

Propuesta de mejoramiento del clima organizacional para el departamento de ventas en la empresa calzado Bucaramanga sede mercado de Bazurto en la ciudad de Cartagena para el segundo semestre del 2021

Beatriz del Carmen Mercado Guardo

Karina María Puello

Linda Daniela Ramírez Álvarez

Luis Eduardo Vergara

Yurys Esther Serrano Meza

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Negocios – ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.

2021

Propuesta de mejoramiento del clima organizacional para el departamento de ventas en la empresa calzado Bucaramanga sede mercado de Bazurto en la ciudad de Cartagena para el segundo semestre del 2021

Beatriz del Carmen Mercado Guardo

Karina María Puello

Linda Daniela Ramírez Álvarez

Luis Eduardo Vergara

Yurys Esther Serrano Meza

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Tutor

Wilson Rodríguez Escamilla

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Negocios – ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.

2021

Dedicatoria

A Dios por la oportunidad que nos dio de ser profesionales. A nuestros familiares por el apoyo, la ayuda, la motivación, la comprensión y la paciencia. A todos aquellos compañeros que nos encontramos en cada semestre y pasamos meses estudiando, a todos aquellos que de alguna u otra manera aportaron para el desarrollo y culminación de este proyecto.

Agradecimientos

A los directivos de nuestra Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de las ciudades donde estamos radicados, a los Tutores, Profesores y demás funcionarios que siempre fueron nuestro apoyo y enseñanza para alcanzar este triunfo.

A la empresa CALZADO BUCARAMAGA, por permitir un estudio del clima organizacional a sus empleados para el desarrollo de nuestro proyecto. A nuestro asesor y guía académica del Tutor Wilson Rodríguez por su conocimiento, tiempo y disposición en la realización de este trabajo de opción de grado.

Resumen

La presente investigación fue desarrollada por un grupo de estudiantes de la Escuela de Ciencias, Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios del programa de Administración de Empresas de la UNAD, apoyados en los marcos legales, conceptuales y metodológicos para plantear una propuesta de mejoramiento del clima organizacional para el departamento de ventas en la empresa Calzado Bucaramanga sede mercado de Bazurto en la ciudad de Cartagena, a partir de una encuesta, entrevista y observación, herramientas que son del tipo cualitativo y descriptivo .

Dicha investigación se aplicó el modelo del instrumento para la medición del clima en organizaciones colombianas (IMCOC), el resultado indico un clima no favorable en el cual la dimensión de las relaciones interpersonales y motivación se destacaron más, seguido de las otras dimensiones donde se mostraron resultados de un mal clima organizacional para la empresa, también se hace un planteamiento de mejoramiento.

Palabras Claves: Entorno laboral, IMCOC, Investigación, Motivación, Percepción

Abstract

This research was developed by a group of students from the School of Sciences, Administrative, Accounting, Economics and Business of the Business Administration program of the UNAD, supported by the legal, conceptual and methodological frameworks to propose an improvement of the organizational climate for the sales department in the company Calzado Bucaramanga, Bazarito market headquarters in the city of Cartagena, based on a survey, interview and observation, tools that are qualitative and descriptive.

Said research was applied to the model of the instrument for measuring the climate in Colombian organizations (IMCOC), the result indicated an unfavorable climate in which the dimension of interpersonal relationships and motivation stood out more, followed by the other dimensions where they were shown results of a bad organizational climate for the company, an improvement approach is also made for each result.

Keywords: IMCOC, Motivation, Perception, Research, Work Environment.

Contenido

Lista de Tablas	9
Lista de Anexos.....	11
Introducción	12
Objetivos.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos	13
Planteamiento del Problema	14
Pregunta problema	15
Antecedentes.....	16
Justificación	19
Marco Teórico.....	22
Marco Legal	27
Metodología	31
Cronograma de la Investigación	32
Presupuesto	33
Encuesta	34
Herramienta:	36
Link de la Encuesta:.....	36
Gráficos y análisis de la Encuesta.....	36
Resultados.....	44

Propuesta de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Calzado Bucaramanga sede Bazurto.....	49
Conclusiones.....	55
Recomendaciones	57
Referencias Bibliográficas	59
Anexos	62
Anexo A. Fotografías del Punto de Venta Calzado Bucaramanga Sede Mercado de Bazurto, Cartagena.....	62
Anexo B. Certificado Cámara de comercio de Calzado Bucaramanga	64

Lista de Tablas

Tabla 1.	32
Tabla 2.	32
Tabla 3.	32
Tabla 4.	33
Tabla 5.	44
Tabla 6.	45
Tabla 7.	46
Tabla 8.	46
Tabla 9.	47
Tabla 10.	48
Tabla 11.	53

Lista de Gráficos

Gráfico 1.	34
Gráfico 2.	36
Gráfico 3.	37
Gráfico 4.	38
Gráfico 5.	38
Gráfico 6.	39
Gráfico 7.	40
Gráfico 8.	40
Gráfico 9.	41
Gráfico 10.	42
Gráfico 11.	42

Lista de Anexos

Anexos 1	62
Anexos 2.	63
Anexos 3	63
Anexos 4.	64
Anexos 5.	65
Anexos 6.	66

Introducción

El clima organizacional otorga excelentes beneficios dentro la organización en la actualidad, su valoración permite comprender la percepción de los empleados y los directivos de la organización para la que trabaja, comprender además la opinión que cada individuo se halla formado de la empresa como tal, los términos de autonomía, estructura y recompensas de la empresa cobran un concepto propio entre los colaboradores.

Uno de los factores principales para el desarrollo dentro de las empresas es el Clima Organizacional, este se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los equipo de trabajos, es así, como el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral, pero es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. (Chiavenato, 2007)

El activo principal de una organización son las personas para lo cual se crean un conjunto de valores internos que permitan lograr la satisfacción, bienestar, estabilidad, crecimiento personal, entre otros, trayendo consigo unos excelentes resultados en las labores realizadas por los empleados y el crecimiento en las ventas y ganancias de la compañía.

La investigación de esta temática se realizará por el Interés de conocer las particularidades del clima organizacional y su influencia en el desarrollo del personal y sus labores en la empresa calzado Bucaramanga, para lo cual se escogió la sede Mercado de Bazurto en la ciudad de Cartagena - Bolívar, que nos permitirá, identificar el estado actual del clima organizacional

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional para el departamento de ventas en la empresa Calzado Bucaramanga sede mercado de Bazurto en la ciudad de Cartagena.

Objetivos específicos

Evaluar el clima organizacional a través de un cuestionario.

Realizar el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo.

Formular herramientas que fortalezcan el plan de mejoramiento del clima organizacional.

Planteamiento del Problema

Existen muchas situaciones que influyen en el proceder de los individuos sea para mal o para bien y a la vez despiertan emociones que terminan generando sensaciones o estímulos, todo esto tiene que ver con el ambiente de las organizaciones, es por eso la importancia de desarrollar e impartir una conducta saludable que cree un buen ambiente laboral. El liderazgo tiene un rol de gran relevancia para el desarrollo de la organización; por lo tanto, la estrategia esencial de evolución de la organización.

En concordancia con allbusiness.com, el atributo esencial que modifica la conducta de los trabajadores es la seguridad en el liderazgo. Por lo tanto, en la medida que el empleado identifica el liderato como fiable, incorruptible y honesto, esto lo incentiva a dar más de sí. En consecuencia, los resultados se verán en la evolución de la organización debido a la implementación de un buen liderazgo. (Nava, 2016)

De las acciones de los jefes hacia sus empleados depende que la empresa tenga un buen o mal clima organizacional, de su liderazgo, remuneraciones justas, del bienestar laboral que otorguen y las comunicaciones, se obtendrá un buen clima laboral, pues incentiva, la solidez y el aumento de la productividad.

La forma como trabajan los vendedores en calzado Bucaramanga genera rivalidades por el tema de las comisiones, tanto así que por medio de memos se identifican a cual hace referencia que esa venta y a quien le corresponde, para asegurar la comisión por la venta realizada al cliente, esto a la vez produce tensión, discusiones, malestares, roces y muchas veces hasta peleas produciendo tensión en el clima organizacional y esto repercute en los clientes porque a veces se siente acosado, impactando negativamente en el cumplimiento de las metas mensuales de la empresa.

Pregunta problema

¿De qué manera se puede mejorar el clima organizacional para el departamento de ventas de la empresa Calzado Bucaramanga sede mercado de Bazurto en la ciudad de Cartagena?

Antecedentes

En cuanto a esto, Reta (2008) difiere sobre la competitividad como el fundamento de la organización para prevalecer de manera íntegra en el entorno socio económico; generándole lo que hoy se conoce como ventajas comparativas.

