

Plan de mejoramiento del clima
organizacional para la Gerencia de Logística
de Confitería de Colombina S.A. a partir de su
diagnóstico para el año 2014.

Autores:

Diana Carolina Sánchez Tijo, Ing.
Pavel Franco Marín, Ing.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2014

Plan de mejoramiento del clima
organizacional para la Gerencia de Logística
de Confitería de Colombina S.A. a partir de su
diagnóstico para el año 2014.

Autores:

Diana Carolina Sánchez Tijo, Ing.
Pavel Franco Marín, Ing.

Directora:

Mónica García Solarte, M.B.A.

TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2014**

Nota de aceptación _____

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cali, 29 de mayo de 2014

Dedicatoria

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios, quien no me dejó decaer en momentos de dificultad y me premió con una familia maravillosa que siempre me ha apoyado y brindado todo su amor, y que me formó íntegramente para hacer de mí una persona con excelentes valores, lo que me han permitido desenvolverme éticamente y con orgullo, en todos los ámbitos de mi vida.

A mi esposo, que ha estado a mi lado dándome amor, cariño, confianza, comprensión y apoyo *–siempre de forma incondicional y sin esperar nada a cambio–*, para seguir adelante en todo momento de mi vida.

Diana Carolina Sánchez Tijo, 2014.

En la culminación de esta etapa de mi vida, quiero dedicar este logro a Dios y a la vida... a Diana Carolina Sánchez Tijo *–mi compañera en este trabajo de investigación–*, mi esposa, quién siempre me ha brindado una voz de aliento, una mano para apoyarme, una sonrisa que me llena de energía y todo su amor, quien además, es mi amiga, mi cómplice, mi polo a tierra... mi todo. También a mis padres *–presentes y no presentes–* quienes sin entender muy bien de qué se trata el proceso pero llenos de orgullo, siempre están allí, incondicionales y con todo el amor del mundo, para ayudar en lo que sea necesario. Finalmente, a mi familia, todos y cada uno, de una u otra forma, me han brindado apoyo, comprensión y cariño.

Gracias a todos los mencionados este sueño hoy es una realidad, a todos ellos les dedico este logro.

Pável Franco Marín, 2014.

Agradecimientos

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de este trabajo de investigación, en especial a mi esposo por el amor, la motivación, la dedicación y el apoyo, brindados no solo en este proceso, sino a lo largo de la Maestría.

A la Profesora Mónica García –*directora de este trabajo de investigación*– por la orientación, el seguimiento, la supervisión continua y el suministro de información sin ninguna reserva, elementos fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo, gracias.

A Colombina S.A. por brindarme la oportunidad de crecer persona y profesionalmente, y por abrir un espacio en la Gerencia de Logística de Confitería –*donde trabajo*– para que este trabajo de investigación fuese posible y tuviese sentido. Espero con éste, aportar en el mejoramiento de su clima organizacional.

Gracias a mi familia que siempre estuvo apoyándome y brindándome su cariño, comprensión, paciencia y ánimo.

Diana Carolina Sánchez Tijo, 2014.

A Dios y a la vida, gracias... a mi esposa, a mis padres –*presentes y no presentes*–, a mi familia, a mis amigos, gracias por apoyarme y soportarme en los momentos difíciles. A mi pregrado de Ingeniería de Sistemas, a la Maestría en Administración y a la Universidad del Valle, muchas gracias.

Un agradecimiento especial a todos mis maestros, en especial a Guillermo Murillo, PhD y Carlos Hernán González, PhD, de quienes aprendí mucho, a Mónica García Solarte, M.B.A. quien como Directora de este trabajo de investigación, orientó el proceso de la mejor forma y depositó su confianza en el buen trabajo realizado.

Sin ninguno de los mencionados –*gracias a que confiaron en mí, en mi trabajo y en mi criterio*–, este proceso no habría sido posible, muchas gracias.

Pável Franco Marín, 2014.

Tabla de contenido

Resumen	XII
Abstract	XII
Introducción.....	1
1. El problema	3
1.1. Formulación del problema	3
1.2. Pregunta principal de investigación	4
1.3. Preguntas secundarias de investigación	4
1.4. Justificación del trabajo de investigación	4
1.5. Objetivos	6
1.6. Metodología	7
2. Marco referencial.....	15
2.1. Marco teórico	15
2.2. Marco conceptual	37
2.3. Marco contextual	39
3. Desarrollo.....	43
3.1. Ejecución de la fase de exploración	43
3.2. Ejecución de la fase de análisis.....	55
3.3. Ejecución de la fase de diseño	154
4. Conclusiones de la investigación.....	186
5. Estudios futuros	187
5.1. Estudio futuro 1.....	187
5.2. Estudio futuro 2.....	187
5.3. Estudio futuro 3.....	187
Anexos	188
Anexo 1. Protocolo de cuestionario.....	188
Anexo 2. Protocolo de entrevista.....	199
Bibliografía	202

Lista de figuras

Figura 1. Tipo de investigación.	8
Figura 2. Fases de la investigación.	9
Figura 3. Mapa de plantas de Colombina S.A.	40
Figura 4. Organigrama de la Vicepresidencia Específica de Negocio de Confeitería de Colombina S.A.	41
Figura 5. Promedio del clima organizacional en escala de 1 a 10.	55
Figura 6. Perfil general por dimensión del clima organizacional.	58
Figura 7. Análisis de la frecuencia en la dimensión plan estratégico.	61
Figura 8. Análisis porcentual de la dimensión plan estratégico.....	61
Figura 9. Análisis de la frecuencia en la dimensión valores corporativos.	64
Figura 10. Análisis porcentual de la dimensión valores corporativos.	64
Figura 11. Análisis de la frecuencia en la dimensión identidad e imagen de la organización.	67
Figura 12. Análisis porcentual de la dimensión identidad e imagen de la organización.	67
Figura 13. Análisis de la frecuencia en la dimensión higiene y salud ocupacional.	70
Figura 14. Análisis porcentual de la dimensión higiene y salud ocupacional.	70
Figura 15. Análisis de la frecuencia en la dimensión bienestar social.	73
Figura 16. Análisis porcentual de la dimensión bienestar social.	73
Figura 17. Análisis de la frecuencia en la dimensión estructura organizacional.	76
Figura 18. Análisis porcentual de la dimensión estructura organizacional.....	76
Figura 19. Análisis de la frecuencia en la dimensión socialización.....	79
Figura 20. Análisis porcentual de la dimensión socialización.	79
Figura 21. Análisis de la frecuencia en la dimensión evaluación de desempeño.	82
Figura 22. Análisis porcentual de la dimensión evaluación de desempeño.	82
Figura 23. Análisis de la frecuencia en la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.	85
Figura 24. Análisis porcentual de la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.	86
Figura 25. Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo en equipo.....	89
Figura 26. Análisis porcentual de la dimensión trabajo en equipo.	89
Figura 27. Análisis de la frecuencia en la dimensión procesos y procedimientos.	93
Figura 28. Análisis porcentual de la dimensión procesos y procedimientos.	93
Figura 29. Análisis de la frecuencia en la dimensión inducción.....	96
Figura 30. Análisis porcentual de la dimensión inducción.	96
Figura 31. Análisis de la frecuencia en la dimensión grupos informales.....	100
Figura 32. Análisis porcentual de la dimensión grupos informales.	101
Figura 33. Análisis de la frecuencia en la dimensión comunicación y retroalimentación.	104
Figura 34. Análisis porcentual de la dimensión comunicación y retroalimentación.	104

Figura 35. Análisis de la frecuencia en la dimensión toma de decisiones.	107
Figura 36. Análisis porcentual de la dimensión toma de decisiones.....	107
Figura 37. Análisis de la frecuencia en la dimensión relaciones interpersonales.	110
Figura 38. Análisis porcentual de la dimensión relaciones interpersonales.....	111
Figura 39. Análisis de la frecuencia en la dimensión participación.....	114
Figura 40. Análisis porcentual de la dimensión participación.	114
Figura 41. Análisis de la frecuencia en la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.	117
Figura 42. Análisis Porcentual De La Dimensión Instalaciones Y Elementos De Trabajo.	118
Figura 43. Análisis de la frecuencia en la dimensión desarrollo personal y profesional.	121
Figura 44. Análisis porcentual de la dimensión desarrollo personal y profesional.	121
Figura 45. Análisis de la frecuencia en la dimensión reconocimiento.....	125
Figura 46. Análisis Porcentual De La Dimensión Reconocimiento.	125
Figura 47. Análisis de la frecuencia en la dimensión cooperación.	128
Figura 48. Análisis porcentual de la dimensión cooperación.	129
Figura 49. Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo gratificante.	132
Figura 50. Análisis porcentual de la dimensión trabajo gratificante.....	132
Figura 51. Análisis de la frecuencia en la dimensión balance vida-trabajo.	136
Figura 52. Análisis porcentual de la dimensión balance vida-trabajo.	136
Figura 53. Análisis de la frecuencia en la dimensión solución de conflictos.	139
Figura 54. Análisis porcentual de la dimensión solución de conflictos.....	139
Figura 55. Análisis De La Frecuencia En La Dimensión Liderazgo Directivo.	142
Figura 56. Análisis porcentual de la dimensión liderazgo directivo.....	143
Figura 57. Análisis de la frecuencia en la dimensión compensación.....	146
Figura 58. Análisis porcentual de la dimensión compensación.	147
Figura 59. Distribución de calificaciones de clima organizacional por área de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A.	156

Lista de tablas

Tabla 1. Marco lógico.	14
Tabla 2. Síntesis del cuestionario aplicado.	45
Tabla 3. Porcentaje de personas por área.	50
Tabla 4. Rangos de calificación cuantitativa.....	50
Tabla 5. Porcentaje de personas por área.	52
Tabla 6. Distribución de personas por nivel educativo.	52
Tabla 7. Distribución de personas por rango de antigüedad.	53
Tabla 8. Distribución de personas por rango de antigüedad.	53
Tabla 9. Perfil general por dimensión del clima organizacional.....	54
Tabla 10. Distribución porcentual de cada dimensión.	57
Tabla 11. Calificación de la dimensión plan estratégico.....	59
Tabla 12. Análisis de la dimensión plan estratégico.	60
Tabla 13. Causas de calificación de la dimensión plan estratégico.	61
Tabla 14. Soluciones propuestas para la dimensión plan estratégico.....	62
Tabla 15. Calificación de la dimensión valores corporativos.	63
Tabla 16. Análisis de la dimensión valores corporativos.....	64
Tabla 17. Causas de calificación de la dimensión valores corporativos.	65
Tabla 18. Calificación de la dimensión identidad e imagen de la organización.	66
Tabla 19. Análisis de la dimensión identidad e imagen de la organización.....	66
Tabla 20. Causas de calificación de la dimensión identidad e imagen de la organización.	67
Tabla 21. Calificación de la dimensión higiene y salud ocupacional.	69
Tabla 22. Análisis de la dimensión higiene y salud ocupacional.....	69
Tabla 23. Causas de calificación de la dimensión higiene y salud ocupacional.	70
Tabla 24. Soluciones propuestas para la dimensión higiene y salud ocupacional.	71
Tabla 25. Calificación de la dimensión bienestar social.	72
Tabla 26. Análisis de la dimensión bienestar social.....	72
Tabla 27. Causas de calificación de la dimensión bienestar social.	73
Tabla 28. Calificación de la dimensión estructura organizacional.....	75
Tabla 29. Análisis de la dimensión estructura organizacional.	75
Tabla 30. Causas de calificación de la dimensión estructura organizacional.	76
Tabla 31. Soluciones propuestas para la dimensión estructura organizacional.	77
Tabla 32. Calificación de la dimensión socialización.	78
Tabla 33. Análisis de la dimensión socialización.	78
Tabla 34. Causas de calificación de la dimensión socialización.....	80
Tabla 35. Soluciones propuestas para la dimensión socialización.....	80

Tabla 36. Calificación de la dimensión evaluación de desempeño.....	81
Tabla 37. Análisis de la dimensión evaluación de desempeño.	81
Tabla 38. Causas de calificación de la dimensión evaluación de desempeño.....	83
Tabla 39. Soluciones propuestas para la dimensión evaluación de desempeño.....	84
Tabla 40. Calificación de la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.	84
Tabla 41. Análisis de la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.....	85
Tabla 42. Causas de calificación de la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.	86
Tabla 43. Soluciones propuestas para la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.	87
Tabla 44. Calificación de la dimensión trabajo en equipo.	88
Tabla 45. Análisis de la dimensión trabajo en equipo.....	88
Tabla 46. Causas de calificación de la dimensión trabajo en equipo.	90
Tabla 47. Soluciones propuestas para la dimensión trabajo en equipo.....	91
Tabla 48. Calificación de la dimensión procesos y procedimientos.	92
Tabla 49. Análisis de la dimensión procesos y procedimientos.....	92
Tabla 50. Causas de calificación de la dimensión procesos y procedimientos.	93
Tabla 51. Soluciones propuestas para la dimensión procesos y procedimientos.	94
Tabla 52. Calificación de la dimensión inducción.	95
Tabla 53. Análisis de la dimensión inducción.	95
Tabla 54. Causas de calificación de la dimensión inducción.....	97
Tabla 55. Soluciones propuestas para la dimensión inducción.....	99
Tabla 56. Calificación de la dimensión grupos informales.....	99
Tabla 57. Análisis de la dimensión grupos informales.	100
Tabla 58. Causas de calificación de la dimensión grupos informales.....	101
Tabla 59. Soluciones propuestas para la dimensión grupos informales.....	102
Tabla 60. Calificación de la dimensión comunicación y retroalimentación.	103
Tabla 61. Análisis de la dimensión comunicación y retroalimentación.....	103
Tabla 62. Causas de calificación de la dimensión comunicación y retroalimentación.	104
Tabla 63. Soluciones propuestas para la dimensión comunicación y retroalimentación.	105
Tabla 64. Calificación de la dimensión toma de decisiones.	106
Tabla 65. Análisis de la dimensión toma de decisiones.....	106
Tabla 66. Causas de calificación de la dimensión toma de decisiones.	108
Tabla 67. Soluciones propuestas para la dimensión toma de decisiones.	109
Tabla 68. Calificación de la dimensión relaciones interpersonales.....	109
Tabla 69. Análisis de la dimensión relaciones interpersonales.....	110
Tabla 70. Causas de calificación de la dimensión relaciones interpersonales.	111
Tabla 71. Soluciones propuestas para la dimensión relaciones interpersonales.	112
Tabla 72. Calificación de la dimensión participación.....	113

Tabla 73. Análisis de la dimensión participación.	113
Tabla 74. Causas de calificación de la dimensión participación.	115
Tabla 75. Soluciones propuestas para la dimensión participación.	116
Tabla 76. Calificación de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.	116
Tabla 77. Análisis de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.	117
Tabla 78. Causas de calificación de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.	118
Tabla 79. Soluciones propuestas para la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.	119
Tabla 80. Calificación de la dimensión desarrollo personal y profesional.	120
Tabla 81. Análisis de la dimensión desarrollo personal y profesional.	120
Tabla 82. Causas de calificación de la dimensión desarrollo personal y profesional.	122
Tabla 83. Soluciones propuestas para la dimensión desarrollo personal y profesional.	123
Tabla 84. Calificación de la dimensión reconocimiento.	124
Tabla 85. Análisis de la dimensión reconocimiento.	124
Tabla 86. Causas de calificación de la dimensión reconocimiento.	125
Tabla 87. Soluciones propuestas para la dimensión reconocimiento.	127
Tabla 88. Calificación de la dimensión cooperación.	127
Tabla 89. Análisis de la dimensión cooperación.	128
Tabla 90. Causas de calificación de la dimensión cooperación.	129
Tabla 91. Soluciones propuestas para la dimensión cooperación.	130
Tabla 92. Calificación de la dimensión trabajo gratificante.	131
Tabla 93. Análisis de la dimensión trabajo gratificante.	131
Tabla 94. Causas de calificación de la dimensión trabajo gratificante.	133
Tabla 95. Soluciones propuestas para la dimensión trabajo gratificante.	134
Tabla 96. Calificación de la dimensión balance vida-trabajo.	135
Tabla 97. Análisis de la dimensión balance vida-trabajo.	135
Tabla 98. Causas de calificación de la dimensión balance vida-trabajo.	136
Tabla 99. Soluciones propuestas para la dimensión balance vida-trabajo.	137
Tabla 100. Calificación de la dimensión solución de conflictos.	138
Tabla 101. Análisis de la dimensión solución de conflictos.	138
Tabla 102. Causas de calificación de la dimensión solución de conflictos.	140
Tabla 103. Soluciones Propuestas Para La Dimensión Solución De Conflictos.	141
Tabla 104. Calificación de la dimensión liderazgo directivo.	141
Tabla 105. Análisis de la dimensión liderazgo directivo.	142
Tabla 106. Causas de calificación de la dimensión liderazgo directivo.	143
Tabla 107. Soluciones propuestas para la dimensión liderazgo directivo.	144
Tabla 108. Calificación de la dimensión compensación.	145
Tabla 109. Análisis de la dimensión compensación.	145

