión administrativa para los jefes de área.
- Diseñar un acta de aprobación y seguimiento en las políticas que maneja cada jefe de áreas.
- Identificar los problemas que se presentaron durante el período establecido según acta de aprobación y seguimiento.
- Realizar una junta para evaluar y buscar soluciones a los estilos de dirección implementados por el jefe de área.
- Realizar reuniones en cada área donde se les de participación a los trabajadores sobre la forma de realizar cada uno de los procesos del área.

Para la subescala Retribución se desarrollarán las mismas actividades que serán realizadas para el área piso de ventas.

Se realizarán las siguientes actividades para mejorar las subescala Estabilidad:

- Diseñar un formulario con preguntas relacionadas al conocimiento del puesto (habilidades empleadas para hacer el trabajo), calidad (precisión, esmero y pulcritud del trabajo), iniciativa (capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas), liderazgo (Capacidad de aconsejar e influir sobre otros), cooperación (actitud sobre el trabajo y la capacidad de llevarse bien con los otros) y adaptabilidad (capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes).
- Revisión de los resultados donde se ponderan según puestos de trabajo para encaminar el plan de carrera.
- Verificación de los puntos fuertes: Áreas en que debe mejorar, Progresos logrados en cuánto a objetivos anteriores, comentarios del jefe, comentarios del empleado.
- Finalmente realizar una retroalimentación por medio de una entrevista para que todos reciban la información correspondiente a los resultados de la evaluación para establecer los planes de carrera para los empleados dentro de la empresa.
- Definir los planes de carrera para las áreas y programa de cambio de roles.

- Orientar a los empleados para mejorar el sentido de pertenencia y crecimiento laboral dentro de la empresa a través de reuniones donde se les de la palabra a todos los empleados.

Para la subescala Claridad y Coherencia en la Dirección se desarrollarán las mismas actividades que serán realizadas para las áreas administrativas y RM - ALC.

Se realizarán las siguientes actividades para mejorar las subescala Valores Colectivos:

- Realizar sesiones de Coaching para el desarrollo de liderazgo y trabajo en equipo donde se logre vincular al personal de la compañía creando grupos mixtos para lograr una mayor integración.
- Realizar intercambios de puestos de trabajo por un día donde se logre entender las actividades desarrolladas por otras dependencias para sensibilizar a los trabajadores.
- Realizar juegos donde se fomenten los valores de trabajo en equipo (concurso de preguntas, rompecabezas con los valores, dibujos en murales, lluvia de ideas) en donde se premien los empleados con las mejores iniciativas.

#### **5.3.4 Área de Recibo de Mercancía (RM) y Administración Logística y Control (ALC).**

La puntuación obtenida en el total de la medición fue de 154 (ver tabla 7) ubicando al área de RM y ALC como las áreas donde mejor ambiente de

trabajo se maneja, las condiciones laborales son adecuadas, hay buena comunicación, trabajo en equipo, se cuentan con los equipos necesarios para desarrollar las actividades, están contentos con los beneficios que le brinda la empresa y tienen alto compromiso por el cumplimiento de valores corporativos. Ver anexo C.

Para la subescala Claridad y coherencia en la Dirección se desarrollarán las mismas actividades que serán realizadas para las áreas administrativas y canales de ventas.

## 6 CONCLUSIONES

Se logró determinar el nivel de clima organizacional de la empresa Makro Supermayorista S.A.S evidenciando aspectos por r mejorar en todas las áreas de la organización para lograr alcanzar un buen ambiente laboral y por ende la satisfacción de los clientes internos y externos, se encontraron tres aspectos a mejorar a nivel general en la empresa: sentido de pertenencia, claridad y coherencia con la dirección y valores colectivos, se generaron planes de mejora para cada de las 4 dependencias que a nivel particular afectan negativamente el clima organizacional, y así lograr alcanzar un nivel saludable. En general in nivel de clima organizacional puntuó 153,3 que se encuentra dentro del rango “saludable” lo cual es muy bueno para la empresa y sus clientes.