Dentro del entorno en la actualidad podemos analizar que las empresas se desarrollan en un mercado cambiante y competitivo, donde se requiere que las organizaciones deben de indagar en los bases que nutran a su cultura organizacional y la flexibilidad o rigidez de la misma.

Existen investigaciones basados en el clima organizacional, pero ninguna que se haya realizado en el departamento de ventas de la Empresa Calzado Bucaramanga.

Francis Cornell F. (1955) conceptualiza el clima organizacional través de una combinación de sutiles interpretaciones de situaciones que se desarrollan en la organización a través de las labores que ejercen las personas, Indicando con esto que estas percepciones en definitiva le dan un sentido determinante sobre los rasgos de ese clima.

Existen estudios relacionados con el clima organizacional como el realizado por Luisa Fernanda Giraldo de la Fundación Universitaria de las Américas sobre la oferta de mejora para el clima laboral en las micro organizaciones del país. quien a través de la aplicabilidad de las distintas escuelas de la evolución de la administración concluyó que para las microempresas es de gran importancia el trabajo en equipo y el clima de confianza entre líder y trabajador.

El Clima Organizacional se sustenta en el ambiente empresarial, las personas que interactúan en el ambiente empresarial y la percepción de estas personas.

En este estudio se hicieron hallazgos que entre los antecedentes más relevantes del último año se encontró un estudio realizado por Carolina Gómez Cerón, referente al estudio del clima organizacional en el grupo empresarial venus colombiana s.a. con sede en Cali. Los resultados

de este estudio donde se evidencia dentro de los resultados muestran que los. trabajadores manifiestan en el desarrollo de las encuestas que la empresa Venus no proporciona un ambiente laboral positivo por lo tanto se evidencia una falta de gestión proactiva del clima organizacional, todo lo anterior demostró a este estudio la importancia de realizar un plan de mejoramiento o en su efecto la realización de sugerencias para mejorar este factor dado al interior de esta organización.

En el trabajo de grado realizado por Claudia Marcela Betancourt Valencia y Milency Gómez Lasso propuesta de mejoramiento del clima organizacional para la empresa calzado m.g. s.a. a través del instrumento IMCOC , en la ciudad de Santiago de Cali se evidencia problemáticas previas con el clima organizacional donde las autoras de este trabajo de grado manifiestan después de haber realizado y aplicado el instrumento IMCOC se percataron sobre el temor que tienen los trabajadores de expresar abiertamente sus necesidades personales , además se manifiesta en la matriz DOFA realizado la tensión que se vive dentro de esta organización por la poca participación que tienen los empleados.

La empresa Calzado Bucaramanga tuvo sus inicios en la ciudad de Montería, aunque los propietarios eran paisas coincidían en el concepto de que los mejores calzados del país son los de la ciudad de Bucaramanga, decidieron colocarle el nombre de la ciudad, a través de los años se ha constituido en una empresa comercializadora de calzado de mucha aceptación a nivel nacional y de constante crecimiento basados en valores y compromisos de responsabilidad social, en el desarrollo del talento humano y lealtad entre otras.

La empresa en estudio es una empresa grande, con varias sedes en todo país, con gran alcance competitivo, por lo cual es imperante que sus trabajadores se encuentren en estado de

satisfacción dentro de sus puestos laborales volviéndoles más eficaces y eficientes en ese valor agregado que es de vital importancia para conseguir sus metas empresariales.

Esta empresa recluta en su punto de ventas en la ciudad de Cartagena sede mercado de Bazarito a personas interesadas en incursionar en las ventas, capacitarse, ganar experiencia y ganar dinero. Estos equipos o grupos de ventas están orientados a influir en la decisión de consumo de los clientes para promocionar y vender el producto que tiene la empresa, por lo tanto, el vendedor debe conocer lo que vende y considerar que cada cliente es diferente, que hay que manejar actitudes e intereses. Teniendo todos estos aspectos aprendidos y contando con el compromiso de cada vendedor sigue la responsabilidad de cumplimiento de las metas que establece la organización en cuanto a las ventas, para esto se necesitan planes y estrategias en los cuales siempre está la motivación que permita que el equipo se mantenga y de buenos resultados.

Pero también dentro del proceso se han observado situaciones que afectan el clima organizacional y casi siempre está de por medio el cliente, como competencias entre vendedores por incentivos, malas actitudes, discusiones en el lugar de trabajo e inconformidades.

Justificación

En la actualidad en las empresas se observa muchas dificultades de convivencia y ambiente laboral, estos problemas de relación hacen que los empleados se desempeñen mal y, por lo tanto, restrinjan su motivación para trabajar. Este problema está relacionado con el poder, el liderazgo y la comunicación. Las características personales de una persona afectan su personalidad. El entorno actual está determinado por factores sociales y psicológicos en el grupo de trabajo.

Es muy importante proteger al trabajador de su propio comportamiento, y de otros individuos, esto requiere un precio y es luchar contra todos los elementos que tienen influencia inversa en los miembros de la organización. Es necesario disminuir o anular todos los impactos perjudiciales. Por ejemplo, políticas ultra extremas, éticas y económicas, que afectarán el ambiente laboral y reducirán la plenitud funcional, salud mental y física de los trabajadores. Para las organizaciones, es vital calcular y comprender el ambiente laboral, ya que este puede tener un efecto significativo en los resultados. Un sin número de estudios han contratado que el clima organizacional puede distinguir a las empresas con buen desempeño de las empresas con bajo desempeño.

Manuel Silva (1996) En su obra el clima en la organización. Teoría, método e intervenciones, hace referencia con detalle sobre ambas, proyectando a perdurar en el tiempo. resalta al clima como una cualidad personal; que se forma a través de una estructura donde la persona pone a prueba su aptitud perceptiva, la cual organiza(orden) le de fundamento lo que le genera un significado dando inicio a la formación de aptitudes y conductas, de tal manera aduce que el clima es sumario al ambiente y le pertenece.

Esta investigación debe realizarse porque los individuos de la organización habitan en un entorno complicado y muy activo, ya que la organización está formada por una estructura social que produce unas variantes comportamentales e influyen el ambiente laboral.

Teniendo en cuenta las características del problema es oportuno indicar que la importancia de esta investigación se inicia, debido a la percepción que se idealizan la mayoría de los clientes cuando llegan a comprar a calzado Bucaramanga (sede Bazurto en Cartagena Bolívar), ya que los asesores de venta muestran actitudes de rivalidad y disputa, entre ellos, por los clientes que van llegando al local. consecuencia de una estrategia implementada de manera interna por la organización, estimulando el esfuerzo de los asesores cuyo único objetivo es aumentar las ventas. De esta manera se implementa el pago de comisiones por ventas. Estrategia que busca incentivar el esfuerzo del asesor. Impactando la psicología del mismo, y como consecuencia una actitud más agresiva a la hora de ejecutarla, propiciando en muchos casos disgustos y rencillas entre ellos. Lo que produce una impresión negativa de la empresa y un sin sabor tanto en los clientes como entre los mismos empleados. Lo cual se ha percibido como factor de alteración del clima laboral, y a la vez, se pierde en muchos casos la iniciativa de compra de los clientes, generando una confusión que opaca el logro del objetivo. Por estas razones se ve la necesidad de argumentar a través de la investigación posibles acciones que ayuden a mejorar y corregir el fenómeno de alteración del clima laboral entre los asesores de ventas de calzado Bucaramanga, (sede Bazurto en Cartagena - Bolívar).

Igualmente, con el fin de implementar estrategias y acciones que le permita mejorar el clima organizacional entre los vendedores, y cada uno de ellos se sientan eficientes, leales y felices. y lograr consolidar un equipo de trabajo que tenga una mayor productividad, pero sobre todo que se desenvuelva en un ambiente sano, partiendo que este está asociado a todas

las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, donde todos los vendedores se escuchen y se tenga en cuenta las recomendaciones, sugerencias, se les reconozca los logros y que tenga la capacidad de ser resolutivos en cualquier tipo de problemas que se presente en el día a día.

Este estudio nos va a permitir fortalecer las competencias con las cuales debe contar un administrador de empresas y gerentes de empresas nacionales e internacionales haciendo énfasis en el clima organizacional.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia se beneficia de este trabajo ya que le permite ampliar su material bibliográfico ofrecido al público en general.