Tabla 110. Causas de calificación de la dimensión compensación.....	147
Tabla 111. Soluciones propuestas para la dimensión compensación.....	148
Tabla 112. Clima organizacional del área de almacenamiento.....	149
Tabla 113. Clima organizacional del área de programación de la producción.....	150
Tabla 114. Clima organizacional del área de programación de la producción.....	151
Tabla 115. Comparativo de la percepción de clima organización por cada área de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.....	154
Tabla 116. Plan de acción general para mejorar el clima organizacional en la gerencia de logística de confitería de colombina s.a.....	157
Tabla 117. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión plan estratégico. .	158
Tabla 118. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión valores corporativos.....	159
Tabla 119. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión identidad e imagen de la organización.....	160
Tabla 120. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión higiene y salud ocupacional.....	161
Tabla 121. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión bienestar social..	162
Tabla 122. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional.....	163
Tabla 123. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión socialización.....	164
Tabla 124. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión evaluación del desempeño.....	165
Tabla 125. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.....	166
Tabla 126. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión trabajo en equipo.	167
Tabla 127. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión procesos y procedimientos.....	168
Tabla 128. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión inducción.....	169
Tabla 129. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión grupos informales.....	170
Tabla 130. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión comunicación y retroalimentación.....	171
Tabla 131. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión toma de decisiones.....	172
Tabla 132. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión relaciones interpersonales.....	172
Tabla 133. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión participación.....	173

Tabla 134. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.	174
Tabla 135. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión desarrollo personal y profesional.....	175
Tabla 136. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión reconocimiento...	176
Tabla 137. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión cooperación.	177
Tabla 138. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión trabajo gratificante.	178
Tabla 139. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión balance vida-trabajo.	179
Tabla 140. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión solución de conflictos.....	180
Tabla 141. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión liderazgo directivo.	180
Tabla 142. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión compensación.....	181
Tabla 143. Resumen del plan de mejoramiento y periodos de ejecución.	182

Resumen

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa a través variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006). Por ende, este trabajo de investigación tiene como objetivo establecer un plan de mejoramiento de clima organizacional para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. a partir de su diagnóstico para el año 2014.

Abstract

The organizational climate is the environment of the organization itself, produced and perceived by the individual according to the conditions in the process of social interaction and organizational structure variables is expressed through guiding belief, perception, degree of participation and attitude, determining their behavior, satisfaction and level of work efficiency (Méndez, 2006). Therefore, this research aims to establish a plan for improving organizational climate for Logistics Management Confectionery Colombina S.A. diagnosis from 2014.

Introducción

En este documento, producto del desarrollo de un trabajo de investigación, se describe el proceso inherente al diseño de un plan de mejoramiento para la gestión eficiente de los resultados obtenidos en una medición de clima organizacional producto de un diagnóstico específico para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. Lo anterior, tomando como base los conceptos y principios propios del clima organizacional que en sí mismo se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo según son percibidas por quienes trabajan en él (Méndez, 2006), y desde luego, la especificidad del contexto en el que se trabajó.

En este orden de ideas, dentro de los resultados obtenidos de este trabajo de investigación se tiene: a) diagnóstico de clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. a partir de la aplicación de un instrumento de medición, b) las variables de clima organizacional que impactan la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. y c) un plan de mejoramiento a través del cual la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. pueda gestionar eficientemente los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional realizada. Luego, para llegar a los resultados indicados, fue necesario desarrollar una investigación principalmente cuantitativa a partir de la cual se abrió espacio para la descripción y la exploración, lo anterior soportado por un marco de referencia como base teórica necesaria que permitió fundamentar todo el ejercicio.

Lo anterior, entendiendo que según Álvarez (1995 citado por García, 2009), el clima organizacional se define como el ambiente de trabajo resultante del contexto generado por diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, dónde lo anterior impacta diversos ámbitos del individuo y por ende, su productividad. Por otra parte, es posible sumar lo planteado por Méndez (2006 citado por García, 2009) referente al origen sociológico del clima organizacional, dónde es clave establecer un entorno social adecuado dentro de cualquier contexto organizacional.

En este orden de ideas, cuando se habla de clima organizacional, es de vital importancia conocer la percepción de las personas en relación a su lugar de trabajo, para con ello, establecer planes de mejoramiento adecuados para a su vez buscar mejores condiciones en la productividad.

Así, partiendo de lo anterior, el desconocimiento de la percepción de las personas respecto los aspectos que impactan positiva y negativamente una medición de clima organizacional, tiene incidencia en un eventual plan de mejoramiento, posiblemente inadecuado, para la gestión de resultados de dicha medición y ello a su vez, genera impacto en la productividad de las personas que coexisten en determinadas realidades.

Finalmente, en el presente documento se presenta la introducción al trabajo de investigación que cubre elementos como el tema de investigación, la descripción del problema y su justificación, los objetivos y el marco de referencia. Posteriormente se presenta la ejecución del trabajo de investigación donde se cubren elementos como la metodología de investigación definida, el desarrollo de la misma que en sí mismo se articula como el desarrollo del trabajo de investigación y el análisis de resultados. Y en última instancia, se presentan la síntesis, las conclusiones y los estudios futuros en el marco de una perspectiva presente y una perspectiva futura.

1. El problema

1.1. Formulación del problema

Siguiendo a García (2009), desde 1960 según las primeras aproximaciones de Gellerman, se habla de clima organizacional hasta la fecha, donde no se tiene un concepto definido sino que se construye en el tiempo de acuerdo a las condiciones de cada especificidad organizacional y de las diferentes corrientes administrativas.

El comportamiento de las personas en la organización genera un ambiente que afectará tanto a los individuos mismos como a los objetivos estratégicos, pues en últimas, el clima organizacional determina la forma en que el colaborador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción en la labor que desempeña.

Para potenciar el máximo de las capacidades de las personas que se desempeñan en un contexto organizacional específico, es necesario conocer la percepción de todas ellas en todos los niveles, y la manera más adecuada para realizarlo es mediante un diagnóstico que permita conocer los problemas existentes para posteriormente generar un plan de mejoramiento que permita establecer mejoras a propósito del tema, buscando así incrementar la productividad de la organización y desde luego, mejorar sus resultados.

Ahora bien, Colombina S.A. es una empresa Colombiana dedicada a la producción y venta de alimentos en Colombia y algunos alrededor del mundo dentro de los cuales se podría mencionar Nueva Zelanda, Mali, Marruecos, Argelia, Costa de Marfil, Zambia, Israel, Kuwait, Polonia, Gabón, Angola, Italia, Costa Rica, Venezuela, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Ecuador, Perú, Chile, Canadá y Estados Unidos.

Así, el clima organizacional se ha medido en los años 2007, 2008 y 2011 según Colombina (2011), donde hasta el 2011 se tenían 6 variables: imagen gerencial, sentido de pertenencia, interacción, desarrollo de personal, compensación y condiciones de trabajo, en este mismo año se incorporaron 3 variables más: autogestión, comunicación y responsabilidad social, y además, se empezaron a tener en cuenta dentro de su medición sus filiales: Perú, Ecuador, Puerto Rico, Venezuela, Chile y Estados Unidos.

En este proceso, se ha detectado que la variable con mayores oportunidades de mejora es compensación que en promedio está por debajo de 70 puntos que es la referencia, y que la variable mejor calificada es sentido de pertenencia con 82 puntos en promedio.

Entonces, dentro de este trabajo de investigación, el objeto de estudio será la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. que está articulada por las áreas de Gestión de Demanda (9 personas), Planeación de Producción (10 personas) y Almacenamiento (105 personas), dónde la primera es administrada por el área de Gestión Humana de Belmonte¹ y las últimas dos son administradas por el área de Gestión Humana de La Paila².

Se toma esta gerencia como objeto de estudio ya que juega un papel de integración en las actividades inherentes al aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento oportuno, donde cualquier factor negativo dentro del área puede generar improductividad, dando así como resultado incumplimientos por parte de la Colombina S.A. a sus clientes, tanto a nivel nacional como internacional, repercutiendo de forma negativa en la imagen y credibilidad de la empresa, además de generar un impacto en sus cifras.

1.2. Pregunta principal de investigación

¿Cuáles deberían ser las acciones a implementar para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.?

1.3. Preguntas secundarias de investigación

- ¿Cuál es la percepción de los empleados de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. sobre el clima organizacional en su área?
- ¿Cuáles son las variables de clima organizacional que generan impacto de forma positiva y negativa en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.?
- ¿Cómo se deberían gestionar los resultados obtenidos de clima organización de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.?

1.4. Justificación del trabajo de investigación

La eficiencia en el desempeño de un trabajador está directamente relacionada con el hecho de sentirse satisfecho y realizado, alcanzar sus metas, cumplir sus objetivos, entre otros, tanto a nivel personal como profesional. En consecuencia, se podría generar la pregunta ¿cómo lograr que las personas se sientan parte de la organización y saber que la motivación que se da es la correcta?, y en función de hallar una respuesta, es necesario identificar las

¹ Se denomina Belmonte al edificio ubicado en Cali en la Carrera 1 N° 24 – 65, dónde se encuentra el mayor porcentaje de las áreas administrativas de Colombina S.A. y su Junta Directiva.

² Se denomina La Paila a la planta de confitería del Grupo Empresarial Colombina S.A., ubicada en el corregimiento de La Paila en Zarzal.

variables que impactan el clima organizacional y proponer las recomendaciones tácticas que ayudarán a las personas y por ende a la organización.

Luego, por medio de la identificación de las variables que afectan el clima organizacional, es posible solucionar y/o prevenir el eventual descontento que pueden presentar las personas de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. en la actualidad, lo que se puede llegar a traducir en poca productividad, ausentismo, baja calidad de trabajo, entre otros.

Por otro lado, según Colombina (2011), los objetivos estratégicos Colombina S.A. se agrupan en cinco perspectivas –*financiera, de mercadeo, de procesos internos, de capital estratégico y de responsabilidad social*– que se centran en fortalecer la gestión y garantizar el éxito de la compañía. Luego, dentro de la perspectiva de capital estratégico existen focos orientados al capital organizacional, al capital tecnológico y al capital humano, y en consecuencia, el principal propósito de este trabajo de investigación es proponer acciones de mejora para el clima organizacional de la gerencia objeto de estudio, que aplicadas, pueden afectar de forma positiva los resultados del clima organizacional en una medición posterior y por ende, también el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En consecuencia, el desarrollo de este trabajo de investigación es justificado en la misma medida en que lo es una medición de clima organizacional, pues a partir de éste fue posible generar un plan de mejoramiento para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. para el año 2014, tomando como punto de partida un diagnóstico y una posterior identificación de las variables que tienen incidencia positiva y negativa, elementos que sirvieron como herramientas para diseñar el plan de mejoramiento propuesto en el marco de este trabajo de investigación.

En este sentido, este trabajo de investigación se realizó para apoyar la toma de decisiones en relación a medidas que permitan generar mejores condiciones laborales y por ende, mejorar las condiciones de productividad, pues es importante tener en cuenta la criticidad que tienen las actividades que se realizan en la gerencia objeto de estudio y el impacto que éstas tienen para Colombina S.A.

Por otra parte, entendiendo la necesidad de realizar este trabajo de investigación, cabe destacar que las condiciones para hacerlo estuvieron dadas, pues en su momento, la Vicepresidencia de Gestión Humana estaba iniciando procesos inherentes que buscaban

mejorar las condiciones de los colaboradores de la organización. Luego, con los resultados obtenidos se apoyarán dichos procesos, específicamente para la gerencia objeto de estudio con el apoyo de su Gerente, quién en apoyó y facilitó el contacto con los colaboradores para la aplicación del instrumento de medición.

Por otro lado, teniendo en cuenta el rigor académico, es importante tener en cuenta que dentro de este trabajo de investigación, únicamente la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. fue objeto de estudio, porque de haber pensado en abarcar toda la organización, este hubiese sido un estudio que habría implicado recursos económicos que están fuera del alcance de los autores. Así, sólo se procuró mejorar las condiciones de las áreas involucradas.

En este orden de ideas, los directos impactados *–de forma positiva–* fueron los colaboradores que pertenecen a las áreas de Gestión de Demanda (9 personas), Planeación de Producción (10 personas) y Almacenamiento (105 personas), pues se definió un plan con el que se espera mejorar sus condiciones laborales de acuerdo a los resultados que arrojó la medición de clima organizacional propuesta dentro de este trabajo de investigación.

Así, es claro que con este trabajo de investigación se generaron resultados que se espera llenen las brechas de conocimiento dentro de la gerencia objeto de estudio en relación a la percepción que tienen sus colaboradores de su entorno y desde luego, los planes de mejoramiento para favorecer dichas percepciones. Luego, a partir de los resultados obtenidos, es totalmente viable realizar generalizaciones para Colombina S.A. e incluso, para otras empresas que también tengan dentro de su cadena de valor ejercicios logísticos equivalentes, y más aún, es posible formular mejores prácticas y lecciones aprendidas a propósito de la investigación que se realizó.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general.

Establecer un plan de mejoramiento de clima organizacional para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. a partir de su diagnóstico para el año 2014.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar el clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. a partir de la aplicación de un instrumento de medición.

- Identificar las variables de clima organizacional que impactan de forma positiva y negativa a la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A.
- Diseñar un plan de mejoramiento a través del cual la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. pueda gestionar eficientemente los resultados obtenidos en una medición de clima organizacional específica.

1.6. Metodología

1.6.1. Tipo de investigación.

Este trabajo de investigación para establecer un plan de mejoramiento de clima organizacional para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., tuvo los enfoques cuantitativo y cualitativo, dado que se aplicó un cuestionario de clima organizacional a toda la población objeto de estudio, ejercicio a través del cual se determinó cómo se valoran las dimensiones evaluadas y que generan influencia, y además, se realizaron entrevistas a través de las cuales se hicieron contrastes contra la información recopilada.

La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente, en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas propias del campo de la estadística (ITESCAM, 2013). Mientras que la metodología cualitativa busca extraer datos desde la percepción de las personas, ejercicio que normalmente se hace de forma verbal.

Así, para desarrollar las metodologías cuantitativa y cualitativa, se requirió que dentro de los elementos del problema de investigación, existiese una relación cuya naturaleza sea representable por un modelo numérico y un modelo de cualificaciones, respectivamente. Por lo que fue necesario que hubiese claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema de modo que fuese posible definirlo, limitarlo y saber exactamente dónde se inicia dicho problema.

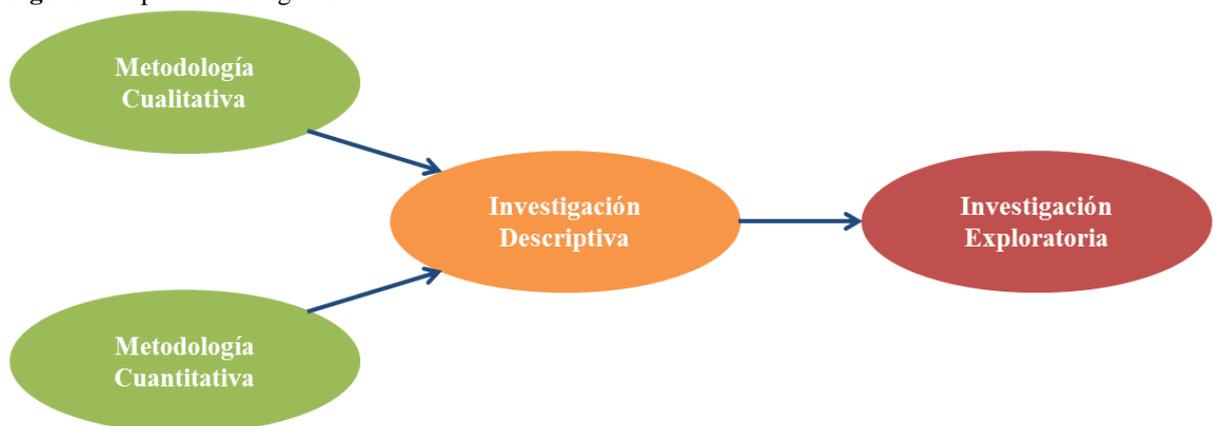
Según Lerma (2009), en las investigaciones cuantitativas se pueden mencionar los siguientes tipos: descriptiva, retrospectiva, prospectiva, estudio de casos, evaluativa, experimental y cuasiexperimental, por ello la investigación cualitativa realizada, se utilizó únicamente como mecanismo de contraste.