Para los planes de mejora se observaron cada una de las problemáticas presentes discriminadas por dependencia (administrativos, piso de venta, canales de venta y RM-ALC) evidenciando la principal problemática de cada una de las subescales que presentaron niveles de clima organizacional “poco saludable”, se trabajó con cada de las personas que componen las distintas áreas para evidenciar las principales falencias que ellos observaban en los procesos para así lograr un mayor impacto con las

actividades recomendadas para mejorar el nivel de clima organizacional. Cada una de estas actividades se estudió la factibilidad de ejecución con los jefes de cada área estableciendo presupuestos y tiempos de ejecución estimados.

Luego de evidenciar la problemática, estrategias, establecer objetivos y las actividades a realizar para cada una de las subescales con aspectos por mejorar se procedió a realizar un estudio para establecer los tiempos de ejecución adecuados y necesarios para abarcar todas las problemáticas observadas, se realizaron cortas reuniones con cada una de las áreas para determinar el tiempo requerido para mejorar y garantizar la realización del 100 % de las actividades, en el caso de subescala retribución se enviaría una propuesta de las actividades que se deben realizar para revisión salarial de todos los empleados.

Todas las estrategias fueron plasmadas en una tabla donde se condensan todos los aspectos anteriormente mencionados de manera que sea de fácil visualización y seguimiento para cada uno de los responsables de la ejecución con lo cual se espera que mejore el nivel de clima organizacional en todos los aspectos logrando aumentar la productividad y satisfacción de los clientes, además de lograr tener un ambiente trabajo con las mejores condiciones.

## 7 RECOMENDACIONES

- Sistematizar el sistema de recolección de datos (encuesta) para mayor facilidad al momento de la aplicación y tabulación de los datos obtenidos para el diagnóstico.
- Realizar campaña de sensibilización con dos meses de anterioridad donde se muestre la importancia de este tipo de diagnóstico en la organización como herramienta para mejorar las condiciones de trabajo.
- Ofrecer incentivos a los trabajadores como rifas, regalos, refrigerios entre otros para lograr una mejor aceptación y garantizar que las respuestas sean los más objetivos posibles debido al largo tiempo de dedicación para realizar la encuesta.
- Establecer un programa de recreación y desarrollo para fomentar los valores colectivos, trabajo en equipo y compañerismo de cada uno de los colaboradores de la empresa Makro Supermayorista S.A.S.
- Finalmente se recomienda realizar otro diagnóstico de clima organizacional para verificar si los planes de mejora tuvieron el impacto deseado.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur 13* (3) 455 – 457.
- Serrato, M (2011). Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia Ltda. *Facultad de ciencias Administrativas*. Universidad de la Salle.
- Hernández, R., Méndez, S. y Valencia, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración 59* (1).
- Rogers, E. Rogers, R. (1990). La comunicación en las organizaciones. McGraw Hill.
- Arenas, A. (2013). Percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las instituciones educativas san isidro y francisco de paula Santander, Ibagué y Tolima. universidad nacional abierta y a distancia (UNAD).

- Makro supermayorista S.A.S. 2015. Historia y presentación de la empresa [Online]. Internet, <http://www.makro.com/es/empresa.aspx> [20 de mayo de 2016].
- Florez P.; 2011. Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa mexicana, Tesis M.sc. psicología laboral y organizacional, Universidad autónoma de Nuevo León, Monterry.

**Anexo A. ENCUESTA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL**

Fecha: \_\_\_\_\_ Area: \_\_\_\_\_

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo.

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

5. El grupo de trabajo valora mis aportes:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

7. El jefe es mal educado:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

19. Sin remuneración no trabajo horas extras:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

20. Sería más feliz en otra empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

27. La empresa brinda estabilidad laboral:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

28. La empresa contrata personal temporal:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

35. Las metas de la empresa son poco entendibles:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

**Anexo B. TABULACION DE LOS RESULTADOS DE LA  
ENCUESTA**

**Anexo C. PLAN DE MEJORA PARA ÁREAS CON CLIMA  
ORGANIZACIONAL POCO SALUDABLE.**