Marco Teórico

El principal factor para el desarrollo dentro de las empresas lo determina el clima organizacional, el cual puntualiza concretamente a los componentes de la motivación que se desarrollan en la organización, refiriéndose a los factores dentro de la misma, que provocan múltiples reacciones de motivación en los individuos que conforman el grupo laboral; es así, como el clima favorece si brinda las condiciones necesarias que suplan las necesidades individuales de sus miembros, impactando la moral, ya sea positiva o negativamente dependiendo de los estímulos y sus afectaciones. (Chiavenato, 2007)

Para percibir el grado de positivismo negativismo del clima organizacional debemos aplicar un método que nos arrojen resultados medibles, (cuantitativo) y nos muestre si la cultura e idiosincrasia de la empresa maneja una apreciación negativa o positiva en sus colaboradores, si son parte activa o no de ella. Es imperativo el monitoreo y seguimiento del clima organizacional dentro de la empresa ya que es la única forma de saber si la evolución de esta es integral y consecuente con sus objetivos, por lo que, al controlar el nivel de motivación, la percepción del grupo laboral con respecto al desarrollo de ella será mayor. (Fiallos 2013, p. 8).

La importancia de clima organizacional en la empresa colombiana cada día que pasa cobra mayor importancia dentro de la organización, esta ocupa un lugar de relevancia dentro del manejo y gestión de personal. (Chiavenato 2000).

Para Vega (2006) “el clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras.” Los empleados en general trabajan mancomunadamente, se reúnen para atender las necesidades del exterior en su trabajo, es decir, las necesidades de los clientes que requieren satisfacer necesidades ya sean bienes y/o servicio, es aquí donde se evidencia las transacciones

mercantiles, teniendo en cuenta esto se construye un clima organizacional en la que los trabajadores se desarrollan para completar sus tareas.

Para el autor Rentería & Aguilar (2009)“aducen que el factor humano constituye un eje fundamental de las organizaciones, y por ello la percepción que tengan del contexto en el que se desarrolla podrá ser favorable o no a la misma, De esta forma es como las condiciones de trabajo existen e influyen en su entorno, son primordiales para generar ambientes saludables y, mantener el principio de bienestar y calidad de vida para las personas dentro de él” promoverla salud física y mental en el ambiente laboral y condiciona a las organizaciones, es lo que genera una inmunidad integral; induce a canalizar las emociones físicas y psicológicas que distorsionan el ambiente laboral. (Tetrick & Quick, 2003). No podemos desconocer la influencia que tiene la rama de la psicología dentro de una organización, teniendo en cuenta que esta está ligada con el comportamiento del individuo en todas las áreas de su vida, en el plano laboral no es la excepción esta rama es una herramienta para estudiar, entender y darle la solución a posibles conflictos, la adaptabilidad que tiene un empleado dentro de la organización por ello la importancia de esta dentro de este estudio a realizar.

Sudarsky (1977) Difiere que el clima laboral es la sumatoria de un conjunto de factores (política, tecnología y prácticas administrativas) desarrollados en la empresa en la que intervienen en el proceder de los grupos labórales, manifestándose en el clima a través de las motivaciones.

Gonçalves (1997) Manifiesta como se integra el clima organizacional con las variables y peculiaridades del ambiente y de la manera como los grupos de trabajo son afectados en su comportamiento por estas.).

El clima organizacional para García (2003) lo enfoca como la percepción que idealiza el grupo con respecto a la organización.

En este sentido tomando como referencia los conceptos expuestos por los autores nos permite plantear que el clima organizacional nos es más que una serie de atributo que posee cada individuo que componen la organización y que influyen en su manera de proceder o de actuar.

Teniendo en cuenta esta premisa es necesario analizar y entender al empleado, los procesos organizacionales y la estructura de la organización para darse cuenta a que hace referencia el clima organizacional.

La teoría de Maslow, esta teoría va encaminada al estudio y el reconocimiento de las necesidades del ser humano, y como están afectan a su realización personal dentro la sociedad, no es ajeno al campo laboral ya que puede verse afectado hasta en este ámbito. El autor de esta teoría contribuyo de la acción y motivación a través de la pirámide de Maslow, en la cual se evidencia la necesidad de cubrir las necesidades primarias hasta las más complejas.

Con esta teoría reforzamos la responsabilidad y la necesidad del mejoramiento de la calidad laboral de la empresas en nuestro territorio nacional , esto a su vez debe estar amparado dentro de un contrato laboral que garantice la estabilidad legal, emocional, seguridad de los empleados al momento de ejecutar sus actividades diarias dentro de la organización; con estos apartes podemos decir que el empleador cumpliría con brindar al trabajador la primera necesidad fisiológicas como lo indica el autor en su pirámide.

Por otro el autor Herzberg en su teoría nos indica la importancia del trabajo como fuente principal de satisfacción, de igual manera hace relevancia en las características del puesto y las prácticas organizacionales. Esto desembocan finalmente al estudio de dos tipos de Factores (Intrínsecos y Extrínsecos), la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral. En caso particular

de este estudio la organización debe velar por que estos factores se den en buena medida dentro de sus procesos misionales para optimizar el grado de satisfacción de los empleados que conforman esta organización. Por otro lado, respalda esta eventualidad con Maslow, esta teoría va encaminada al estudio y el reconocimiento de las necesidades del ser humano, y como están afectan a su realización personal dentro la sociedad, no es ajeno al campo laboral ya que puede verse afectado hasta en este ámbito.

Aterrizando estas teorías es posible indicar que Según los autores anteriores exponen los parámetros de cómo debe ser el clima organizacional en la empresa calzado Bucaramanga sede Bazurto en la Ciudad de Cartagena Bolívar. En la cual se ha observado que existe un clima organizacional negativo como lo dicen distintos autores, un clima donde la motivación se ha visto turbada por estrategias implementadas en las prácticas de la organización, sin analizar a fondo, los efectos colaterales para la misma; Afectando factores como los Intrínsecos y Extrínsecos, opacando la satisfacción laboral como lo expone (Herzberg) indica la importancia del trabajo como fuente principal de satisfacción en el clima de la organización, de igual manera hace relevancia en las características del puesto y las buenas prácticas organizacionales. En otra teoría de Maslow esta indica que va encaminada al estudio y el reconocimiento de las necesidades del ser humano, y como estas, afectan a su realización personal dentro la sociedad y la organización.

De esta manera podemos emitir que las acciones estratégicas (pago de comisión por venta) de la organización en mención para incrementar las ventas aunque le generen resultados positivos en sus objetivos generales, estas mismas son causas de perturbación psicologías y presión, ya que se idealiza en la fuerza de venta como un objetivo particular que es acumular el mayor volumen de comisión individual sin mirar como provoca distorsión del clima laboral, por

ende opaca las buenas relaciones con los integrantes de la fuerza de venta ya que causa rivalidad e inestabilidad de los objetivos en cuanto la atención y la forma de abarcar a los clientes. Así se olvidan del todo como organización (Tetrick & Quick, 2003). No podemos desconocer la influencia que tiene la rama de la psicología dentro de una organización, ya que es una herramienta para estudiar, entender y darle la solución a posibles conflictos teniendo en cuenta que esta está ligada con el comportamiento del individuo en todas las áreas de su vida. De esta forma se evidencia como la implementación de estrategias tienen que ser analizadas para su implementación e identificar sus efectos en todos los ámbitos de la organización lo que permitirá corregir traumas y confusiones en la misma.

Marco Legal

Fundamentados en la base de datos de la Cámara de Comercio de Cartagena esta sede de Calzado Bucaramanga Bazurto se encuentra en la Avenida Pedro Heredia centro comercial los paisas carrera 32 # 27-87, fue legalmente creada con matrícula No. 09-293234-02 el 05 de noviembre del 2011, la última renovación fue en marzo del presente año de propiedad del señor Luis Fernando Hoyos Giraldo identificado con CC. No. 71601826.

La reglamentación correspondiente al objeto de investigación que estamos desarrollando en cuanto al clima organizacional se encuentra en:

El edicto 1072 originado en el 2015 por el cual, ajustan el sistema de dirección para salvaguardar la integridad física del trabajador en su entorno laboral.

La ejecución del sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) es de imperativo cumplimiento, Para las organizaciones, independientemente de su infraestructura física, económicas, tamaño, etc. Es un deber que por ley deben gestionar y acatar el (SG-SST9).

Este mandato reúne todo el parámetro con relación a salvaguardar los derechos de los trabajadores en Colombia. El Decreto 1072 es el fundamento de reglamentario de los trabajadores en el país.

Este Decreto rige de manera integral las asignaturas contenidas en él. Por lo anterior, y en lo establecido en el artículo 3 de la Ley 153 de 1987, se anula cualquier normativa que pretenda reglamentar al sector trabajo que trate sobre las mismas disposiciones, a excepción, puntual a lo concerniente a las ordenanzas relacionadas con la creación y conformación de comisiones intersectoriales, comisiones interinstitucionales, consejos, comités, sistemas administrativos y demás lo concerniente a la estructura, configuración y conformación de las entidades y organismos del sector administrativo”, aplíquese y cúmplase.

El Decreto 1072 conserva las normas ya existentes y por el contrario las unifico en una sola las cuales siguen vigentes.