Así, partiendo de la información recopilada en las etapas iniciales de este trabajo de investigación, se realizó una investigación descriptiva, donde según Lerma (2009), su objetivo es describir el estado, las características, los factores y los procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren de forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Por lo que se tomaron los elementos teóricos estudiados y se analizó la percepción de los empleados de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.

Por otro lado, se realizó también una investigación exploratoria porque partiendo de los resultados generados en la investigación descriptiva, se estableció un plan de mejoramiento a través del cual se propone una forma de gestionar eficientemente los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional realizada.

La Figura 1 esquematiza el tipo de investigación que se llevó a cabo, dónde básicamente, se exponen los momentos de ésta.

Figura 1. Tipo de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

1.6.2. Fases de la investigación.

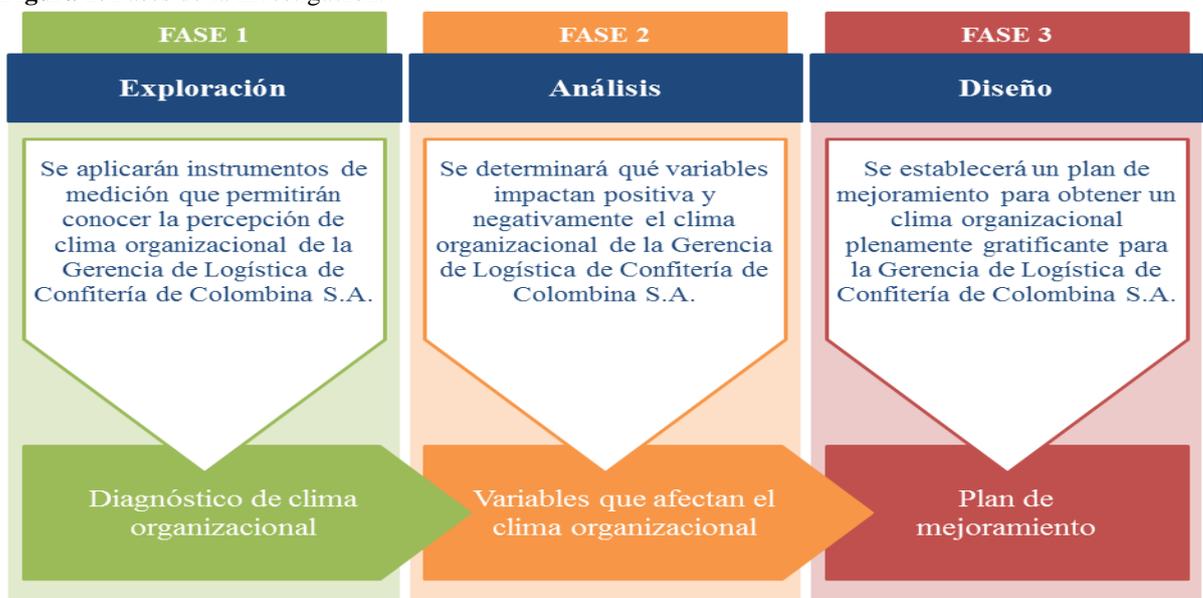
La metodología de investigación que se propuso, como se muestra en la Figura 4, obedece principalmente a tres fases:

- En la fase de **exploración**, se aplicaron dos instrumentos de medición (cuestionario y entrevista) que permitieron conocer la percepción de clima organizacional de la población objeto de estudio, tomando como base una revisión al marco referencial también desarrollado dentro de este trabajo de investigación.

- En la fase de **análisis**, a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior, se identificaron, dentro del marco de un diagnóstico, las variables de clima organizacional que impactan en la gerencia objeto de estudio y cuál es la percepción de los empleados de la misma.
- En la fase de **diseño**, finalmente, se definió un plan de mejoramiento a través del cual se pueda gestionar eficientemente los resultados de clima organizacional obtenidos para la medición realizada.

Así, la Figura 2 esquematiza el orden lógico que se llevó a cabo dentro del contexto de este trabajo de investigación, dónde los resultados de una fase se convertirán en el insumo principal de la fase siguiente.

Figura 2. Fases de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

1.6.3. Fuentes de información.

Las siguientes son las fuentes de información a partir de las cuales se recolectó la información para el desarrollo de este trabajo de investigación:

- **Fuentes primarias.** Fue el material de primera mano relativo al tema de estudio que contiene información nueva y original. Dentro de este trabajo de investigación se aplicaron cuestionarios a toda la población objeto de estudio, dónde dichos cuestionarios fueron el principal elemento para el diagnóstico del clima organizacional, se aplicaron tomando como base el instrumento para el diagnóstico del clima organizacional de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata

Domínguez (García, 2009), cuestionario que se definió en los primeros momentos de la investigación de acuerdo a las necesidades que se detectaron. Por otro lado, también se aplicaron entrevistas a una muestra reducida de la población objeto de estudio, donde los resultados de dichas entrevistas sirvieron para contrastar la información recopilada y ratificar las percepciones de las personas.

- **Fuentes secundarias.** Fue la información otorgada por parte de Colombina S.A. Tal es el caso de los informes de sostenibilidad, los resultados de anteriores mediciones de clima organizacional en la empresa, variables utilizadas y variaciones presentadas de un año a otro.
- **Fuentes terciarias.** Fue la información extraída de libros, artículos, sitios web y demás elementos bibliográficos.

Así, con estos tres grupos de fuentes de información, fue posible recopilar la información suficiente y necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación, pues en cada una de ellas se determinó exactamente qué información debía arrojar.

1.6.4. Técnicas de recolección de información.

Según García y Bedoya (1997 citado en García, 2009), existen tres estrategias para medir el clima organizacional: a) la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, b) la segunda es hacer entrevistas directas a los trabajadores y c) la tercera y más utilizada, es realizar encuestas o cuestionarios, según sea el caso –*encuesta si se trabaja con una muestra y cuestionario si se trabaja con toda la población*–, a los trabajadores a través de un instrumento de medición diseñado para ello. En este sentido, para este trabajo de investigación se tomaron dos de las estrategias referenciadas, entrevistas directas a las personas y cuestionarios porque se trabajó con toda la población.

En este orden de ideas, primero se aplicó el cuestionario seleccionado a las 124 personas que componen la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. partiendo del hecho de que se ha convertido en la técnica preferida por los investigadores (Méndez, 2006). Además, se tuvo en cuenta lo planteado por Lames y Sells (1981 citados por Méndez, 2006), quienes señalan como beneficios del uso del cuestionario la posibilidad de obtener información directa de las personas de la organización, la estandarización de la información sobre las variables, la dinámica ágil

que se genera y la obtención de datos e información suficiente en relación al universo poblacional de la investigación.

Por otro lado, se tuvo en cuenta el hecho de que el punto de partida en este tipo de investigaciones es el individuo, siendo él la fuente de información primaria por la percepción que tiene del clima de la organización sobre aquellos aspectos referenciados en el cuestionario, pues tal como lo indica Méndez (2006), el clima de la organización es el resultado de agrupar las percepciones individuales.

De esta manera se obtuvo una percepción total de la población y a partir de ello, se procedió a analizar e interpretar los resultados con ayuda de Microsoft Excel, a fin de comprender el comportamiento del clima organizacional en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., de generar un plan de mejoramiento a propósito del tema y por ende, a fin de cumplir con los objetivos de la presente investigación.

Una vez culminado este primer momento, se realizaron 10 entrevistas a los siguientes cargos: 1 Gerente de logística de confitería, 1 Coordinador de gestión de demanda, 1 Analista de gestión de demanda, 1 Planeador de producción, 1 Planeador de Materiales, 1 Coordinador de despacho, 1 Controlador de inventarios, 1 Planificador, 1 Chequeador y 1 Operario de montacargas. Los nombres de las personas que ocupan estos cargos no se revelan en este trabajo de investigación por petición explícita de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.

Con las entrevistas realizadas se buscó un contraste con los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario con el ánimo de garantizar, en la medida de lo posible, que la información recopilada y analizada fuese lo más coherente y objetiva posible. Por lo anterior, las entrevistas realizadas estuvieron muy alineadas con las preguntas realizadas en el cuestionario.

Por otra parte, los resultados obtenidos tuvieron gran relevancia en este trabajo de investigación teniendo en cuenta que a partir de éstos se establecieron las variables que afectan positiva y negativamente el clima organizacional en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., de donde se partió para construir el plan de mejoramiento propuesto en este trabajo de investigación en función de los hallazgos. En consecuencia, su validez es tal, que sin dichos resultados el producto final no tendría la calidad que tiene en relación a la eficiencia y el mejoramiento que se espera obtener.

1.6.5. Procesamiento de la información.

Teniendo en cuenta que se aplicaron entrevistas y cuestionarios, el análisis e interpretación de los resultados se hizo en función de cada técnica. Así, es importante tener en cuenta en la técnica de entrevistas se está hablando de un enfoque cualitativo, mientras que en la técnica de cuestionarios se está hablando de un enfoque cuantitativo. Por otro lado, vale la pena destacar que los cuestionarios fueron la fuente principal de información, pues las entrevistas sirvieron como soporte para la coherencia y objetividad de la información recopilada. Teniendo en cuenta lo anterior, sobre la información cuantitativa se hizo un análisis profundo, detallado e individual *–sobre cada pregunta del cuestionario–*, mientras que sobre la información cualitativa, se hizo una revisión contrastante en relación a la información cuantitativa.

En este orden de ideas, para las entrevistas se hicieron grabaciones de las mismas y posteriormente éstas se escucharon para extraer la información, que a criterio de los autores, tenía relevancia en relación al sustento que se debe dar a la información cuantitativa. Por otro lado, para los cuestionarios, que se hicieron en medios físicos e impresos, se utilizó Microsoft Excel para tabular la información recopilada y generar gráficos a partir de dicha información.

Así, se tabuló por cada persona que respondió el cuestionario cada una de las preguntas del mismo. Posteriormente se graficó un diagrama de dispersión de los promedios obtenidos de los resultados por cada pregunta para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. Luego, por cada pregunta se hicieron gráficos de frecuencia y porcentuales de las respuestas obtenidas, además de un gráfico de frecuencia de causas. Finalmente se graficó un diagrama de dispersión de los promedios obtenidos de los resultados por cada pregunta para cada una de las áreas analizadas.

1.6.6. Población.

La población de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. que se analizó en este trabajo de investigación estuvo compuesta por el Gerente de Logística de Confitería de Colombina S.A., quien tiene a su cargo las áreas de Gestión de demanda, Planeación de producción y Almacenamiento, obteniendo un universo población de 124 personas incluido el Gerente. Luego, las áreas están distribuidas de la siguiente manera:

- **Gestión de demanda.** Esta área está compuesta por 9 personas así: 1 Gerente de logística de confitería, 1 Jefe de área, 4 Coordinadores de gestión de demanda, 2 Analistas de gestión de demanda y 1 Estudiante en práctica.
- **Planeación de producción.** Esta área está compuesta por 10 personas así: 1 Jefe de área, 5 Planeadores de producción, 3 Planeadores de materiales y 1 Estudiante en práctica.
- **Almacenamiento.** Esta área está compuesta por 105 personas distribuidos en administrativos y operativos, así: a) administrativos: 1 Director de almacenamiento, 1 Jefe de almacén de materias primas, 1 Coordinador de despacho, 5 Coordinadores de operaciones logísticas, 2 Planificadores, 2 Auxiliares de sistemas, 3 Auxiliares de inventarios, 1 Auxiliar de exportaciones, 3 Auxiliares de ingresos y 3 Controladores de inventarios y b) operativos: 17 Operarios de loop de estibado, 5 Desplazadores de ingresos, 17 Pickineros, 15 Desplazadores de despachos, 22 Operadores de montacargas, 6 Chequeadores y 1 Estudiante en práctica.

Cabe decir que las personas de las áreas de Gestión de demanda y Planeación de producción están por medio de vinculación directa con Colombina S.A., sin embargo en el área de Almacenamiento existe una proporción de personas con contratación directa equivalente a un 70%, el 30% restante *–la mayoría en la parte operativa–* están contratadas por medio del Grupo Accionplus, que es Holding Empresarial Colombiano líder en la prestación de soluciones de Outsourcing basadas en talento humano. Lo anterior es importante tenerlo en cuenta al momento de hacer el análisis de información correspondiente puesto que ese 30% referenciado puede tener una percepción del clima de la organización totalmente atípico en relación al resto de la población.

1.6.7. Marco lógico.

En la Tabla 1 esquematiza el marco lógico que se ejecutó en función de los objetivos específicos propuestos, dónde se indican cuáles son las actividades que se realizaron, los recursos involucrados y los resultados obtenidos, que a su vez, son equivalente a los resultados obtenidos tras la ejecución de cada una de las fases de investigación.

Tabla 1. Marco lógico.

Objetivos específicos	Fase de la investigación	Actividades	Recursos	Resultado
Diagnosticar el clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. a partir de la aplicación de un instrumento de medición.	Exploración.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el marco referencial existente en relación al clima organizacional (concepto, dimensiones, aspectos, factores que intervienen, satisfacción laboral, entre otros). Preparar el instrumento (cuestionario) de diagnóstico de clima organizacional para aplicarlo a la población objeto de estudio. Aplicar el instrumento de diagnóstico de clima organizacional. Preparar el protocolo de entrevista para contrastar los cuestionarios. Aplicar el protocolo de entrevista. 	Equipo de cómputo con conexión a internet. Bibliografía sobre clima organizacional. Asesoría por parte de la directora del trabajo de investigación para establecer aportes positivos y negativos generados. Protocolos de cuestionario y entrevista (en medio físico e impreso). Grabadora de voz.	Diagnóstico del clima organizacional.
Identificar las variables de clima organizacional que impactan de forma positiva y negativa a la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.	Análisis.	<ul style="list-style-type: none"> Procesar la información recopilada. Clasificar la información recopilada. Analizar la información recopilada. 	Equipo de cómputo con conexión a internet. Cuestionarios realizados. Producto de software Microsoft Excel. Entrevistas realizadas (grabaciones). Medio para escuchar las grabaciones (reproductor de audio).	VARIABLES que afectan el clima organizacional.
Diseñar un plan de mejoramiento a través del cual la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. pueda gestionar eficientemente los resultados obtenidos en una medición de clima organizacional específica.	Diseño.	<ul style="list-style-type: none"> Definir un plan de mejoramiento que permita mejorar las condiciones de clima organizacional en la gerencia objeto de estudio, a partir de las variables que en ésta impactan positiva y negativamente. 	Equipo de cómputo con conexión a internet. Información recopilada en actividades anteriores.	Plan de mejoramiento.

Fuente: Elaboración propia.

2. Marco referencial

2.1. Marco teórico

2.1.1. Clima organizacional.

El clima organizacional es la percepción que tienen las personas de su lugar de trabajo y el entorno que éste genera en relación a los procesos organizacionales tales como políticas, estilos de liderazgo, compensación, comunicación, responsabilidad social, entre otros. Así, existen diferentes definiciones acerca del clima organizacional donde cada una depende de la visión de sus ponentes, por lo que en este documento se hace referencia a las más relevantes, de acuerdo al criterio de los autores.

Según García (2009), este concepto fue introducido por primera vez en psicología organizacional en 1960 por Gellerman, quién plantea, según Furnham (2008), que el clima organizacional es el carácter de una compañía, donde define los siguientes pasos para analizarlo:

- a) Identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- b) Estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- c) Analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas.
- d) Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención en las carreras de sus líderes.
- e) Integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener las sumas de ellas.