El incurrir en fallas con su implementación (SG-SST) da para sanciones de tipo económicas con sanciones hasta (500 s.m.l.v.), las cual dependen de la gravedad de la infracción.

La resolución 2646 del 2008 emitida por el ministerio de protección social donde “establecen disposiciones y define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”. La aplicación de esta resolución es tanto para empresa pública y también privada como la que estamos ocupando en nuestro estudio, estos factores psicosociales comprenden ciertos aspectos intralaborales y también externos, como también condiciones propias de los trabajadores en su labor o interacción grupal en la organización, mediante experiencias y percepciones que a la final influyen en la salud y también el desempeño laboral, además trae consecuencias al clima organizacional de la empresa, estos riesgos psicosociales nacen a raíz de situaciones impropias, presiones y conflictos donde interactúan dueños de empresa y empleados.

La ley laboral en nuestro país está amparada bajo la constitución política de 1991 y a su vez cuenta con CST esto con el fin de dar garantías, equilibrio entre los derechos y deberes que se tienen como empleados y empleadores. El principio laboral en nuestro país su fundamenta principalmente en el Art. 53 de la constitución política, donde la ley tendrá principios mínimos tales como lo son igualdad entre los trabajadores, remuneración mínima, irrenunciabilidad en los derechos mínimos que establecen la ley, garantía a la seguridad social, capacitación adiestramiento, protección especial a la mujer en estado de embarazo entre otras disposiciones.

Lo cual constituyen un conglomerado de elementos que son necesarios para la estabilidad no solo laboral, sino una estabilidad de forma integral.

La ley 1616 del 2013, el objeto de esta ley está basada en ejercer el pleno derecho de la salud mental de los ciudadanos, en el artículo 3 que nos hace referencia a la definición de la salud mental como un estado dinámico que se expresa en la vida a través de comportamientos e interacciones donde se despliega sus recursos emocionales, cognitivos y mentales. Teniendo en cuenta lo anterior la salud mental es de gran interés, prioridad y es un derecho fundamental para la república de Colombia, es un componente esencial del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

El artículo 53, el Congreso emitirá las reglas laborales, el estatuto respectivo a esta cobijara como mínimo los principios fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos discutibles; como mediador determinante en la situación que pongan en riesgo la integridad del trabajador.

La ley 1010 DE 2006 (enero 23), su fundamento consiste en proteger la integridad del trabajador ante cualquier acoso laboral, se basa en defender los derechos con relación a las condiciones en el ambiente laboral y de su favorabilidad para con el trabajador. Definidos como la libertad de expresión y su salud mental entre otros.

En lo que hace referencia a leyes están la Ley 141 de 1961, Código Sustantivo del Trabajo decretos 2663 y 3743 de 1961, su prioridad es establecer un equilibrio entre el empleador y el empleado sobre temas de gran relevancia como lo económico, social y todo lo concerniente a los derechos individuales y colectivos entre otros más.

Ley 909 del 2004. La comisión de personal entre sus funciones a cumplir tiene plantear en la organización la creación de programas para diagnóstico y medición del clima organizacional.

A lo que hace referencia a decreto-ley 1567 de 1998, artículo 24, área de calidad de vida laboral. Se adelantarán programas que tengan en cuenta los problemas y la vida laboral de los empleados, para satisfacer sus necesidades y así alcanzar un desarrollo personal, profesional y de la organización

Resolución 0312 de 2019, define la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, que deben cumplir los empleadores y contratantes de personal y así proteger a los trabajadores para llevar a cabo un buen funcionamiento y desarrollo de las actividades.

ISO 9001 2015. Es una norma internacional sobre los requisitos de gestión de calidad en una empresa.

ISO 14000. Es una norma internacional sobre el sistema de gestión ambiental.

ISO 26000. Es una norma internacional sobre el sistema de responsabilidad social.

Metodología

En la investigación que se realizó se tomó una muestra pequeña con el objetivo de entender ciertas perspectivas y motivaciones, teniendo en cuenta que se trata del clima organizacional y esta se detecta estando presente en el lugar hablando con los empleados y observándolos, por lo tanto, se usó el método de investigación cualitativo que propone obtener la información a través de conversaciones, entrevistas y basándonos en las apreciaciones de los observado y los comportamientos de los empleados en la empresa calzado Bucaramanga. También se usó una encuesta que hace parte de la investigación descriptiva, donde se analizó ciertas situaciones y actitudes que se detectaron dentro de la organización. Cabe apreciar que los dos métodos se aplicaron al mismo tiempo y se logró el objetivo, además se evidenció la presión del administrador sobre los empleados para que todos contestaran igual y favorable a la encuesta, resultado que no se dio, porque se le entregó por persona y supervisado que no se filtrara la información, cada empleado del lugar contestó según su situación y perspectiva, no se dio lugar a la manipulación de la información, cabe registrar que este proceso completo se hizo con varias visitas.

La Sede de calzado Bucaramanga Mercado de Bazurto cuenta con un total de 20 vendedores distribuidos por turnos, los cuales se tomó una muestra de 11 vendedores para hacer el estudio. Se obtuvo información a través de encuesta virtual donde se analizan los aportes automáticamente, entrevista y también se hizo observación. Como fuentes y recursos se usaron computadores, el grupo de investigación se movilizó con recursos propios, se hicieron grabaciones de entrevistas, se usaron materiales escritos de internet.

Encuesta

Gráfico 1.

Formato de la Encuesta

Clima organizacional en la empresa Calzado Bucaramanga - Sede Mercado

Esta encuesta tiene como objetivo conocer el clima organizacional de la empresa Calzado Bucaramanga, para realizar nuestro trabajo de grado en el Diplomado de profundización en Gerencia del Talento Humano.

 danielaram25@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#) 

*Obligatorio

1. ¿Diariamente te sientes motivado para asistir a tu trabajo? *

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

2. ¿Sientes que te valoran cuando haces un trabajo? *

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

3. ¿Te escuchan tus ideas y sugerencias en la empresa? *

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

4. ¿Te capacitan en la empresa para realizar tu trabajo? *

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

5. ¿Recibes recompensa cuando se logran las metas? *

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

6. ¿Tu trabajo de causa stress? *

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

7. ¿Se maneja el tono de cordialidad y respeto con tus superiores? *

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

8. ¿Tienes estabilidad laboral? *

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

9. ¿Hay competencia entre los compañeros por realizar la labor? *

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

10. ¿En la empresa se realizan reuniones donde los empleados expresen sus opiniones con libertad? *

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

Enviar

Borrar formulario

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Herramienta:

Formulario para encuestas y cuestionarios de Google.

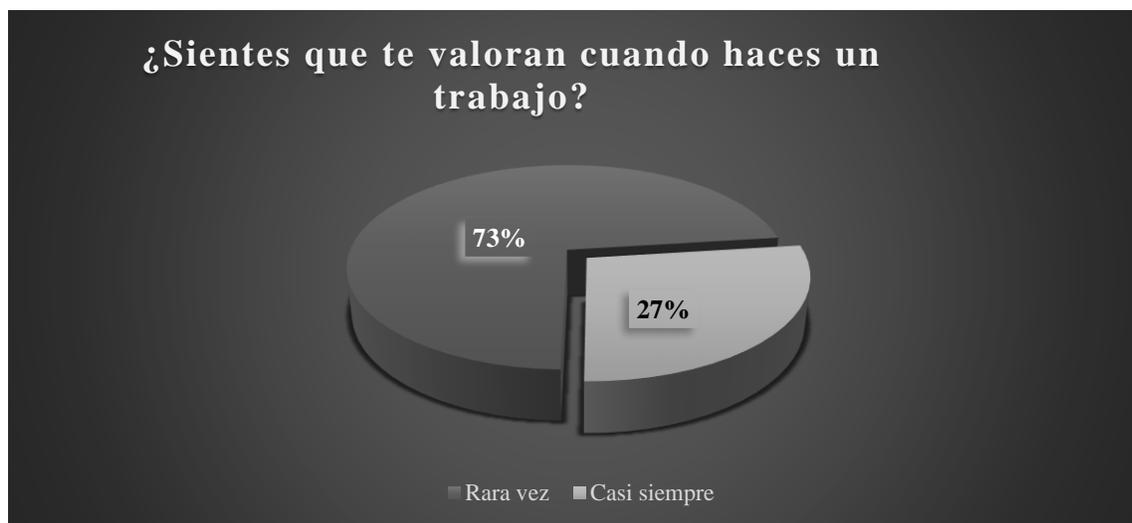
Link de la Encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeh4G14uC5GEwrWCJxMKNSWdK0jqOI9GlsgsdWZZPuDdL5tKw/viewform>

Gráficos y análisis de la Encuesta**Gráfico 2.***Pregunta 1*

Fuentes: Elaboración propia

Solo el 27% de los encuestados se sienten casi siempre motivados para asistir a su trabajo, mientras que ninguno se siente siempre motivado a ello. El mayor porcentaje, con el 54% lo tienen quienes rara vez se sienten motivados, y con el 18% quienes nunca sienten la motivación. Se denota en la información plasmada anteriormente que los vendedores de la organización calzado Bucaramanga se encuentra desmotivados a la hora de ir a realizar sus labores, lo que nos da serios indicios de que en su efecto hay dificultades en el clima laboral de esta organización.

Gráfico 3.*Pregunta 2*

Fuentes: Elaboración propia

El 73% de los vendedores sienten que rara vez los valoran cuando hacen un trabajo, mientras el 27 %de los encuestados sienten que casi siempre son valorados. Para los extremos de siempre valorado y nunca valorados los porcentajes fueron 0%.

En esta grafica se constata que los vendedores de la organización no siente los estímulos valederos ; suficientes al momento de realizar sus labores , esto se puede presentar por diferentes causales una de ellas pueden ser que por parte de la organización no hay un plan de incentivos por ventas bien estructurado , este tipo de empresas maneja políticas salariales basadas en el rendimiento de las ventas por periodo , lo cual puede esto estar afectando en el estímulo de los vendedores generando en ellos una presión en alcanzar o mantener una meta en ventas a finalizar ciclo comercial

Gráfico 4.*Pregunta 3.*

Fuentes: Elaboración propia

Existe un empate del 46% entre quienes rara vez, 45% nunca piensan que escuchan sus ideas y sugerencias en la empresa, mientras solo un 9 % piensan que casi siempre las escuchan. No existen encuestados que piensen que siempre escuchan sus ideas y sugerencias. En estos resultados se refleja con claridad que hay una jerarquización muy marcada dentro de la organización, tanto así que los empleados no se sienten escuchados, solo impera las decisiones tomadas desde los mandos medios, y los directivos.

Gráfico 5.*Pregunta 4*

Fuente: Elaboración Propia.

Un 60% de los encuestados son casi siempre capacitados en la empresa para realizar su trabajo, pero ninguno (0%) piensa que los capaciten siempre. El 30% consideran que rara vez los capacitan para su trabajo, mientras el 10% piensan que nunca los capacitan. Estos resultados son apenas entendibles, ya que, por ser una empresa del sector comercial, la capacitación en el ejercicio de sus funciones es de vital importancia, porque esto les ayuda a garantizar a la organización la fidelización de los clientes de la ciudad de Cartagena.

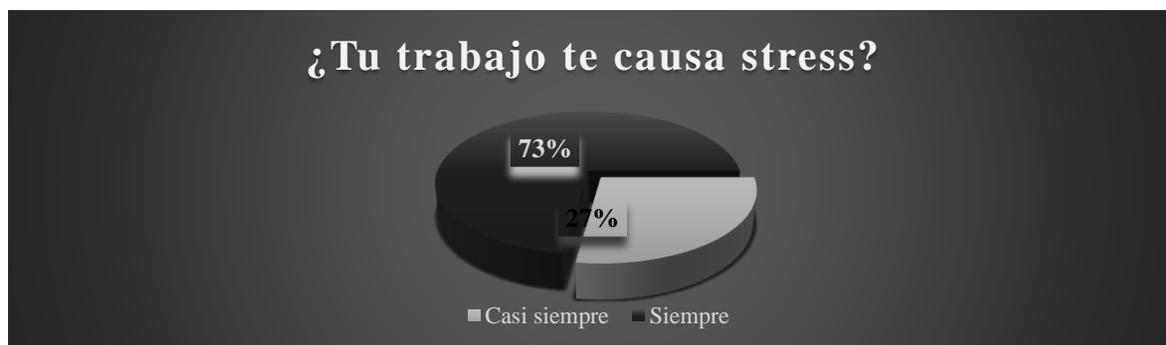
Gráfico 6.

Pregunta 5



Fuente: Elaboración Propia.

Existe un empate del 18 % entre quienes piensan que casi siempre y aquellos que piensan que nunca reciben recompensa cuando logran las metas en su trabajo. Solo el 9 % siempre reciben recompensa, pero la mayoría con el 55 %, rara vez la reciben. Los resultados son claros al demostrar que en la organización se debe replantear, el catálogo de incentivos para sus empleados. el clima laboral se enfoca en la sintonía que tiene la organización con su talento humano por ello la importancia de mejorar en este aspecto.

Gráfico 7.*Pregunta 6*

Fuentes: Elaboración Propia.

A la mayoría de encuestados con el 73%, el trabajo siempre les produce estrés, y al 27% casi siempre, lo cual lleva a que a todos los vendedores el trabajo les produce estrés siempre o casi siempre, y a ninguno de los encuestados, nunca o rara vez le ocurre. De acuerdo con la medición realizada los empleados (vendedores) de esta organización son víctima del stress, lo cual deber ser atendido por los directivos de la organización para que estos manejen dentro de la misma la comprensión y tolerancia hacia los vendedores, ya que estos pueden estar asumiendo que sus dificultades no son tomadas en cuenta, o no es de interés por parte de la organización.

Gráfico 8.*Pregunta 7*

Fuente: Elaboración Propia.

Para el 55% de los vendedores casi siempre se maneja tono de cordialidad y respeto con los superiores, y para el 36% esto ocurre siempre, mientras que para el 9% rara vez ocurre. No hay vendedores que piensen que nunca se maneje tono cordial con los superiores. Esto indica que la gran mayoría con el 90 % maneja tono cordial y respetuoso en la relación con sus superiores siempre o casi siempre. Lo que determina este porcentaje es favorable en este aspecto para tener un buen clima laboral dentro de la organización, es imperante implementar talleres de sensibilización para aquellos vendedores que lo necesitan

Gráfico 9.

Pregunta 8



Fuente: Elaboración Propia.

El 37% de los vendedores piensan que casi siempre tienen estabilidad laboral, el 36% de los empleados piensan que no tienen una estabilidad laboral, el 18 % de los empleados piensan que rara vez tiene estabilidad laboral y el 9% sienten estabilidad laboral. De acuerdo con lo indicado en la gráfica hay empate en cuanto los vendedores que expresan de tener o no estabilidad laboral es relevante que el grupo de vendedores que sienten que no tienen estabilidad laboral cambie la percepción sobre su situación, es un importante no solo capacitación referente

a su puesto de trabajo, si no charlas motivacionales, que promueven al vendedor a proyectarse de mejor manera para la sociedad.

Gráfico 10.

Pregunta 9



Fuente: Elaboración Propia.

El 73% de los vendedores perciben competencia entre sus compañeros por realizar la labor, el 18% casi siempre y el 9% rara vez. Para lo cual se puede concluir que hay una competencia entre compañeros debido a quieren vender más para alcanzar la bonificación prometida por la empresa para quienes tengan más ventas en el mes.

Gráfico 11.

Pregunta 10



Fuente: Elaboración Propia.

El 54,5% de los vendedores piensan que rara vez pueden expresar sus opiniones con libertad en las reuniones convocadas por la empresa, el 36,4% se sienten con libertad y el 9,1% nunca pueden expresar sus opiniones con libertad. En estos resultados se observa que los vendedores no expresan sus opiniones en reuniones, lo que genera en estos una nula autonomía y falta de comunicación dentro de la organización, la comunicación solo está funcionando en una sola vía en cuanto a los procesos internos dentro de la organización, no hay un liderazgo participativo.

Resultados

Tomado desde el componente general del estudio podemos establecer una participación optima por parte de los empleados, este análisis de los resultados se realiza tomando en cuenta la respuesta donde todos los encuestados manifestaron aceptación en la realización de la encuesta misma. Hemos considerado que, en la organización de calzado de Bucaramanga, el clima organizacional está presentando dificultades, esto produce una afectación directa y negativa en el desempeño de cada empleado en su trabajo, esto se sustenta con los resultados de este estudio, de acuerdo con la escala de medición de la encuesta, las diferentes variables plasmadas en las preguntas del cuestionario.

Teniendo en cuenta que este cuestionario o encuesta de 10 preguntas se realizó en una pequeña muestra de 11 vendedores de la Empresa Calzado Bucaramanga sede Bazurto solamente analizaremos 6 dimensiones, pero tomaremos como modelo de medición el Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC), que fue desarrollado por Carlos E. Méndez Álvarez (2006), ha sido muy utilizado en nuestro país en el análisis del clima organizacional en todos los sectores.

Las 6 Dimensiones que abordaremos son:

- Relaciones Interpersonales: apreciación del trabajo en equipo, comunicación, confianza. La pregunta 9 se refiere a esta dimensión:

Tabla 5.

¿Hay competencias entre los compañeros por realizar la labor?