A partir de allí, los estudios realizados sobre clima organizacional ofrecen múltiples conceptos, por lo que a continuación se mencionan algunas investigaciones realizadas sobre el tema, con el objeto de mostrar los distintos enfoques que se han presentado:

- De acuerdo a lo planteado por Schein (1973 citado por Méndez, 2006), Litwin Stringer encuentra que el clima organizacional es el resultado de la percepción subjetiva del sistema formal, del estilo informal de los administradores, y de

factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

- En Gitson et al. (1983 citado por Zapata y Rodriguez, 2008) se dice que las organizaciones tienen personalidad, y el clima organizacional es una medida de dicha personalidad, de esta manera éste está influenciado por la conducta personal en la organización, su estructura y los procesos.
- Para Urdaneta (2005), el clima organizacional es la actitud y percepción que las personas tienen de factores internos y externos, propios de la organización, que conforman el ambiente laboral e inciden internamente en su ánimo, moral, motivación y satisfacción por el trabajo, proyectándose organizacionalmente en la productividad, eficiencia, calidad de los productos y/o servicios y por supuesto, en la satisfacción de los clientes y/o usuarios finales.
- Según Méndez (2006), el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa a través variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
- Chiavenato (2007) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización influyendo en el comportamiento de éstos, por lo que se podría decir que existen factores estructurales y sociales que definen el clima en una organización específica. Así, el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, el cual es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes, elevando la moral, y es desfavorable cuando proporciona frustración a dichas necesidades.
- Para García (2003 citado en García, 2009), el clima organizacional es la percepción que tiene el individuo acerca de la organización donde trabaja y la opinión que se ha formado de ella de acuerdo a variables como autonomía, estructura, recompensas, cordialidad, apoyo, entre otras.

Partiendo de las perspectivas de los autores referenciados anteriormente, es válido indicar que el clima organizacional es un tema de estudio vivo, porque desde la

perspectiva de los autor, es demasiado orgánico y depende netamente de un contexto social específico, es decir, cada organización propone diferentes escenarios que generan diversas especificidades.

Luego, generar un concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes, que en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Según Salazar, Guerrero, Machado y Andalia (2009), los que se consideran con frecuencia son:

- **Ambiente físico.** Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales.** Hace referencia al tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- **Ambiente social.** Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales.** Se refiere a las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- **Comportamiento organizacional.** Está compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

El clima organizacional entonces, es por tanto, el resultado de la interacción entre las características personales y organizacionales. Los factores y estructuras de la empresa producen un clima determinado que depende de la percepción de las personas que integran la organización, llevando de esta manera a los individuos a tomar ciertos comportamientos, incidiendo éstos en la actividad de la organización y su desempeño general.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional, pues constituye un elemento esencial en la planeación estratégica, permitiendo a los directivos de las organizaciones realizar una visión futura de éstas por medio de un diagnóstico que permite identificar las necesidades reales y de esta manera, realizar acciones en el presente, que en el futuro, permitirán alcanzar una visión diseñada.

2.1.2. Orígenes del clima organizacional.

Según Pérez (2013 citando a Méndez, 2006), el origen del clima organizacional está en la sociología, pues éste repercute en la motivación y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, donde el concepto de organización enfatiza la importancia del hombre en función del trabajo por su participación en un sistema social.

Por su parte, Infante (1996) presenta algunos puntos de vista que tratan de dar respuesta a inquietudes sobre condiciones que propician el surgimiento del clima organizacional que generalmente impera en los sistemas sociales modernos partiendo de los aportes de Frederick Taylor en la administración.

En consecuencia, desde la perspectiva de Taylor, se considera una evolución en la administración científica, en relación con la coordinación y control del trabajo humano, lo que se constituyó en una de las grandes contribuciones hechas por el desarrollo industrial norteamericano al resto del mundo. Este movimiento logró producir mediante el estudio de las características físicas del trabajo, métodos más eficientes en el ámbito laboral. El trabajo de Taylor estuvo relacionado con la problemática administrativa al nivel de la planta y con los trabajos que requieren un alto esfuerzo físico de los hombres.

Retomando lo planteado por Infante (1996), Henry Fayol (1963) enfrentó el problema administrativo de toda organización partiendo de la concepción mecanicista de Taylor, pues su influencia al destacar ciertos principios de la administración fue enorme, organizando así el pensamiento de los ejecutivos sobre la función de una empresa.

Así, de acuerdo a lo planteado, la administración científica abarca tanto las ideas de Taylor como las de Fayol, pues son innegables sus aportes administrativos en relación a un funcionamiento ordenado y armónico de las organizaciones, incluso, sus principios siguen siendo válidos actualmente.

Pero, al considerar sólo los aspectos físicos del trabajo en los hombres y al concebirlos motivacionalmente sólo sobre estímulos económicos, la administración científica se perfiló como un movimiento mecanicista e incongruente con las características psicológicas del hombre. Su principal bondad, que era la estandarización

del trabajo para que los individuos con poca destreza pudieran ejecutarlos eficazmente, produjo resultados que beneficiaron las necesidades de la empresa, pero impidieron por otro lado el desarrollo pleno de las facultades superiores de los seres humanos, ya que su dependencia a la autoridad formal como único mecanismo efectivo para la ejecución del trabajo, impidió que fuerzas superiores de tipos psicológico jugaran un papel significativo.

Más tarde, cuando el mundo industrial de la década de los años veinte contemplaba los resultados materiales que produjo la práctica de la administración científica, ocurrió un incidente que marcó el origen de una nueva etapa en la concepción del hombre en las organizaciones. Los experimentos llevados a cabo por Mayo y Roethlisberger en las instalaciones de Hawthorne de la Western Electric, en Chicago, que fueron diseñados inicialmente para establecer correlaciones entre las condiciones de iluminación y la productividad de un grupo de ensambladoras de componentes telefónicos, mostraron un notable aumento en la productividad, esto como resultado de la satisfacción de las necesidades psicológicas, descubriéndose entonces la importancia del llamado factor humano en la productividad. Así, se detectó el impacto de las fuerzas internas que mueven a los individuos en su trabajo y la necesidad de revisar los sistemas mecanicistas que forzaban a los hombres a comportarse como autómatas sin sentimientos.

Sin embargo, el descubrimiento de la importancia de los aspectos emocionales del hombre en su trabajo, tuvo un impacto que no siempre fue bien entendido, ya que debido a una mala interpretación de estos experimentos, las relaciones humanas definieron arbitrariamente que la satisfacción de las personas en su trabajo, produciría automáticamente aumentos en la producción sin tener en cuenta las necesidades de los individuos, surgiendo de esta manera una falsa actitud paternalista y un clima de dependencia que no conducían al crecimiento y desarrollo humano.

Experimentos realizados más adelante, dieron luz a la relación entre la satisfacción en el trabajo y la alta productividad, que es mucho más compleja que una relación de causalidad directa. De esta manera ya no eran adecuadas las explicaciones y prácticas del movimiento de las relaciones humanas de ese tiempo, por lo que surgen los siguientes planteamientos con el afán de comprender las verdaderas características de esta relación. Según Infante (1996) p. 11:

- *No sólo es necesario que las personas se encuentren satisfechas en el trabajo, sino que es igualmente apremiante que la empresa cumpla con sus objetivos.*
- *El propósito no es hacer sentir importante a la gente, sino lograr que ella realmente sea importante.*
- *Los individuos no son niños a quienes hay que cuidar y guiar permanentemente, sino que dadas las condiciones adecuadas, pueden ser independientes, autodirigidos y autocontrolados.*
- *La motivación de tipo psicológico es mucho más efectiva que la presión material positiva o negativa.*

Los anteriores planteamientos dieron origen a varios movimientos, algunos fundamentados en plataformas teóricas y otros en procedimientos prácticos, como se indica a continuación:

- La teoría XY de Douglas McGregor (1960) que describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y", que en sí mismas son contrapuestas en términos de dirección. En la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.
- La escuela de los recursos humanos de Miles (1967) donde se propone que las organizaciones desarrollan pautas de comportamiento estratégico relativamente estables, introduciendo el concepto de capacidad adaptativa, según el cual las organizaciones con éxito, desarrollan con el paso del tiempo, un enfoque identificable y sistemático de adaptación al entorno. La adaptación organizativa es un proceso complejo y dinámico, que se puede definir como un ciclo de ajuste, que requiere la resolución simultánea de tres tipos de problemas: empresarial (definición del dominio de producto-mercado), tecnológico (tecnología) y administrativo (estructura, proceso e innovación).
- El cuadro administrativo de Blake y Mouton (1964), en el cual se entiende más el liderazgo como conducta, en lugar de centrarse en la personalidad del líder, pareciendo más útil analizar los comportamientos de los líderes eficaces. Esta teoría parte del supuesto de que existen dos dimensiones de gran importancia para la consecución de un liderazgo efectivo, que se establecen en función de la

conducta del líder (interés por la producción e interés por las personas). Los estilos de dirección serán distintos en función de las distintas puntuaciones que se alcancen en cada uno de estos dos aspectos.

- Sistema 5 de Likert (1967), quien estaba convencido de que el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados, quienes a su vez están comprometidos cada vez más y más con sub-tareas especializadas, lo que refuerza a la gerencia en base a “tener permanentemente ocupadas a las personas”, no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea”, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo, pues trae consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo. En lo que podría resumirse con una sola frase como: “No hay nada más inútil que hacer eficientemente todo lo que no es necesario”.
- La administración por objetivos de Peter Drucker (1954) que es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance. La administración por objetivos hace que éstos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, esta administración funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

En el trasfondo motivacional de estos movimientos se encuentra un escenario en el que se busca capturar la esencia de la problemática administrativa, donde su identificación y análisis han sido dejados de lado, pues según Beckhard (1968 citado por Infante, 1996) es un conflicto descrito como los dos cuernos del dilema, el cual tiene gran importancia para la comprensión de los problemas que viven las organizaciones modernas, como se explicita en los siguientes párrafos.

Así, cuando se habla de *los dos cuernos del dilema y el impacto del cambio*, se hace referencia a que en las organizaciones modernas surge un dilema relacionado con el conflicto de las fuerzas operantes dentro de la cultura, impactando los objetivos de

las empresas y las metas de desarrollo de los individuos. Las organizaciones por una parte, deben satisfacer sus necesidades, cumplir con sus metas y con sus objetivos, mediante la utilización de los recursos que la sociedad ha puesto a su disposición. Por otra parte, los individuos trabajan no solo para satisfacer sus necesidades fisiológicas mediante la recompensa monetaria que reciben por su trabajo, sino que buscan en el mismo la satisfacción de necesidades sociales, egoístas y de autorrealización (Infante 1996).

La primera fuerza es el cuerno de la empresa, y la segunda es el cuerno de los hombres y entran en conflicto cuando las compañías, al tratar de obtener utilidades, utilizan a su gente de forma inadecuada, surgiendo el dilema cuando el énfasis puesto en un cuerno menoscaba la satisfacción de las necesidades inherentes al otro y/o cuando satisfacer las necesidades de las personas impide el logro de los objetivos y viceversa.

La administración científica y en general el tipo piramidal autocrático de dirección, pone todo su énfasis en el cuerno de las empresas, prestando poca o ninguna atención al cuerno de las personas, satisfaciendo solo las necesidades de las personas que sean congruentes con tales objetivos. Los individuos que se encuentran en posiciones jerárquicas destacadas de la empresa donde se definen los objetivos de la misma encuentran esta congruencia, porque en el contenido de tales objetivos se reflejan sus propias necesidades, mientras que los demás miembros de la organización sacrifican la satisfacción de sus necesidades para alcanzar el logro de los objetivos de la empresa, a cambio de una recompensa monetaria.

Pero, en contraste a lo anterior, el cuerno de las necesidades personales ha adquirido gran importancia gracias a la aparición de las organizaciones sindicales fuertes y, muy especialmente, al considerable aumento porcentual de profesionales y especialistas en el grueso del grupo humano que trabaja en las empresas modernas. A este grupo de profesionales que Drucker, según Infante (1996), llama los educados, no se les puede dirigir por comandos, pues no toleran este tipo de liderazgo porque cuentan con una poderosa arma: la movilidad, que les permite trasladarse sin mayor dificultad a otras empresas con climas más propicios para sus necesidades.

Así, el desafío que afrontan las empresas modernas, las ubica en el dilema de buscar el logro de sus objetivos particulares dentro de un marco de contribución

significativa a la sociedad y hacer esto de manera tal que los empleados logren la satisfacción de sus necesidades personales en este empeño.

2.1.3. Motivación y satisfacción laboral.

González y Penagos (2008 citando a Robbins, 1999) consideran que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, donde necesidad es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Para Furnham (2008) hay varias razones, evidentes en sí mismas, por las que las personas trabajan, dentro de las cuales están que el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal y profesional. Por otra parte, vale la pena destacar que las personas deciden trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona, además de que experimentan diferentes niveles y tipos de motivación al hacerlo.

A partir de allí surgen las teorías de las necesidades que se basan en la idea de que el propósito de los comportamientos relacionados con el trabajo consiste en satisfacer alguna necesidad, donde dependiendo del tipo y la calidad de dichas necesidades, las personas tratarán de trabajar o dejarán de hacerlo, para satisfacerlas.

A continuación se presentaran algunas teorías motivacionales:

- **Teoría de Maslow.** La teoría de las necesidades de Maslow (1954 citado por Furnham, 2008) es una de las más conocidas. En esta teoría, Maslow suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y luego son estimuladas por un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente. A continuación se mencionan las necesidades planteadas por Maslow:
 - a) Las necesidades fisiológicas. Se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire y/o agua.

- b) Las necesidades de seguridad. Hacen referencia a un ambiente seguro, predecible, habitable y/o tranquilo.
- c) Las necesidades sociales. Son las necesidades de asociarse, dentro de lo que se podría considerar tener amigos, agradar y convivir con los demás.

A estas tres necesidades se les conoce como necesidades de deficiencia. Maslow creía que si estas no eran satisfechas, las personas no serían sanas ni en el plano físico ni en el psicológico. A las dos siguientes necesidades, de nivel superior, se les conoce como necesidades de crecimiento y su satisfacción ayuda a las personas a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

- a) Las necesidades de estima. Se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás.
 - b) Las necesidades de realización personal. Tienen que ver con la necesidad de crecimiento personal, el desarrollo del potencial y al máximo aprovechamiento de las capacidades personales.
- **La teoría de los dos factores de Herzberg.** Chiavenato (2007) plantea que Herzberg (1959) basa su teoría en el ambiente externo a diferencia de Maslow, quien apoya su teoría en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:
 - a) **Factores higiénicos.** Constituyen el contexto del puesto de trabajo. Son las condiciones que rodean a las personas en su trabajo como lo son las políticas de la organización y administración, las relaciones con el supervisor, la competencia técnica del supervisor, las condiciones de trabajo y el bienestar, el salario y la remuneración, la seguridad en el puesto, relaciones con los colegas.
 - b) **Factores motivacionales.** Constituyen el contenido del puesto de trabajo y las obligaciones relacionadas con éste, estos comprenden factores como la delegación de responsabilidad, la libertad para decidir cómo realizar un trabajo, las posibilidades de ascenso, la utilización plena de las habilidades personales, la formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, la simplificación del puesto (por quien lo desempeña) y la ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal y verticalmente). Si los factores

motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si por el contrario son precarios, provocan la ausencia de ésta.

En esencia, la teoría de los factores afirma que: a) la satisfacción en el puesto de trabajo es el resultado del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes de éste (factores motivacionales) y b) la insatisfacción en el puesto de trabajo es producto del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general de éste (factores higiénicos).

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Es decir, lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

- **El modelo situacional de motivación de Vroom.** Chiavenato (2007) plantea que la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores, sin embargo plantea que ambas reposan en la suposición de una mejor manera de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas o a través de la aplicación de los factores motivacionales o enriquecimiento del puesto. Pero, se ha demostrado que las distintas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en la que se encuentren.

La teoría de motivación de Vroom (1964 citado por Chiavenato, 2007), plantea que en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- a) Objetivos personales del individuo.** Pueden comprender dinero, seguridad en el puesto de trabajo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- b) Relación percibida entre el logro de los objetivos y la alta productividad.** Si una persona tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si por el contrario, su

motivación es ser aceptado socialmente por sus compañeros tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción, pues desde su perspectiva producir más puede costarle el rechazo de su grupo.