Siempre	73%
Casi siempre	18%
Rara vez	9%
Nunca	0%

Fuente: Elaboración Propia.

73%, Es bastante alta la competencia que existe hay muchas variables que influyen en los empleados como el prestigio, el dominio, contactos sociales, sentido de pertenencia, autonomía, independencia, y como tal los conflictos, dificultades, falta de confianza en el grupo y esto afecta en las ventas y en el clima organizacional.

➤ Toma de decisiones: Se tiene en cuenta la participación en las decisiones de la empresa. La pregunta 3 se refiere a esta dimensión:

Tabla 6

¿Te escuchan tus ideas y sugerencias en la empresa?

Siempre	0%
Casi siempre	9%
Rara vez	46%
Nunca	45%

Fuente: Elaboración Propia.

Casi un empate bastante negativo, no se tienen en cuenta a los empleados en las decisiones de la organización, ninguna participación, aunque quisieran que los tuvieran en cuenta pues son las personas que interactúan con los clientes y conocen muchos aspectos que los directivos desconocen y que serían muy valioso para los planes y estrategias para aumentar las ventas, las utilidades en la empresa, por lo tanto, esto afecta el clima organizacional.

➤ Objetivos: Conocer la empresa su visión, las metas su funcionamiento. Las preguntas 4 y 10 se refieren a esta dimensión:

Tabla 7.

¿En la empresa realizan reuniones donde los empleados expresen sus opiniones con libertad?

¿Te capacitan en la empresa para realizar tu trabajo?

Preguntas	4	10	Promedio
Siempre	0%	0%	0%
Casi siempre	60%	36%	48%
Rara vez	30%	55%	42.5%
Nunca	10%	9%	9.5%

Fuente: Elaboración Propia.

En parte es favorable el resultado de los porcentajes en cuanto al conocimiento de la empresa, al parecer se hace el proceso de inducción y capacitación en cuanto a la visión y misión de esta, los procesos de ventas, atención al usuario, aunque al parecer solamente se hace al ingreso no se hacen constantemente las capacitaciones y reuniones que edifiquen la unión grupal y el trabajo en equipo, situación que afecta el clima laboral.

➤ Motivación: De parte de los directivos o líderes de la organización. Las preguntas 1, 2 y 5 se refieren a esta dimensión:

Tabla 8.

¿Diariamente te sientes motivado para asistir a tu trabajo? ¿Sientes que te valoran cuando

haces un trabajo? ¿Recibes recompensa cuando se logran las metas?

Preguntas	1	2	5	Promedio
Siempre	0%	0%	9%	3%
Casi siempre	27%	27%	18%	24%
Rara vez	55%	73%	55%	61%
Nunca	18%	0%	18%	12%

Fuente: Elaboración Propia.

Es evidente que no hay motivación, no hay conformidad con sus salarios, unos reciben al parecer más que otros según el cumplimiento de las metas mensuales de cada vendedor, no hay

una escala salarial el más nuevo parece estar más entusiasmado que el que tiene más tiempo en la empresa, lógicamente la compensación no cubre todas las necesidades y esto afecta el clima organizacional.

- **Control:** Cumplimiento del trabajo en los tiempos estipulados. Las preguntas 6 y 7 se refieren a esta dimensión:

Tabla 9.

¿Tu trabajo te causa stress? ¿Se maneja el tono de cordialidad y respeto con tus superiores?

Preguntas	6	7	Promedio
Siempre	73%	36%	54.5%
Casi siempre	27%	55%	41%
Rara vez	0%	9%	4.5%
Nunca	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración Propia.

No existe una motivación, no hay una constante retroalimentación por lo tanto no hay control, muchas situaciones donde vimos que hasta al cliente es motivo de disputas entre los vendedores, no hay trabajo en equipo, mucha desorganización, mucho stress. Los directivos son los que toman las decisiones sin tomar en cuenta a los empleados hay un clima organizacional inapropiado.

- **Cooperación:** Unión entre los empleados para lograr los objetivos. La pregunta 8 se refiere a esta dimensión:

Tabla 10.*¿Tienes estabilidad laboral?*

Siempre	9%
Casi siempre	37%
Rara vez	18%
Nunca	36%

Fuente: Elaboración Propia.

Este empate evidencia que hay disposición a colaborar con las funciones, pero cuando se necesita colaboración del compañero o el momento de dar la ayuda no existe esa viabilidad o no existe el compañerismo, por lo tanto, es necesario el trabajo en equipo, el servicio al cliente amerita mucha atención y se necesita el apoyo del grupo, no se trata de ser más que nadie esto afecta el clima laboral.

La empresa Calzado Bucaramanga no cuenta con clima organizacional que les permita a sus colaboradores y/o vendedores un buen desarrollo personal (mental) y profesional. La organización no brinda a sus vendedores las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones y NO genera espacios entre ellos que ayuden a estrechar las relaciones laborales fomentando así un ambiente más ameno que se ve en el proceso y en la satisfacción del cliente. En termino generales el personal de ventas se siente altamente desmotivado e insatisfecho con las labores que desempeñan, dentro de la organización.

A razón de estos resultados se debe implementar estrategias que permitan mejorar en los aspectos del clima organizacional.

Propuesta de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Calzado

Bucaramanga sede Bazurto.

Relaciones Interpersonales: Después de haber analizado esta dimensión urge la necesidad donde todos los empleados se conozcan entre sí, mantengan la comunicación, sepan ayudarse mutuamente, porque juntos tienen más posibilidades de alcanzar las metas y objetivos de la organización, fomentar la necesidad de la dirección de incluirlos en la toma de decisiones. No es tomar el control los unos sobre los otros sino hablar el mismo idioma, todos no tienen las mismas habilidades a pesar de que ocupan el mismo cargo de vendedores, pero se pueden apoyar entre sí, sean leales e íntegros y que siempre tengan claro que son un equipo.

Toma de decisiones: Analizando esta dimensión vimos que solo los directivos son los que toman las decisiones, tal vez porque no ven en los empleados un equipo de trabajo en el cual confiar, es por eso la importancia del trabajo en equipo de que se vean los resultados, Es importante la comunicación constante debe ser de parte y parte, los directivos también deben inspirar esa confianza en sus empleados que les de seguridad y que se sientan valorados en su desempeño para el buen funcionamiento del clima organizacional.

Objetivos: Analizamos que efectivamente se hacen las inducciones y capacitaciones solo al ingreso, lo cual es un error, el mercado de las ventas de calzado en nuestro país es bastante competitivo, siempre es bueno mantener la constancia en las capacitaciones del personal de ventas que aprendan nuevas herramientas con las cuales puedan batallar, esto solo consigue vendedores motivados y más eficaces consolida el grupo de trabajo y encamina más hacia los objetivos de la organización.

Motivación: Analizamos que no hay motivación para los empleados, esto implica malos resultados para la empresa, un empleado se sentirá mucho mejor motivado si trabaja en una

empresa de renombre, un aumento significativo en el sueldo por una recompensa, una bonificación por el buen trabajo o una compensación, un día de descanso, un premio anual, las capacitaciones enseñan muchas formas de motivación, proponer objetivos alcanzables a corto plazo y recompensar por ello.

Control: Analizamos que no hay control, los jefes deben establecer objetivos y comenzar a involucrar así sea preguntándoles al grupo de empleados, no se debe dejar fuera del plan a los empleados, ellos son los que perciben el clima e interactúan en él, es bueno siempre interactuar saber cómo ofrecen el producto al cliente, su comportamiento para poder corregir.

Cooperación: Se analizó la poca cooperación que hay, si no hay trabajo en equipo esto es una dimensión que no se cumple, se necesita trabajo en grupo y en equipo para cambiar el clima organizacional y se puedan dar los buenos resultados tanto para los empleados como para la empresa, las integraciones ayudan a afianzar las relaciones, la comunicación periódica, conocer las habilidades de cada uno, las destrezas, mantener las relaciones, compartir.

Plan de capacitación: La empresa Calzado Bucaramanga debe elaborar un plan de capacitación a sus vendedores tanto nuevos como antiguos que le permitan fortalecer sus conocimientos en el área de ventas, servicio al cliente, liderazgo, motivación personal, conocimiento sobre los diferentes tipos de calzado, materiales, proveedores y características especiales.

Inducción que se debe realizar a todos los vendedores que ingresen a la empresa por primera vez y también una reinducción una vez al año, en la cual se le da a conocer: La misión, visión, valores corporativos, organigrama, estructura de del área de ventas, horario, incentivos y bonificaciones, reglamento interno y presentación de los compañeros de trabajo. Esta capacitación es muy importante para que el empleado conozca la dinámica que maneja la

empresa, los objetivos y metas que debe cumplir, se sienta motivado y comprometido con la empresa.