- c) **Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad.** Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de las expectativas de la motivación –*la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos*–, donde los individuos perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines, de manera que cuando el individuo persigue un resultado intermedio (por ejemplo, alta productividad), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo).

- **Teoría de las expectativas.** Lawler III (1971 citado por Chiavenato, 2007), en sus trabajos sobre motivación, encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. Concluye que para su teoría existen dos bases sólidas:
 - a) Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo, sin embargo puede comprar muchas cosas que satisfacen necesidades personales.
 - b) Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción, así las personas seguramente tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado.

2.1.4. La percepción.

Según Robbins y Judge (2009), la percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con el objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, puede ocurrir que lo percibido por una persona es muy diferente de la realidad objetiva. Por lo anterior, la percepción es importante en el estudio del clima organizacional porque el comportamiento de las personas se basa en la percepción de lo que es su realidad, más no en la realidad en sí misma.

Así, la explicación de que los individuos vean lo mismo pero lo perciban de forma diferente, se debe a que algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos radican en el receptor, en el objeto percibido y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción (Robbins y Judge, 2009).

En consecuencia, cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor. Luego, dentro de dichas afectaciones a la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad, motivos, intereses, experiencias del pasado y expectativas. Por otra parte, las características del objeto que se observa afectan lo que se percibe, por ejemplo, es más probable que en un grupo se diferencien más las personas ruidosas de la tranquilas. También es importante el contexto en el que se observan los objetos o eventos, el momento en el que se mira influye en la atención, así como la ubicación, iluminación o cualquier otro tipo de factor situacional.

Debido a la complejidad de este tema, Furnham (2008) plantea que en algunas circunstancias es probable que ocurran malas interpretaciones, errores y sesgos sistemáticos como los que se describen a continuación:

- **Personalidad implícita.** Consiste en un conjunto de conceptos y supuestos que se aplican para describir, comparar y entender a las personas. Todos tienen sus propias teorías, no implícitas, e idiosincrasias acerca de la personalidad. Las teorías implícitas de la personalidad difieren entre los individuos, y estas diferencias son más marcadas entre personas de culturas diferentes. Al atribuir características a los demás, las personas establecen juicios claros sobre características estables (por ejemplo: edad, creencias, modales), pero también lo

hacen sobre juicios dinámicos de la percepción de las características que cambian, como los estados de ánimo, las emociones y los motivos.

- **Error lógico.** La teoría de la personalidad implícita, hace que las personas formulen hipótesis o supuestos acerca de que los rasgos o habilidades generan en una persona (por ejemplo, se piensa que a las personas que les gustan los computadores son tímidas), pues por lo general, cuando no se posee información completa, de manera intuitiva se utiliza esta interpretación para formarse una imagen constante y amplia de los demás. Esto se describe como el error lógico, el suponer que algunos rasgos siempre se les encuentra juntos.
- **Efecto de halo.** Ocurre cuando las personas perciben a los demás en términos de conceptos, como por ejemplo, buenos y malos. Se dice que cuando alguien comete un error grave en el trabajo nadie lo olvida, pero si esa misma persona se anota un éxito significativo, nadie lo recordará. Hay evidencias que sugieren que la percepción de las personas se ve profundamente influida por la evaluación inicial, buena o mala, que se hacen de ellas.
- **Estereotipos.** Este error se relaciona con la tendencia a catalogar a las personas por los rasgos o cualidades que normalmente tendrían al pertenecer a un grupo de referencia. La percepción sesgada se presentan cuando las personas recurren a las imágenes estereotipadas y pasan por alto información crítica respecto al individuo.
- **Semejanza asumida.** Es la tendencia a pensar que los demás tienen características muy parecidas a las propias. Muchas personas se inclinan a proyectar sus propias emociones y motivaciones en los demás. También creen que los otros tienen una personalidad como la suya, especialmente si son amables con ellos.
- **Teoría de la atribución.** Sugiere que cuando la gente observa el comportamiento de otros, trata de determinar si éste fue provocado por fuerzas internas o externas. Cuando algo es causado por factores internos, se cree que está bajo el control personal del sujeto, pero si es provocado por factores externos, es el resultado de las exigencias situacionales a las que confronta el individuo.

2.1.5. Importancia del clima organizacional.

Según Juárez (2012), el clima organizacional ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planteados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

Por otro lado, según Salazar et al. (2009), el clima organizacional se interesa en el cambio planificado, es decir, en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a metas y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aun diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas.

Segredo (2011 citado por Manuel y Cisneros, 2012), menciona que el ser humano tiene aptitudes para la productividad, pero estas pueden permanecer inactivas si el ambiente o clima de la organización en el que trabaja es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades.

Así, la riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en el que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización (Salazar et al., 2009).

De acuerdo a lo anterior, es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, estudios de diagnósticos de clima organizacional. Este diagnóstico se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización (Figuroa, 2014).

2.1.6. Impactos del clima organizacional en el comportamiento y en la productividad.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa ya que un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores (Sosa, 2012).

El 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–* contribuye con su propio comportamiento a que este clima sea agradable, en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen críticas al clima de sus organizaciones, sin poder percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional, ambos son, casi con toda seguridad, resultados de que algo se está haciendo mal. Las conductas que más alteran el buen clima laboral son las inconsistencias o incoherencias entre el discurso y los hechos de los líderes de la compañía. Este tipo de actitud sólo acrecienta la desconfianza y provoca que las personas adviertan las incongruencias en el trabajo (Universia, 2013).

Salazar et al. (2009) plantea que el trabajador es un ser biopsicosocial³, donde su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes, no solo de la vida, sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital. La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base de la cual es posible brindar a las personas diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

³ Biopsicosocial se define es un modelo o enfoque participativo de salud y enfermedad que postula que el factor biológico, el psicológico (pensamientos, emociones y conductas) y los factores sociales, desempeñan un papel significativo de la actividad humana en el contexto de una enfermedad o discapacidad.

Siguiendo con Salazar et al. (2009), se afirma que para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la organización (Salazar et al., 2009).

2.1.7. Métodos de diagnóstico del clima organizacional.

Según Soto (2007 citado por Segredo, 2013), el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Brunet (1987 citado por Segredo, 2013), expresa que el cuestionario escrito es el mejor instrumento para la medición del clima organizacional ya que presenta a la persona objeto de estudio preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con

la descripción que se plantean. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, según sus particularidades. La calidad del cuestionario reside en la capacidad de medir las dimensiones pertinentes en la organización (García, 2009). A continuación se referenciarán algunos cuestionarios:

- **El cuestionario de Litwin y Stinger (1968).** De Litwin y Stringer (1968 citado por Méndez, 2006), se extrae que fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional se debía tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización (Maisch, 2003). Este cuestionario tiene 50 ítems, con escalas de rangos que van desde “*completamente de acuerdo*” hasta “*completamente en desacuerdo*”.

Para Dessler (1976 citado por García, 2009), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto, según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: a) British Radar, con una administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales, b) Balance Radar, con una administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y c) Blazer Radar, donde la administración insistía mucho en la productividad, en la

fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

Así, de este modelo es posible concluir lo siguiente en relación al clima organizacional: se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, es una variable transversal a la organización (García, 2009).

- **Modelo de Fernando Toro (1992).** En Toro (1992 citado por García, 2009), se indica la elaboración un modelo que se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan por el concepto y la imagen de sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas, las cuales son influenciadas por las actuaciones de personas como jefes, colaboradores y compañeros.

La encuesta ECO, cuenta con 49 ítems y los factores que mide este cuestionario son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto). Esta es calificada al emplear una escala tipo Likert de 5 puntos: 4 si está totalmente de acuerdo, 3 si está de acuerdo parcialmente, 2 si está en desacuerdo parcialmente, 1 si está totalmente en desacuerdo y 0 si no está seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado (García, 2009).

- **Test de Clima Organizacional (TECLA) de John Sudarsky.** Según Velázquez (2012), el proyecto desarrollado por el profesor Jonh Sudarsky en la Universidad de los Andes es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Se fundamenta en la

teoría de motivación de McClelland donde las necesidades de logro, poder y afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

John Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de Clima Organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima organizacional que consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo. Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente, y adicionó los factores seguridad y salario porque los consideró importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así: a) seguridad, que es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social y b) salario, que es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

- **Instrumento para medir clima organizacional en las organizaciones colombianas de Carlos Méndez.** En Méndez (2006), se plantea el diseño un instrumento (IMCOC) con el objeto de conocer de manera científica y acertada la forma como los empleados de una empresa perciben el clima organizacional, detectando los aspectos fuertes y débiles del clima para que mediante el análisis de éstos se puedan proponer los ajustes necesarios en programas de acción.

Este modelo nació de las dificultades que tuvo el autor como estudiante de administración de la Universidad de los Andes para medir el clima organizacional, ya que en ese entonces (Década de los 70's), el único instrumento conocido era el TECLA, que según el autor, era imposible de utilizar. El modelo se desarrolló a través de la experiencia del autor en asesorías de trabajos de grado y en el centro de investigaciones de la Universidad del Rosario, lo que lo llevó a proponer un instrumento de medición de clima organizacional para Colombia.

Este instrumento fue presentado por primera vez en 1984 y con el paso del tiempo se fue construyendo y validando estadísticamente. Es un producto de consultoría trabajado en 58 empresas y que ha sido incorporado a la docencia, a

través de artículos o ensayos que ha escrito su autor sobre el conocimiento generado con su aplicación.

Está conformado por 45 ítems y las variables que lo conforma son: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, comportamiento, calidad, actitudes, creencias, satisfacción e información.

El modelo está orientado por las relaciones humanas dejando de lado factores determinantes del clima organizacional, tales como estructura, motivación, desarrollo personal, valoración y compensación.

- **Modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”**. En Álvarez (1995 citado por García, 2009), se plantea que este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en una escala de 1 a 10 (donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante), admitiendo a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a porqué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal. Dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarlas en caso de no existir. Finalmente, el instrumento permite que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes planteados por Álvarez del clima organizacional son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad,

Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

- **Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.** Según García (2009), este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

El instrumento es un formulario que consta de 24 dimensiones las cuales son: Plan estratégico, Estructura Organizacional, Compensación, Participación, Instalaciones y Elementos de trabajo, Cooperación, Liderazgo Directivo, Liderazgo en el Jefe Inmediato, Desarrollo Personal y Profesional, Relaciones Interpersonales, Solución de Conflictos, Reconocimiento, Trabajo en Equipo, Procesos y Procedimientos, Evaluación del Desempeño, Inducción, Identidad e Imagen de la Organización, Grupos Informales, Valores Corporativos, Balance Vida – Trabajo, Socialización, Toma de Decisiones, Comunicación y Retroalimentación, Trabajo Gratificante.

2.1.8. Plan de mejoramiento.

Un plan de mejoramiento permite definir mecanismos que le brindan a la organización o áreas de ésta, alcanzar aquellas metas que se ha propuesto. Permite identificar riesgos e incertidumbres y al estar consciente de ellos, trabajar en soluciones que generen mejores resultados. La finalidad de un plan de mejoramiento, es detectar los puntos débiles y de esta manera atacar esas debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

Para generar un plan de mejoramiento es necesario involucrar a todas las personas que hagan parte de un área u organización, identificando de esta manera todos los elementos, situaciones y/o problemas que presentan. Como planteamiento de la

solución, un plan de mejoramiento debe contener estrategias generales que permitirán definir la forma en que se solucionara los problemas (Fernández 2007).

Las estrategias permitirán:

- Contar con procesos más competitivos y eficaces.
- Tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear para corregir los problemas que se presentan en los procesos.
- Conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar una posible solución.
- Decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir.
- Determinar en un plan, las acciones a realizar en un futuro, al igual que la manera en que se controlará y se dará el seguimiento.
- Aumentar la eficacia y la eficiencia.

Para realizar un plan de mejoramiento se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar el proceso o problema a mejorar.
- b) Identificar las causas que originan el problema.
- c) Definir los proyectos y acciones de mejora (acciones, calendario, responsables, recursos requeridos, posibles obstáculos, definición de indicadores de desempeño e impacto).
- d) Planear y dar seguimiento a las acciones.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Clima Organizacional.

Tomando como base que, según García (2009), el concepto de clima de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología organizacional en 1960 por Gellerman, donde de acuerdo a lo planteado por Furnham (2008), éste es el carácter de una compañía y teniendo en cuenta que es un tema de estudio vivo, se considera que el clima organizacional es la percepción que tienen las personas de su lugar de trabajo y el entorno que éste genera en relación a los procesos organizacionales tales como políticas, estilos de liderazgo, compensación, comunicación, responsabilidad social, entre otros. Lo anterior, entendiendo que cada organización propone diferentes escenarios que generan diversas especificidades y entendiendo las definiciones dadas por autores como Schein (1973) citado por Méndez (2006), Gitson et al. (1983) citado

por Zapata y Rodríguez (2008), Urdaneta (2005), Méndez (2006), Chiavenato (2007) y García (2003) citado en García (2009).

2.2.2. Dimensión De Clima Organizacional.

Según Sandoval (2004), las dimensiones de clima organizacional son las características o factores susceptibles de medición en un contexto organizacional determinado y que generan influencia en el comportamiento de los individuos, lo anterior entendiendo que el clima organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico, que pueden afectar las reacciones en el comportamiento de los mismos, tanto positiva como negativamente, afectando así la productividad (García, 2009).

2.2.3. Instrumento De Medición de Clima Organizacional.

Los instrumentos de medición de clima organizacional pueden ser de diferentes tipos: entrevista, encuesta y/o cuestionario, donde sin importar cuál sea, a través de éstos se busca presentar a las personas objeto de estudio preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con la descripción que se plantea, según Brunet (1987 citado por Segredo, 2013). En general, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese como percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo que permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima organizacional en el que trabaja.

2.2.4. Motivación Y Satisfacción Laboral.

La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, donde necesidad es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, según González y Penagos (2008 citando a Robbins, 1999), donde la motivación es dependiente de las razones por las cuales las personas trabajan.

2.2.5. Percepción.

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con el objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, puede ocurrir que lo percibido por una persona es muy diferente de la realidad objetiva. Por lo anterior, la percepción es importante en el estudio del clima organizacional porque el comportamiento de las personas se basa en la percepción de lo que es su realidad, más no en la realidad en sí misma, según Robbins y Jodge (2009).

2.2.6. Plan De Mejoramiento.

Un plan de mejoramiento permite definir mecanismos que le brindan a una organización alcanzar las metas que se han propuesto. Así, permite identificar riesgos e incertidumbres y al estar consciente de ellos, trabajar en soluciones que generen mejores resultados. La finalidad de una plan de mejoramiento, es detectar los puntos débiles y de esta manera atacar dichas debilidades y plantear posibles soluciones al problema, según Fernández (2007).

2.3. Marco contextual

Colombina S.A. es una compañía global e innovadora enfocada a cautivar al consumidor con alimentos prácticos y gratificantes, sustentados en una marca sombrilla fuerte, marcas reconocidas y el desarrollo de productos de alto valor percibido. Sus productos están dirigidos a la base de consumo a través de una comercialización eficaz. Comprometida con un esquema de sostenibilidad que involucra a todos sus grupos de interés (Colombina, 2013).

De acuerdo a lo planteado por Colombina (2011), sus objetivos estratégicos se agrupan en cinco perspectivas que se centran en fortalecer la gestión y garantizar el éxito de la misma y se revisan anualmente con la Alta Gerencia, dentro de los cuales están:

- **Perspectiva Financiera.** Busca crear valor de largo plazo para los accionistas mediante un crecimiento constante y eficiente en su base económica.
- **Perspectiva de Mercado.** Está orientada a cautivar a los consumidores y a construir la fidelidad de los canales ofreciendo alta cobertura y penetración con precios razonables.
- **Perspectiva de Procesos Internos.** Garantiza un enfoque en los procesos operativos, en la administración de los clientes, en la innovación y en el mercado.

- **Perspectiva del Capital Estratégico.** Se centra en el capital humano, el capital organizacional y el capital tecnológico.
- **Objetivo Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial.** Busca garantizar una compañía global fundamentada en un modelo sostenible y comprometida con el bienestar de su capital humano y del entorno.