Evaluaciones: Reuniones semanales y mensuales: donde se reúna todo el equipo de ventas y evalúan como van el cumplimiento de la meta trazada para ese mes en el punto de venta, si están cerca de cumplirla o que estrategias proponen para el cumplimiento de la misma, los vendedores deben sentirse con libertad para expresar sus opiniones y los jefes deben estar receptivos para escuchar a sus subalternos. Deben generarse compromisos para alcanzar la meta y motivación por parte de los superiores.

Evaluaciones de seguimiento trimestrales: El departamento de ventas se reúne cada tres meses para conocer y evaluar cuales han sido sus fortalezas y debilidades en este mes, que pasa en el mercado del calzado cuáles son sus tendencias, las oportunidades y amenazas para la empresa, revisar las metas reales y alcanzables de acuerdo con la temporada, y proponer acciones de mejora.

Evaluación individual para cada vendedor: El jefe realiza una evaluación semestral a cada vendedor donde se realiza una retroalimentación del comportamiento, trabajo en equipo, compromiso, desempeño, atención al cliente, conocimiento del sector del calzado, resalta sus fortalezas y le propone acciones correctivas en sus debilidades.

Reconocimientos mensuales: Cada mes la empresa selecciona un vendedor y le brinda un reconocimiento ante sus compañeros por diferentes competencias: puntualidad, compromiso, sentido de pertenencia, presentación, atención al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros.

Bonificaciones: Bonificaciones grupales: La empresa dará a sus vendedores una bonificación económica al grupo de vendedores por alcanzar conjuntamente la meta, ya que se trata de un trabajo en equipo y no individual. Esta recompensa se hará por medio de bono Sodexo.

Propinas: El punto de venta tendrá una caja donde los clientes podrán depositar las propinas y estas serán repartidas por partes iguales entre todos los vendedores.

Actividades extralaborales: Actividades grupales: La empresa realizara dos salidas recreativas al año, donde los trabajadores compartirán y fortalecerán su relación de compañerismo y trabajo en equipo.

Además, se realizarán torneos deportivos cada dos meses. (Futbol, baloncesto, bolos, etc.)

Actividades familiares: La empresa realizara una actividad dos actividades al año para las familias de los vendedores, están pueden ser visitar un parque recreativo, aviario, jardín botánico, zoológico, entre otras, con el fin de fortalecer los vínculos familiares y que sus compañeros conozcan a su pareja e hijos.

Novenas de navidad: En diciembre el punto de venta realizara un pesebre navideño reciclado, para lo cual cada empleado debe aportar una idea y se selecciona una persona que lidere el proyecto, pero todos deben participar y el primer día de la novena se reunirán todos a hacerla y tendrán un pequeño compartir y refrigerio.

Tabla 11.

Plan de Mejoramiento

PROBLEMA DETECTADO		¿QUE VAMOS A HACER?	¿COMO LO VAMOS A HACER?	¿CUÁNDO?	¿CON QUIENES?	FUENTES DE VERIFICACION (indicadores de logros).
DIMENSIONES						
1	Relaciones Interpersonales					
a	Disputas entre compañeros por motivos de competencia (tabla # 5)	Minimizar las disputas por causa de la competencia. Y promover el compañerismo.	Identificando y corrigiendo, mediante charlas y capacitaciones en las cuales expresen su aptitud de competencia, inconformidad, rivalidad entre compañeros y la empresa. Y cambiarlos por la integración y compromiso interpersonal.	Se programarían trimestralmente con el fin de evitar y corregir este tipo de fenómenos. (corto plazo)	Con el grupo laboral y un experto en el tema (psicólogo), que proporcione, una visión integral de la empresa y promueva el sentido de pertenencia y la unión como grupo.	Mejoramiento y participación de las relaciones personales y laborales entre el grupo de ventas y la administración.
2	Toma de Decisiones					
a	A los empleados No se les concibe la expresión de ideas y sugerencias en la empresa. (tabla # 6)	Maximizar canales de escucha entre empleados y la administración. Con el objeto de recoger información que beneficie a la organización. Para el cumplimiento de los objetivos	Mejorar la canalización de la comunicación mediante reuniones entre la administración y la fuerza de venta; cuyo único objetivo es conocer y actualizar los requerimientos del mercado. Como forma de integralidad de la organización	Reuniones semanales. (corto plazo)	La administración y los empleados (fuerza de venta)	Actualización de primera mano de los requerimientos del mercado para con el departamento de ventas y la organización.
3	Objetivos					
a	La fuerza de venta siente pesadez en el clima laboral. (tabla #7)	Elevar la autoestima, sentido de pertenencia y el compromiso del personal de ventas hacia la empresa, mejorara clima laboral.	Capacitar contantemente y apoyar a la fuerza de venta con los medios, físicos y psicológicos necesarios para cumplir con sus labores de manera integral.	Corto plazo	La fuerza de venta y la administración.	Seguridad. Participación activa. Mejoramiento del servicio.
4	Motivación					

a	Los salarios no son equitativos, en cuanto a labor se refiere. (Tabla # 8)	Promover el análisis salarial, con una tabla por la labor, compromiso y esfuerzo en la empresa cumplimiento de las metas.	Crear incentivos que motiven a valorar el compromiso y esfuerzo del empleado a través de bonos y recompensas que exalten su entrega con la empresa.	Corto plazo	La administración	Entrega. Logro de objetivos. Satisfacción laboral Presentación personal.
5	Control					
a	Se evidencia que la administración no percibe el desarrollo de las ventas y la forma en que se lleva a cabo, permitiendo la pérdida de control de aspectos importantes como los requerimientos del cliente y procesos internos. (Tabla # 9)	Promover normas de control de la gestión integral que contengan guías de directriz medibles, evaluables y susceptibles al cambio.	Capacitar y socializar las normas en los procesos y ejecución de las actividades internas.	Inmediato	La administración	Integralidad. Compromiso Mejor clima laboral. solidez del conocimiento de procesos internos, riesgos y controles.
6	Cooperación					
a	La falta de solidaridad y trabajo en equipo propician distorsión del clima laboral.	Identificar la causa que genera la falta de integración y trabajo en equipo por medio de lineamientos estrictos de pertenencia.	Ejecutar charlas de sensibilización, autoestima y compañerismo, que generen la integralidad en el personal de ventas. Promover la socialización extra laboral como incentivo a mejorar las relaciones interpersonales. (Integraciones, recreación y deporte)	Inmediato	La administración	Construye confianza Establece objetivos comunes. Crea un sentido de pertenencia. Involucra a al recurso humano en las decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Definitivamente es esencial el capital humano en las organizaciones, Calzado Bucaramanga es una comercializadora de calzado que no puede dejar de lado este detalle, su éxito depende de sus empleados que es su activo intangible, El estudio del clima organizacional proporciono falencias que tal vez no consideraban de mucha importancia para la estabilidad de la empresa, pero que puede dar estrategias para crecimiento, mayor producción y cumplimiento de objetivos en la organización.

No se percibe buenas relaciones entre los empleados, esa la falencia principal que tiene la empresa, hay mucha desmotivación, no se le tiene fe al puesto de vendedor, los directivos de la empresa son los primeros que deben considerar una estrategia al respecto para mantener los equipos de trabajo como capacitaciones donde los vendedores puedan aprender y desarrollar sus habilidades, comunicarse, conocerse los unos con los otros, incentivar la confianza, realizar actividades donde todos participen, integraciones.

Partiendo del análisis de las teorías y concepto de Clima organizacional, se construye que el concepto es de relevada importancia y práctica para la empresa Calzado Bucaramanga. De ellos dependerá la eficacia y productividad de estas.

El clima organizacional tenso influye sobre la deserción del personal contratado, como también dando malas referencia de la empresa.

Los vendedores manifestasen un malestar por la falta de apoyo entre el área de recursos humano, administrador de la sede.

El cumplimiento de las metas hace que los vendedores, se automotivan y desmotivan fácilmente ya que observan que se no se les esté considerando como personas que puedan aportar ideas creativas que mejoren su trabajo o que contribuyan al cambio.

Se cumplió el objetivo de la investigación y se plantearon mejoras para cambiar el clima laboral de la empresa calzado Bucaramanga sede Bazarro.

Recomendaciones

Es necesario que desde la gerencia se incremente de manera asertiva la cantidad de información que reciben los empleados sobre los objetivos y las políticas de la empresa al momento de ser contratados, de modo tal que desde el inicio se lleve a cabo un proceso de apropiación de los valores, la misión, la visión, y los demás aspectos organizacionales y estructurales.

Así mismo, es recomendable propiciar espacios de relación entre los compañeros de labor en situaciones no laborales.

Es deseable dejar que el empleado tome algunas decisiones por su cuenta, y que no siempre sea necesario el visto bueno del jefe, con ello se favorecería la independencia y se daría mayor sentido de confianza. Sin caer en evasión de sus deberes, esto no implica delegar responsabilidades de alto nivel.

Se recomienda que la administración tenga un acercamiento mayor con sus empleados, para que conozca de primera mano la situación y la realidad

Emitir políticas que permitan a los vendedores involucrarse y participar en el proceso del clima organizacional y la cultura. Las políticas deberán proyectarse por todas las sedes de calzado Bucaramanga.

Implementar en lo posible y de acuerdo con las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, de promoción incentivadora y de fiscalización objetiva, para tener a suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.

El gerente, el jefe de departamento humano y los administradores de cada sede deben conciliar las necesidades de los vendedores fundamentales con los objetivos y metas de calzado Bucaramanga. Podría establecer un sistema de la participación activa, abierta y no manipulada de

todos los elementos que desarrollarán el proceso y más que todo, un profundo respeto por todos los compañeros de trabajo

El gerente, el jefe de departamento humano y los administradores de cada sede deben meditar que la mayor motivación que puede recibir un vendedor se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad de manifestar lo que piensas y como se puede hacer las cosas como por ejemplo cuando se haga actividades, cuando se realicen promociones ,rebajas , de cómo implementar estrategias de ventas, de la creatividad para decorar la sede según sea la temporada , cuando se haga capacitaciones ponerlo a escoger temas que ellos necesitan y lograr canales de comunicación claros.

El gerente, el jefe de departamento humano y los administradores de cada sede deberán motivar, fomentar, organizar y facilitar la formación permanente a los vendedores, previa investigación y evaluación de las verdaderas necesidades de capacitación con la finalidad de ofrecer en el servicio brindado un mayor valor agregado como: Amabilidad, calidad, rapidez, garantía. capacitación sobre "Atención al cliente", Estrategias de ventas. Márquetin

Referencias Bibliográficas

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. 8 ed. México: Mc Graw Hill, 2007.
- Claudia Marcela Betancourt Valencia, M. G. I. (2020). Propuesta de Mejoramiento del clima Organizacional para la Empresa Calzado M.G S.A. a través del instrumento IMCOC [Universidad Santiago de Cali]. Recuperado de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/3458/propuesta%20de%20mejoramiento.pdf?sequence=3&isallowed=y>.
- Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006.
- Cerón, CG (2013). Estudio del Clima Organizacional en el Grupo Empresarial Venus Colombiana S.A [universidad autónoma de Occidente]. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/4840/TAD01259.pdf;jsessionid=35A9D8E6429E8567A02109B20DFCE70E?sequence=1>.
- Cornell, F. (1955). Administración socialmente perceptiva. Phi Delta Kappa, 36(6).
- Fiallos M. (2017). Coaching Gerencial. Recuperado de <http://www.consultoracil.com.ar/coaching-gerencial/>
- Diazgranados Quimbaya, L. A., Vallecilla Baena, L. F., Diazgranados Quimbaya C. M., Gómez Escobar, S., Montenegro Timón, J. D., Almanza Junco, J. E. (2018). Derecho Laboral en Colombia. (L. A. Diazgranados Quimbaya, & E. A. Perafán del Campo, Eds.). Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia.

- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.169-198).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- García Solarte, Mónica. 2009. “Clima Organizacional y Su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual .” Cuadernos de Administración (Universidad del Valle) : 43–65.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004
- Herrero Blasco, A. María del Rosario Perelló Marín y Herrero Blasco, A. (2018). (pp.166-177). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=166>
- Mandes Álvarez, E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. Revista Universidad y Empresa: Vol. 7 Núm. 9 (2005). Bogotá, Colombia. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917/822>
- Méndez, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. México: McGraw-Hill, 2007. 126 p.
- Nava F. (2016). Gerencia de recursos humanos. Recuperado de <https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com>
- Montes, Sebastian2019 “Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo”. La república. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.69-115). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Rentería, E., Aguilar, M.C. (2009). Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Bogotá:

Universidad Santo Tomás.

2016/Decreto-1072-de-2015-regula-el-sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo

García, M(2009).Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual

[.https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004)

R. Hernández, C. Fernández, M. Baptista. (2014). Metodología de la investigación. Ed. McGraw

Hill, sexta edición. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Cámara de Comercio de Cartagena.

Certificados.electronicos. <https://serviciosvirtuales.cccartagena.org.co/CertificadosElectr>

[onicos/#!/](https://serviciosvirtuales.cccartagena.org.co/CertificadosElectr)

Anexos

Anexo A. Fotografías del Punto de Venta Calzado Bucaramanga Sede Mercado de Bazurto, Cartagena

Anexos 1

Fachada Punto de Venta Calzado Bucaramanga



Anexos 2.

Fachada Punto de Venta Calzado Bucaramanga



Anexos 3

Vendedoras diligenciando encuesta



Anexo B. Certificado Cámara de comercio de Calzado Bucaramanga

Anexos 4.

Certificado Cámara de comercio - pág. 1

Cámara de Comercio de Cartagena
CERTIFICADO DE MATRÍCULA DE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO
 Fecha de expedición: 31/10/2021 - 4:37:03 PM
 Recibo No.: 0008272078 Valor: \$00



CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: hjj0cbnhbaleGKib

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <http://serviciosvirtuales.cccartagena.org.co/e-cer> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, DATOS GENERALES Y MATRÍCULA

Nombre:	CALZADO BUCARAMANGA BAZURTO
Matrícula No.:	09-293234-02
Fecha de Matrícula:	05 de Noviembre de 2011
Último año renovado:	2021
Fecha de Renovación:	31 de Marzo de 2021
Activos vinculados:	\$421,989,353

UBICACIÓN

Dirección comercial:	AVENIDA PEDRO DE HEREDIA CENTRO COMERCIAL LOS PAISAS
Municipio:	CARTAGENA, BOLIVAR, COLOMBIA
Correo electrónico:	audicon01sas@gmail.com
Teléfono comercial 1:	3117220981
Teléfono comercial 2:	No reportó
Teléfono comercial 3:	No reportó

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIIU

Actividad principal código CIIU: 4772

Descripción de la actividad económica reportada en el Formulario del Registro Único Empresarial y Social -RUES-:

Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados.

PROPIETARIO(S)

Nombre:	HOYOS GIRALDO LUIS FERNANDO
Identificación:	N 71601826
Domicilio:	STA ROSA C, RISARALDA, COLOMBIA
Matrícula No.:	No reportó
Dirección:	Carrera 14 14 20 STA ROSA C, RISARALDA, COLOMBIA
Teléfono	3117209818

RECURSOS CONTRA LOS ACTOS DE INSCRIPCIÓN

Anexos 5.

Certificado Cámara de comercio - pág. 2

Cámara de Comercio de Cartagena
CERTIFICADO DE MATRÍCULA DE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO
 Fecha de expedición: 31/10/2021 - 4:37:03 PM
 Recibo No.: 0008272078 Valor: \$00



CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: hjj0cbnhbalcGKib

 Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <http://serviciosvirtuales.ccartagena.org.co/e-cer> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

De conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y la Ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro, quedan en firme dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de inscripción, siempre que no sean objeto de recursos. Para estos efectos, se informa que para la Cámara de Comercio de Cartagena, los sábados NO son días hábiles.

Una vez interpuestos los recursos, los actos administrativos recurridos quedan en efecto suspensivo, hasta tanto los mismos sean resueltos, conforme lo prevé el artículo 79 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Este certificado refleja la situación jurídica registral del establecimiento, a la fecha y hora de su expedición.

Este certificado cuenta con plena validez jurídica según lo dispuesto en la ley 527 de 1999. En él se incorporan tanto la firma mecánica que es una representación gráfica de la firma del Secretario de la Cámara de Comercio de Cartagena, como la firma digital y la respectiva estampa cronológica, las cuales podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos PDF.

Si usted expidió el certificado a través de la plataforma virtual puede imprimirlo con la certeza de que fue expedido por la Cámara de Comercio de Cartagena. La persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado puede verificar, por una sola vez, su contenido ingresando a <http://serviciosvirtuales.ccartagena.org.co/e-cer> y digitando el código de verificación que se encuentra en el encabezado del presente documento. El certificado a validar corresponde a la imagen y contenido del certificado creado en el momento en que se generó en las taquillas o a través de la plataforma virtual de la Cámara.

.....

Anexos 6.

Certificado Cámara de comercio - pág. 3

Cámara de Comercio de Cartagena
CERTIFICADO DE MATRÍCULA DE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO
Fecha de expedición: 31/10/2021 - 4:37:03 PM
Recibo No.: 0008272078 Valor: \$00



CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: hjj0cbnhbalcGKib

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <http://serviciosvirtuales.cccartagena.org.co/e-cer> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