Colombina S.A. cuenta con 5 Plantas de Producción ubicadas así: 2 en el Valle del Cauca, 1 en Medellín, 1 en Bogotá y 1 Guatemala, como se muestra en la Figura 3. Así, la planta objeto de estudio es la más grande de las mencionadas anteriormente y con los mayores estándares de calidad en su categoría en Colombia. Esta se encuentra ubicada en el municipio de Zarzal en el departamento del Valle del Cauca.

Figura 3. Mapa de plantas de Colombina S.A.



Fuente: Adaptación de Colombina (2013).

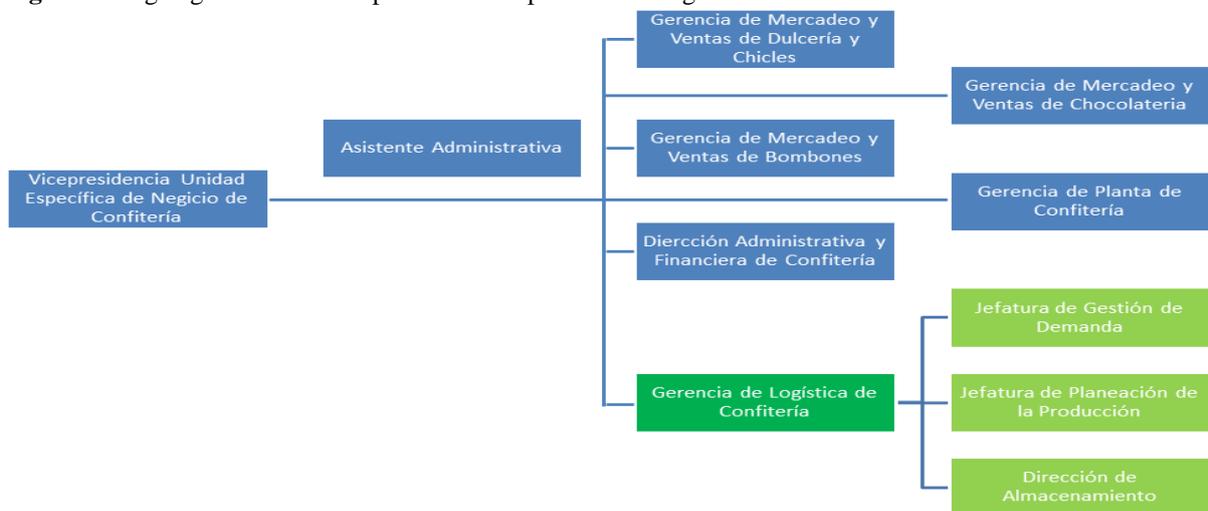
Luego, la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. en la cual se realizó el estudio de clima organizacional, en el marco de este de este trabajo de investigación, es la responsable de la operación de la Planta de Confeitería de Zarzal, encargándose de coordinar las funciones necesarias para que se lleven a cabo los procesos de la cadena logística para los productos propios y representados que se comercializan en el mercado nacional y de exportaciones con el fin de suplir las necesidades del área comercial y racionar los inventarios de producto terminado manteniendo los niveles óptimos que permitan abastecer la demanda nacional e internacional. Tales procesos son:

- Pronósticos o Planeación de Ventas.
- Planeación de la Distribución.
- Planeación Maestra de la Producción.
- Planeación de Materiales.

Donde las áreas que hacen parte de la gerencia objeto de estudio, como se manifestó, son: Gestión de Demanda, Planeación de Producción y Almacenamiento, las cuales, con una buena interrelación, logran que se cumplan los objetivos de esta Gerencia, donde en esencia, dichos objetivos son: a) cumplir con el plan de ventas y los pedidos de exportaciones para mercados de oportunidad y/o desarrollo, b) proporcionar producto terminado a los centros de demanda y c) controlar los niveles de inventario de acuerdo a las políticas establecidas.

En consecuencia, la Figura 4 muestra el organigrama de la Vicepresidencia Unidad Específica de Negocio de Confeitería, donde además se puede apreciar la estructura general de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A.:

Figura 4. Organigrama de la Vicepresidencia Específica de Negocio de Confeitería de Colombina S.A.



Fuente: Adaptación de Colombina (2013).

Es así como, dada la importancia de la gerencia objeto de estudio, en lo relacionado con el manejo y administración de la cadena de abastecimiento, producción y distribución, es esencial tener una buena gestión, lo cual es sinónimo de eficiencia y excelencia en el servicio. Luego, dentro de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., como ya se indicó anteriormente, se tienen 3 áreas, a continuación se describe cada una de ellas:

- **Gestión de demanda.** Esta área tiene como objetivo abastecer los requerimientos de los clientes internos y externos de producto terminado, desde las plantas hasta los puntos de ventas pasando por los centros de distribución de la compañía tanto nacionales como internacionales, colocando el producto en las cantidades necesarias, en el tiempo preciso, en la frecuencia requerida para cumplir con las necesidades de la demanda, manteniendo un nivel equilibrado y racional de inventarios y costos logísticos, evitando las ventas perdidas por falta de stock.
- **Planeación de producción.** Esta área se encarga de programar y hacer cumplir los planes de producción establecidos por el área de gestión de demanda, definiendo las cantidades con base en las capacidades de las líneas de producción y restricciones del proceso. Se encarga además, de la planeación y compra de materiales y materias primas requeridas para los procesos de fabricación de los productos demandados de acuerdo a los planes, velando por un nivel equilibrado de inventario de dichos materiales.
- **Almacenamiento.** Esta área se encarga de una correcta manipulación y almacenamiento de materiales, materias primas y productos terminados y del despacho de estos a las diferentes agencias nacionales e internacionales, además de los diferentes clientes que tiene la empresa alrededor del mundo, buscando siempre la eficiencia y el mejoramiento continuo de sus procesos.

3. Desarrollo

3.1. Ejecución de la fase de exploración

En este ítem se expone el desarrollo de la primera fase de la metodología de investigación propuesta, Exploración. Esta fase tiene como objetivo establecer el diagnóstico de clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. a partir de la aplicación de instrumentos que permitan conocer la percepción de las personas que trabajan en la gerencia objeto de estudio en relación al clima de la misma. En este orden de ideas, se estructura en cuatro partes: Análisis, Ejecución, Resultados y Conclusiones de la fase de exploración, como se muestra a continuación.

3.1.1. Análisis de la fase de exploración.

3.1.1.1. *Definición del protocolo del cuestionario.*

Teniendo en cuenta que para generar un diagnóstico de clima organizacional es necesario recolectar información, a través de la cual sea posible establecer la percepción que tienen los colaboradores sobre determinados aspectos de la organización, a partir de lo que se define el plan de acción necesario para lograr un clima organizacional ideal, fue necesario determinar cuál era el instrumento más adecuado para realizar dicho levantamiento de información de acuerdo a la especificidad que tiene la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.

En este orden de ideas, dentro de los instrumentos que se revisaron están: Cuestionario de Litwin y Stringer (Litwin y Stringer, 1968 citado por Méndez, 2006), Modelo de Fernando Toro (Toro, 1992 citado por García, 2009), Test de clima organizacional (TECLA) de John Sudarsky (Velázquez, 2012), Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas de Carlos Méndez (Méndez, 2006), Modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante” (Álvarez, 1995 citado por García, 2009) e Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (García, 2009), siendo este último el seleccionado para este trabajo de investigación.

Del instrumento seleccionado, Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, vale la pena destacar que es una adaptación del Modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un

clima organizacional plenamente gratificante”. Luego, se hace esta selección porque el mismo no está orientado a un aspecto específico, sino que también contempla factores determinantes dentro de este contexto como son las relaciones humanas, la infraestructura, la motivación, el desarrollo personal, la valoración y la compensación.

Por otro lado, a través del instrumento seleccionado es posible obtener mayor profundidad en la información obtenida por cada dimensión, lo anterior gracias a que por cada una se revisan la escala, las posibles causas y las posibles soluciones, generando así una estructura que permite un mayor acercamiento a la percepción de las personas independiente de que haya o no satisfacción. Finalmente vale la pena resaltar que este instrumento puede ser modificado de acuerdo al contexto empresarial donde vaya a ser aplicado.

Según García (2009), el objetivo del instrumento seleccionado, además de identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, es establecer las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y definir posibles soluciones a través de un plan de mejoramiento. Así, se tiene un instrumento que consta de 24 dimensiones: Plan estratégico, Estructura Organizacional, Compensación, Participación, Instalaciones y Elementos de Trabajo, Cooperación, Liderazgo Directivo, Liderazgo en el Jefe Inmediato, Desarrollo Personal y Profesional, Relaciones Interpersonales, Solución de Conflictos, Reconocimiento, Trabajo en Equipo, Procesos y Procedimientos, Evaluación del Desempeño, Inducción, Identidad e Imagen de la Organización, Grupos Informales, Valores Corporativos, Balance Vida – Trabajo, Socialización, Toma de Decisiones, Comunicación y Retroalimentación, Trabajo Gratificante.

Luego, a partir de este instrumento y teniendo en cuenta la especificidad de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., se agregaron 2 dimensiones: higiene y salud ocupacional, y bienestar social, porque a través de éstas fue posible medir aspectos inherentes al hecho de que muchas de las personas encuestadas pertenecen a áreas operativas y de producción, donde los riesgos laborales por accidentes son altos.

Las dimensiones agregadas cobran relevancia en la medida en que se aborden aspectos inherentes a enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad, ineficiencia,

tranquilidad, satisfacción humana y equilibrio emocional desde lo personal y lo profesional.

En este sentido, en la Tabla 2 se presenta una síntesis metodológica del cuestionario que finalmente se aplicó a la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., información extraída del protocolo del cuestionario que se aplicó (ver Anexo 1):

Tabla 2. Síntesis del cuestionario aplicado.

No	Dimensión	Definición	Supuesto
1	Plan estratégico	El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencias de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador.	Mientras más conocimiento y claridad haya del plan estratégico por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
2	Estructura Organizacional	La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.	Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
3	Compensación	La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización.	Si la compensación recibida por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.
4	Participación	La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo.	Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.
5	Instalaciones y Elementos de Trabajo	Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.	Si el ambiente físico (instalaciones y elementos de trabajo), en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
6	Cooperación	La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y áreas	Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen

No	Dimensión	Definición	Supuesto
		para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.	clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.
7	Liderazgo Directivo	El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.	Si los altos directivos son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
8	Liderazgo en el Jefe Inmediato	El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.	Si el jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
9	Desarrollo Personal y Profesional	El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
10	Relaciones Interpersonales	Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.	Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.
11	Solución de Conflictos	La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.	Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
12	Reconocimiento	El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización	Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les

No	Dimensión	Definición	Supuesto
		de un buen trabajo.	valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
13	Trabajo en Equipo	El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización.	Si la organización impulsa a las personas a trabajar en equipo orientadas a un objetivo común, mejor será el clima organizacional
14	Procesos y Procedimientos	Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.	Si los procesos, procedimientos, normas, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.
15	Evaluación del Desempeño	La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.	Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.
16	Inducción	La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.	Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.
17	Identidad e Imagen de la Organización	La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización.	Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.
18	Grupos Informales	Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral	Si dentro de la organización se da la posibilidad de desarrollar espacios de integración de grupos con fines informales que permitan el desarrollo integral de las

No	Dimensión	Definición	Supuesto
		por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.	personas, mejor será el clima organizacional.
19	Valores Corporativos	Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización.	Si las personas sustentan sus comportamientos basados en los valores que rigen a la organización mejor será el clima organizacional.
20	Balance Vida – Trabajo	El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.	Si las personas consideran que es importante para la organización su vida y el tiempo fuera de la misma y respeta su horario de trabajo y su tiempo libre, mejor será el clima organizacional.
21	Socialización	La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización.	Si los procesos de cambio se socializan adecuadamente y se prepara a las personas para afrontarlos, mejor será el clima organizacional.
22	Toma de Decisiones	La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.	Si la toma de decisiones es participativa, y se tiene en cuenta a la persona que se ve afectada por la decisión, mejor será el clima organizacional.
23	Comunicación y Retroalimentación	La Comunicación y la retroalimentación se define como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto.	Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.
24	Trabajo Gratificante	El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un	Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más

No	Dimensión	Definición	Supuesto
		trabajo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades, y alcanzar objetivos desafiantes.	les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
25	Higiene y salud ocupacional	La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.	Si la seguridad, higiene y salud ocupacional, brindada por la organización y percibida por sus colaboradores en el puesto de trabajo, en las instalaciones y procesos de la misma, es la adecuada, la organización estará garantizando y afianzando su clima organizacional.
26	Bienestar social	Bienestar social se define como el conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.	Si la organización realiza y divulga las acciones de bienestar social, en torno a actividades relacionadas con el cuidado del medio ambiente, compromiso con la comunidad y bienestar de sus empleados, mejor será el clima organizacional.

Fuente: Adaptación de Álvarez (1993).

3.1.1.2. Definición del protocolo de la entrevista.

El protocolo de entrevista se definió tomando como base la estructura misma del cuestionario, pues como ya se indicó, el objetivo es que los resultados de las entrevistas sirvan como un elemento contrastante en relación a los resultados que se obtuvieron en relación a la percepción de clima organizacional que tienen las personas de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. (ver Anexo 2).

3.1.1.3. Población encuestada.

La población de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. es de 124 personas entre personal administrativo y operativo, distribuidos de la siguiente manera: a) Gestión de demanda: 9 personas, b) Programación de la producción: 10 personas y c) Almacenamiento: 105 personas.

Luego, en la Tabla 3 se presenta el porcentaje de personas por cada una de las áreas que conforman la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.

Tabla 3. Porcentaje de personas por área.

Área	Número de personas	Porcentaje
Gestión de demanda	9	7%
Planeación de producción	10	8%
Almacenamiento	105	85%
Total	124	100%

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.4. Definición de rangos de calificación cuantitativa.

Teniendo en cuenta que era necesario definir los rangos sobre los cuales se mediría el cuestionario aplicado, se propuso entonces una calificación numérica y su equivalencia cualitativa, las cuales fueron el punto de referencia para la realización de la evaluación y el análisis de cada una de las dimensiones.

Así, en la Tabla 4 se observan las calificaciones Excelente y Bueno corresponden a un grado de fortaleza importante dentro de un contexto organizacional, mientras que las calificaciones Aceptable, Regular, Malo y Pésimo, demandarían preocupación por parte de los dirigentes pues evidenciarían grandes oportunidades de mejora.

Tabla 4. Rangos de calificación cuantitativa.

Rango mínimo	Rango máximo	Equivalencia cualitativa
9.5	10	Excelente
8	9.49	Bueno
7	7.99	Aceptable
6	6.99	Regular
4	5.99	Malo
0	3.99	Pésimo

Fuente: Adaptación de Univalle (2014, p.23).

3.1.2. Ejecución de la fase de exploración.

3.1.2.1. Aplicación de los cuestionarios.

Para la realización de los cuestionarios, como ya se indicó, se acudió a medios físicos e impresos, por lo que una vez el instrumento estuvo acorde a las necesidades que exponía la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. se procedió a hacer la impresión de los 124 formularios que serían entregados en todas las áreas que conforman la gerencia.

En este sentido, fue necesario pedir autorización del Gerente de Logística de Confitería de Colombina S.A., para lo que él hizo la gestión correspondiente ante Recursos Humanos y con ello, envió un comunicado a todos los Jefes de la gerencia para que apoyaran el proceso y sirvieran como canal entre la labor de investigación y cada uno de las personas. Posteriormente, a cada Jefe se explicó de qué se trataba el trabajo de investigación y se dieron indicaciones claves para el entendimiento y desarrollo del cuestionario, lo anterior con el ánimo de que ellos pudiesen guiar claramente a sus empleados.

Fue así como se dio inicio al diligenciamiento de los 124 cuestionarios entregados, de los cuales se recibieron respondidos 114, después de haber dado 1 mes para su resolución. Para las 10 personas que no dieron respuesta, se expusieron diferentes situaciones dentro de las cuales se destaca ausentismo y disponibilidad. Finalmente, una vez culminó el proceso, se procedió a tabular la información en Microsoft Excel para dar continuidad a las fases posteriores del proyecto.

3.1.2.2. Aplicación de las entrevistas.

Como se indicó anteriormente, el objetivo de hacer entrevistas es poder generar un contraste entre la información recopilada en los cuestionarios e información suministrada por las personas en un espacio diferente. Por lo anterior, se tomó la decisión de hacer 10 entrevistas en las cuales se buscó cubrir una muestra población suficiente para hacer el ejercicio propuesto.

Es así como se solicita nuevamente autorización al Gerente de Logística de Confitería de Colombina S.A. para realizar las 10 entrevistas referenciadas, proceso que

se toma una semana teniendo en cuenta que se trabajó con personas de La Paila y Belmonte.

3.1.3. Resultados de la fase de exploración.

Partiendo del hecho de que el cuestionario fue respondido por 114 personas, de las 124 que confirmaban la población total, las siguientes tablas muestran la información que se obtuvo en relación a la demografía de la población partícipe de esta investigación.

En la Tabla 5 se presenta el porcentaje de personas que respondieron el cuestionario, por cada una de las áreas que conforman la gerencia objeto de estudio.

Tabla 5. Porcentaje de personas por área.

Área	Número de personas	Porcentaje
Gestión de demanda	9	8%
Planeación de producción	10	9%
Almacenamiento	95	83%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se presenta la distribución –*número y porcentaje*–, por nivel educativo, de las personas que respondieron el cuestionario.

Tabla 6. Distribución de personas por nivel educativo.

Nivel educativo	Número de personas	Porcentaje
Primaria	1	1%
Bachiller	54	47%
Técnico	25	22%
Profesional	32	28%
NS / NR	2	2%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 se presenta la distribución –*número y porcentaje*–, por rango de antigüedad, de las personas que respondieron el cuestionario.

Tabla 7. Distribución de personas por rango de antigüedad.

Rango de antigüedad	Número de personas	Porcentaje
Menos 1 año	11	10%
Entre 1 y 3 años	22	19%
Entre 3 y 5 años	9	8%
Entre 5 y 10 años	22	19%
Más de 10 años	48	42%
NS / NR	2	2%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8 se presenta la distribución –*número y porcentaje*–, por rango de edad, de las personas que respondieron el cuestionario.

Tabla 8. Distribución de personas por rango de antigüedad.

Rango de edad	Número de personas	Porcentaje
Menor de 25 años	17	15%
Entre 26 y 40 años	45	39%
Entre 41 y 55 años	49	43%
Mayor de 56 años	1	1%
NS / NR	2	2%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, con el propósito de obtener información general respecto a cada una de las 26 dimensiones evaluadas, en principio, se halló el promedio para cada una de ellas y posteriormente se calculó el promedio de los promedios obtenidos, para luego obtener un valor general de calificación del clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.

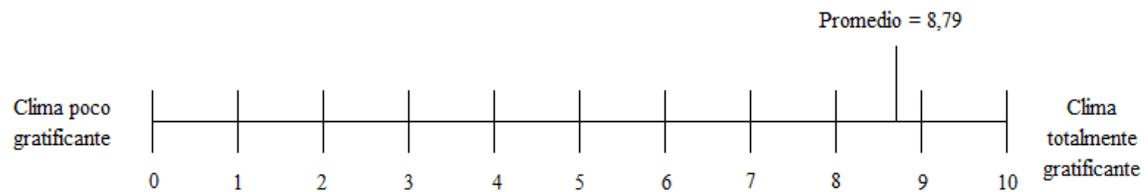
Así, la Tabla 9 muestra el perfil general por dimensión, evidenciando el promedio, la moda y la desviación estándar por cada dimensión.

Tabla 9. Perfil general por dimensión del clima organizacional.

No	Dimensión	Promedio	Moda	Desviación estándar
1	Plan estratégico	9.54	10	0.86
2	Valores Corporativos	9.51	10	1.21
3	Identidad e Imagen de la Organización	9.41	10	1.33
4	Higiene y salud ocupacional	9.37	10	1.26
5	Bienestar social	9.24	10	1.92
6	Estructura Organizacional	9.00	10	1.51
7	Socialización	8.97	10	1.87
8	Evaluación del Desempeño	8.96	10	1.99
9	Liderazgo en el Jefe Inmediato	8.93	10	2.04
10	Trabajo en Equipo	8.92	10	2.18
11	Procesos y Procedimientos	8.82	10	1.89
12	Inducción	8.81	10	2.17
13	Grupos Informales	8.78	10	2.42
14	Comunicación y Retroalimentación	8.73	10	2.41
15	Toma de Decisiones	8.66	10	2.00
16	Relaciones Interpersonales	8.64	10	1.75
17	Participación	8.60	10	2.00
18	Instalaciones y Elementos de Trabajo	8.56	10	2.13
19	Desarrollo Personal y Profesional	8.56	10	1.95
20	Reconocimiento	8.53	10	2.35
21	Cooperación	8.52	10	1.95
22	Trabajo Gratificante	8.50	10	2.56
23	Balance Vida – Trabajo	8.40	10	2.48
24	Solución de Conflictos	8.38	10	2.10
25	Liderazgo Directivo	8.30	10	2.57
26	Compensación	7.81	10	2.39
Promedio de las dimensiones				8,79

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información suministrada por la Tabla 9, se puede observar que el promedio de las dimensiones calificadas es de 8.79 que corresponde a una calificación **Buena** según los rangos de calificación cualitativa descritos y referenciados anteriormente. Esto quiere decir que la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., a pesar de tener una buena calificación por parte de las personas que la conforman, tiene factores en los que existen oportunidades de mejora con el objeto de tener un clima organizacional plenamente gratificante, como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Promedio del clima organizacional en escala de 1 a 10.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, es posible determinar que en los promedios individuales por dimensión, ninguno alcanza la máxima calificación que es 10, sin embargo, también se debe destacar que ninguna está debajo de 6, escenario en el que se estaría hablando de una calificación cualitativa **Regular**.

3.1.4. Conclusiones de la fase de exploración.

- La Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. cuenta con condiciones de clima organizacional favorables con la posibilidad de generar planes de mejoramiento para alcanzar un clima totalmente gratificante.
- Existe un importante sentido de pertenencia, de las personas hacia la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., lo que aporta significativamente al cumplimiento de la estrategia, los objetivos y las políticas definidos.
- Para las personas que trabajan en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., la compensación salarial –que no es la peor en la industria– es un factor muy importante para su desarrollo personal y profesional.
- En este tipo de estudios, siempre se debe tener en cuenta que el 100% de la población no hace parte activa de la dinámica propuesta, bien sea por disponibilidad, ocupaciones o deseo.
- Para realizar estudios de campo como este, es clave contar con una etapa de preparación previa en la que se organice muy bien la información requerida y se pueda establecer con claridad qué se requiere obtener de las personas que participan en el proceso.

3.2. Ejecución de la fase de análisis

En este ítem se expone el desarrollo de la segunda fase de la metodología de investigación propuesta, Análisis. Esta fase tiene como objetivo establecer qué variables afectan positiva y negativamente el clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de

instrumentos que permitan conocer la percepción de las personas que trabajan en la gerencia objeto de estudio, contrastando esta información con los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a una muestra de la población, como ya se indicó anteriormente. En este orden de ideas, se estructura en cuatro partes: Análisis, Ejecución, Resultados y Conclusiones de la fase de análisis, como se muestra a continuación.

3.2.1. Análisis de la fase de análisis.

Como ya se indicó anteriormente, en los promedios individuales por dimensión, ninguno alcanza una puntuación de 10 que es la calificación máxima que se puede percibir en cada una de éstas, por otro lado, ninguna está por debajo de una puntuación de 6 que es donde se considera una calificación cualitativa regular, donde lo anterior sugiere un clima laboral favorable en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., aunque con oportunidades de mejora.

Luego, vale la pena destacar que las dimensiones mejor valoradas son *Plan estratégico* con un promedio de 9.54 y *Valores corporativos* con un promedio de 9.51, valores que en la escala cualitativa equivalen a **Excelente**. Lo anterior indica que las personas consideran que con el desarrollo de su trabajo aportan al cumplimiento de las estrategias, los objetivos y las políticas de la Gerencia y por ende de la Organización, mientras aplican los principios y los valores definidos por la misma.

Así, tomando como punto de partida la apreciación anterior, es posible evidenciar que la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., ha logrado interiorizar en sus colaboradores una cultura organizacional soñada por muchas empresas, ya que a través de ello, se están generando dinámicas para lograr objetivos comunes establecidos por la empresa, donde además es claro que las personas no se rigen solo por intereses particulares.

En contraste, la dimensión con menor calificación es compensación con un promedio de 7.81, que corresponde **Aceptable** según la escala cualitativa definida para esta investigación, lo que indica que las personas no se sienten completamente satisfechas en relación a la retribución económica que reciben por el trabajo realizado.

Por otro lado, en relación a la moda que se evidencia en la tabla de perfil general por dimensión del clima organizacional, en las 26 dimensiones el valor que más se repite es el 10, lo que no necesariamente indica el clima organizacional en la Gerencia

de Logística de Confitería de Colombina S.A. sea plenamente gratificante, puesto que es el promedio el valor que realmente se acerca más a la realidad de las percepciones de las personas en cuanto al clima organizacional.

Además, también se puede observar que las dimensiones menos homogéneas en las calificaciones de las respuestas son *Liderazgo directivo* y *Trabajo gratificante*, con una dispersión estándar mayor a 2.5, mientras que la dimensión con menor dispersión es el *Plan estratégico* con un valor de 0.86, lo que indica que es la dimensión con respuestas más homogéneas.

A continuación, en la Tabla 10, se muestra cada dimensión de acuerdo a las calificaciones cuantitativas y cualitativas teniendo en cuenta su distribución porcentual:

Tabla 10. Distribución porcentual de cada dimensión.

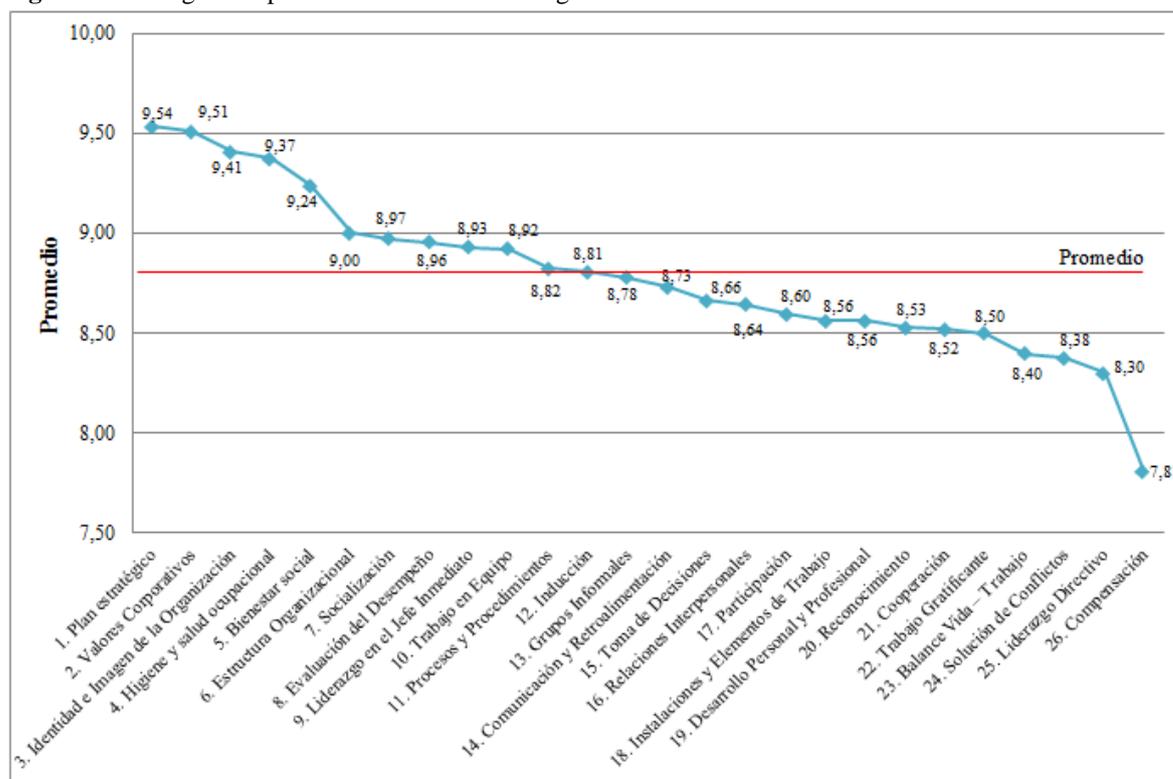
No	Dimensión	Promedio	Calificación cualitativa	Porcentaje
1	Plan estratégico	9.54	Excelente	7,7%
2	Valores Corporativos	9.51	Excelente	
3	Identidad e Imagen de la Organización	9.41	Bueno	88,5%
4	Higiene y salud ocupacional	9.37	Bueno	
5	Bienestar social	9.24	Bueno	
6	Estructura Organizacional	9.00	Bueno	
7	Socialización	8.97	Bueno	
8	Evaluación del Desempeño	8.96	Bueno	
9	Liderazgo en el Jefe Inmediato	8.93	Bueno	
10	Trabajo en Equipo	8.92	Bueno	
11	Procesos y Procedimientos	8.82	Bueno	
12	Inducción	8.81	Bueno	
13	Grupos Informales	8.78	Bueno	
14	Comunicación y Retroalimentación	8.73	Bueno	
15	Toma de Decisiones	8.66	Bueno	
16	Relaciones Interpersonales	8.64	Bueno	
17	Participación	8.60	Bueno	
18	Instalaciones y Elementos de Trabajo	8.56	Bueno	
19	Desarrollo Personal y Profesional	8.56	Bueno	
20	Reconocimiento	8.53	Bueno	
21	Cooperación	8.52	Bueno	
22	Trabajo Gratificante	8.50	Bueno	
23	Balance Vida – Trabajo	8.40	Bueno	
24	Solución de Conflictos	8.38	Bueno	
25	Liderazgo Directivo	8.30	Bueno	
26	Compensación	7.81	Aceptable	3,8%
	Promedio de las dimensiones	8.79	Bueno	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 10, de las 26 dimensiones, 2 están calificadas como excelentes (7.7%), 23 como buenas (88.5%) y solo una de ellas como aceptable (3.8%), lo que indica que a pesar de tener sola una dimensión valorada un poco baja, existen oportunidades de mejora significativas para la gran mayoría.

Finalmente, la Figura 6 muestra los promedios obtenidos en cada dimensión y el promedio general que corresponde al 8.79 en la escala cuantitativa, de acuerdo a la información recopilada de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.

Figura 6. Perfil general por dimensión del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

En este orden de ideas, y buscando un análisis adecuado para establecer un plan de mejoramiento eficiente, se tomó la decisión de analizar cada una de las dimensiones individualmente para posteriormente comparar cada una de las áreas que conforman la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. Es importante tener en cuenta que en dicho proceso, se integró la percepción de las personas entrevistadas, por lo que en algunas dimensiones se hizo referencia a las apreciaciones y conceptos emitidos por dichas personas, haciendo énfasis en los puntos que a criterio de los autores tienen mayor relevancia. De lo anterior, vale la pena destacar que los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, en general, fueron coherentes con los resultados que arrojó el cuestionario aplicado, evidenciándose que existe homogeneidad en los datos con los

que se trabajó, lo que permite evidenciar un conocimiento y cierto grado de conciencia de las personas frente a la realidad de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A.

3.2.2. Ejecución de la fase de análisis.

Para analizar cada dimensión de forma individual, se tomó como orden (de mayor a menor) el promedio obtenido por cada una de ellas, definiendo en qué consiste cada una, cuál es el supuesto, la calificación obtenida, el análisis de los resultados obtenidos, las causas y las posibles soluciones que proponen las personas.

3.2.2.1. Dimensión plan estratégico.

- **Definición.** El plan estratégico se refiere a las directrices que toma la alta gerencia de la empresa, entendiendo que este nivel estratégico de la empresa, organiza las prioridades que se convierten en el marco de referencia de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador.
- **Supuesto.** El supuesto propuesto para esta dimensión plantea que mientras más conocimiento y claridad haya del plan estratégico por parte de las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 11, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 9.54, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Excelente, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0.86 que fue la más baja de todas las dimensiones estudiadas, significando esto que la gran mayoría de las personas encuestadas estuvieron de acuerdo en esta calificación.

Tabla 11. Calificación de la dimensión plan estratégico.

Plan Estratégico	Promedio	Moda	Desviación estándar
	9.54	10	0.86

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 12 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 12. Análisis de la dimensión plan estratégico.

Plan Estratégico				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	84	74%	96%
8 - 9.49	Bueno	25	22%	
7 - 7.99	Aceptable	5	4%	4%
6 - 6.99	Regular	0	0%	
4 - 5.99	Malo	0	0%	
0 - 3.99	Pésimo	0	0%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

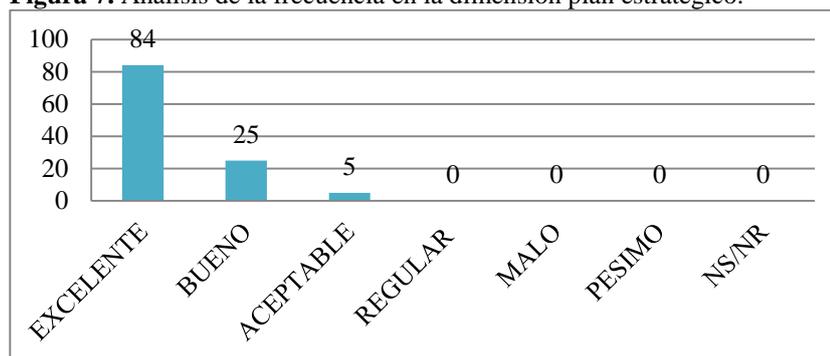
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 74% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 84 personas, califica la dimensión como **Excelente**. Ninguna, de acuerdo a su percepción, calificó esta dimensión como Regular, Malo y/o Pésimo, lo que es un aspecto muy positivo porque significa que las actividades que se desarrollan en el trabajo están en sintonía con las directrices de nivel estratégico de la empresa, lo cual quiere decir que la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. ha hecho una muy buena socialización de dichas directrices, percibiendo así los trabajadores sentido en sus actividades diarias.

El resultado obtenido en la medición de esta dimensión es equivalente a la apreciación hecha por el Gerente de Logística de Confitería de Colombina S.A. en entrevista realizada, pues él considera que su gerencia trabaja en función de la planeación estratégica así como cada una de las áreas que la conforman.

Luego, en la Figura 7 se puede apreciar la frecuencia de respuesta por cada una de las calificaciones cualitativas, de donde vale la pena destacar la gran brecha que existe entre las frecuencias de calificaciones Excelente y Bueno, que es equivalente a 59 puntos.

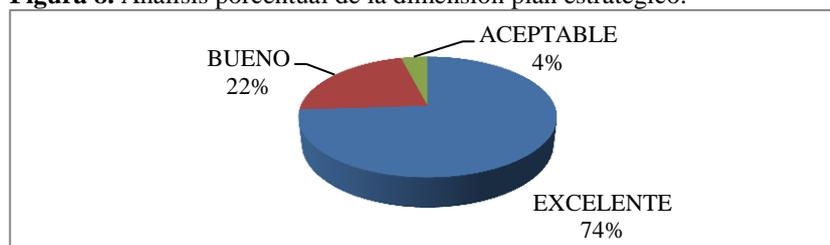
Figura 7. Análisis de la frecuencia en la dimensión plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la Figura 8 muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por concentración cualitativa, donde es posible observar que el 96% –agrupando los rangos *Excelente* y *Bueno*– de los encuestados consideran esta dimensión como satisfactoria, sin embargo, el 4% lo considera aceptable. Lo ideal es que todos conozcan y actúen de acuerdo al plan estratégico, y de esta manera apuntar hacia objetivos comunes.

Figura 8. Análisis porcentual de la dimensión plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

- **Causas.** La Tabla 13 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 13. Causas de calificación de la dimensión plan estratégico.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
C	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	11	39%
B	No tengo claro el plan estratégico.	6	21%
F	Lo conozco pero no sé cómo aportarle desde mi trabajo.	5	18%
E	No me identifico con el plan estratégico.	4	14%
G	Otras causas ¿Cuáles?	2	7%
Total		28	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 13 permite evidenciar que las personas que trabajan en la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. que respondieron el cuestionario, tuvieron la oportunidad de identificar una o más causas por las cuales la dimensión no alcanzó su calificación máxima, donde se puede apreciar que la causa más destacada fue “*Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican*”, con un porcentaje de 39% equivalente a 11 personas de las 28 que indicaron causas.

Por otro lado, en el cuestionario aplicado, por cada dimensión se dejó un espacio denominado “*Otras causas ¿Cuáles?*”, cuya función es permitir que las personas expresen su opinión en caso de que no se ubiquen dentro de las causas dadas. En el caso de esta dimensión, dos personas marcaron este ítem, pero solo uno de ellos expresó cual era la otra causa: “*Se dan cambios y se comunican cuando se están ejecutando sin pedir una opinión al personal operativo que es el que tiene experiencia*”.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, dentro de las soluciones propuestas, como se muestra en la Tabla 14, están “Informar a todos los cambios al plan estratégico de manera oportuna” y “Falta de estímulos que impacten la calidad de vida de los colaboradores y sus familias” como los ítems con mayor frecuencia.

Tabla 14. Soluciones propuestas para la dimensión plan estratégico.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Informar a todos los cambios al plan estratégico de manera oportuna.	2
Falta de estímulos que impacten la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.	2
Reforzar la parte de equipos y personal.	1
Socializar el plan e indicar como se puede cumplir.	1
Se debe reforzar divulgación del comité o plan estratégico.	1
El plan estratégico debe ser más sencillo.	1
Total	8

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.2. Dimensión valores corporativos.

- **Definición.** Los valores se definen como algo deseable estimable para una persona o para un grupo personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización.
- **Supuesto.** Si las personas sustentan sus comportamientos basados en los valores que rigen a la organización mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 15, de acuerdo a las escalas cuantitativas y cualitativas, la calificación del promedio de 9.51, sitúa esta dimensión en el rango correspondiente a Excelente, con una de 10 y una desviación estándar de 1.21, lo que significa que la gran mayoría de personas que respondieron el cuestionario estuvieron de acuerdo en esta calificación, lo que permite asumir que las éstas personas conocen y aplican los valores corporativos definidos por Colombina S.A.

Tabla 15. Calificación de la dimensión valores corporativos.

Valores Corporativos	Promedio	Moda	Desviación estándar
	9.51	10	1.21

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 16 se puede evidenciar que los valores corporativos, al interior de Colombina S.A., son percibidas de manera positiva ya que la mayoría de los colaboradores correspondientes a un 89%, la califican entre los rangos Excelente y Bueno, lo que infiere un aspecto positivo en relación a conceptos, costumbres, actitudes y comportamientos que las personas, y por ende la empresa, han asumido como normas o características distintivas, lo que se convierte en una ventaja competitiva al generar un buen ambiente para trabajar. No obstante, el 11% de las personas que respondieron el cuestionario, no la perciben de manera favorable.

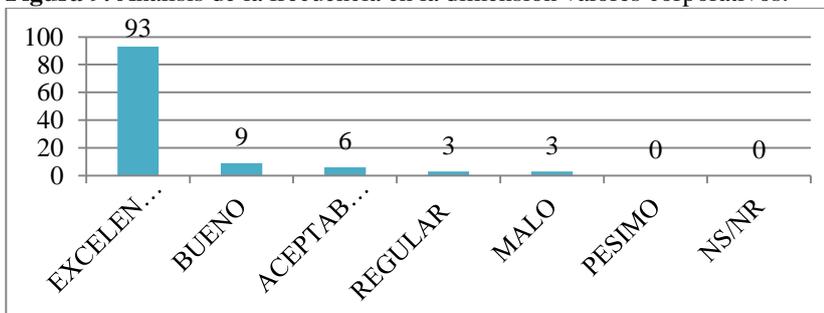
Tabla 16. Análisis de la dimensión valores corporativos.

Valores Corporativos				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	93	81%	89%
8 - 9.49	Bueno	9	8%	
7 - 7.99	Aceptable	6	5%	11%
6 - 6.99	Regular	3	3%	
4 - 5.99	Malo	3	3%	
0 - 3.99	Pésimo	0	0%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

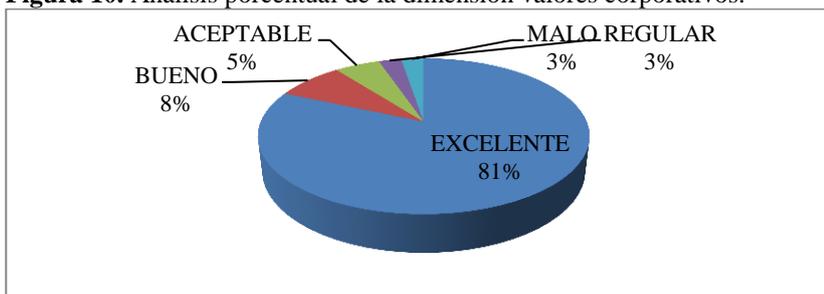
Así mismo, en las Figuras 9 y 10, se puede apreciar la distribución de las percepciones acerca de los valores corporativos, siendo esta dimensión la que está en segundo lugar de mejor calificación de acuerdo a los promedios obtenidos de todas las dimensiones. Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de ésta según sus características competitivas. Así, la importancia de fomentarlos se refleja en los comportamientos de los colaboradores de manera positiva y según la calificación que obtuvo esta dimensión, se evidencia que la gerencia es un lugar agradable para trabajar.

Figura 9. Análisis de la frecuencia en la dimensión valores corporativos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Análisis porcentual de la dimensión valores corporativos.



Fuente: Elaboración propia.

- **Causas.** La Tabla 17 muestra las causas identificadas por las personas que respondieron el cuestionario, que en su momento no permitieron que la dimensión de valores corporativos no pudiese catalogarse como absolutamente gratificante.

Tabla 17. Causas de calificación de la dimensión valores corporativos.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
B	Solo conozco algunos.	10	56%
A	Los conozco pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo.	6	33%
D	No me interesa conocerlos.	1	6%
E	Otras causas ¿Cuáles?	1	6%
Total		18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Así, en la Tabla 17 se puede evidenciar que los empleados de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. que respondieron el cuestionario, tuvieron la oportunidad de identificar una o más causas por las cuales la dimensión no alcanzó su calificación máxima. Así, se puede observar que la causa más destacada fue “Solo conozco algunos”, con un porcentaje del 56%, correspondiente a 10 personas de las 18 que indicaron causas, lo que significa que para algunas de ellas no hay claridad frente a los valores corporativos. Por otro lado, en el caso de la causa “Otras causas ¿Cuáles?”, una persona expuso “A veces el mismo afán del día a día no permite cumplir con todos los valores corporativos”.

- **Posibles soluciones.** Para esta dimensión las personas que respondieron el cuestionario, no plantearon posibles soluciones.

3.2.2.3. Dimensión identidad e imagen de la organización.

- **Definición.** La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada de una empresa, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, en la que se mezcla el estilo y la estructura, y se convierte en la carta de presentación frente a los empleados y el público. De la identidad depende la imagen que las personas se formen de la empresa.
- **Supuesto.** Si las personas integrantes de la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 18, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 9.41, sitúa a esta

dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1.33. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, permite evidenciar que la identidad e imagen de la organización es percibida por las personas como positiva, sin embargo existen oportunidad de mejora sobre las cuales se debe trabajar para que sea completamente gratificante.

Tabla 18. Calificación de la dimensión identidad e imagen de la organización.

Identidad E Imagen De La Organización	Promedio	Moda	Desviación estándar
	9.41	10	1.33

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 19 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 19. Análisis de la dimensión identidad e imagen de la organización.

Identidad E Imagen De La Organización				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	87	76%	87%
8 - 9.49	Bueno	12	11%	
7 - 7.99	Aceptable	5	4%	12%
6 - 6.99	Regular	5	4%	
4 - 5.99	Malo	4	4%	
0 - 3.99	Pésimo	0	0%	
NS / NR	NS / NR	1	1%	1%
Totales		114	100%	100%

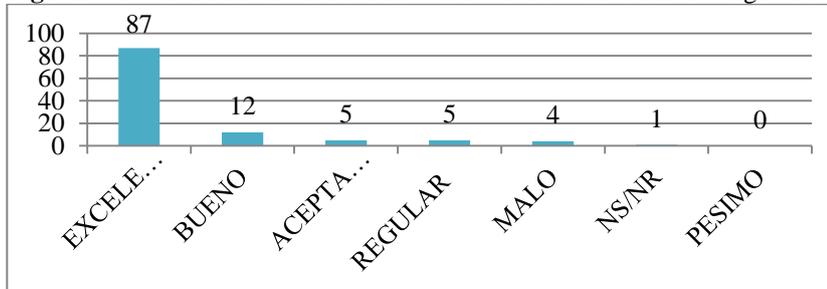
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 87% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 99 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 12% de las personas no perciben la dimensión favorablemente.

Luego, en las Figuras 11 y 12 se puede observar que la gran mayoría de las personas de Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., se sienten identificados con la empresa, lo que se traduce en un compromiso con la misma por parte de los empleados. Estos resultados son producto de un muy buen trabajo por parte de los directivos de la empresa en relación a la transferencia de valores y principios hacia el resto del personal.

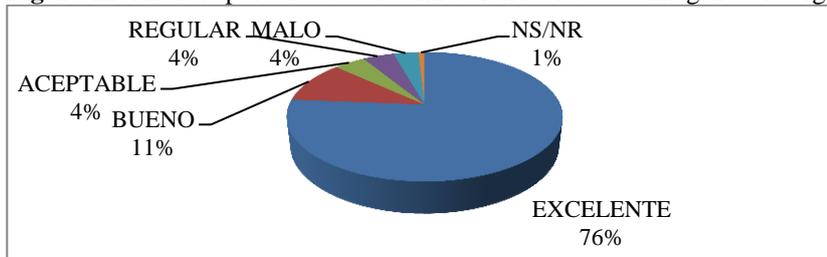
Luego, a manera de reflexión, se podría decir que las personas que se encuentran convencidas de que la empresa para la que trabajan es buena y que le ofrece beneficios, son personas que trabajarán arduamente en función del cumplimiento de las metas establecidas.

Figura 11. Análisis de la frecuencia en la dimensión identidad e imagen de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Análisis porcentual de la dimensión identidad e imagen de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

- **Causas.** La Tabla 20 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 20. Causas de calificación de la dimensión identidad e imagen de la organización.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
C	Considero que la Organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	7	37%
A	No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Organización.	6	32%
D	Considero que la imagen de la organización se ha venido deteriorando.	4	21%
E	Otras causas ¿Cuáles?	2	11%
Total		19	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 20 permite evidenciar que el 37% de las personas que respondieron el cuestionario, consideran que la organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores y un 32% afirman que no se comparten las normas y los valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de su organización. Lo anterior se podría considerar un factor de riesgo porque las personas que no se identifican con lo que hacen, que hablan mal de los jefes o de los productos, se convierten automáticamente en líderes negativos al ser multiplicadores de una mala imagen y como evidencia de ello, en la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se tiene que una persona expresó que “Hay detalles por mejorar de la empresa ante la luz pública”.

- **Posibles soluciones.** Para esta dimensión las personas que respondieron el cuestionario, no plantearon posibles soluciones.

3.2.2.4. Dimensión higiene y salud ocupacional.

- **Definición.** La higiene y salud ocupacional hace referencia a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos elementos estresantes y riesgosos del ambiente, presentados en el lugar de trabajo, donde dichos elementos pueden causar enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.
- **Supuesto.** Si la seguridad, higiene y salud ocupacional, brindada por la organización y percibida por sus colaboradores en el puesto de trabajo, en las instalaciones y procesos de la misma, es la adecuada, la organización estará garantizando y afianzando su clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 21, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 9.37, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1.26. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que la higiene y la salud ocupacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. es percibida por los empleados como positiva, aunque existen elementos que se deben mejorar para que sea completamente satisfactoria.

Tabla 21. Calificación de la dimensión higiene y salud ocupacional.

Higiene Y Salud Ocupacional	Promedio	Moda	Desviación estándar
	9.37	10	1.26

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 22 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 22. Análisis de la dimensión higiene y salud ocupacional.

Higiene Y Salud Ocupacional				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	83	73%	90%
8 – 9.49	Bueno	20	18%	
7 – 7.99	Aceptable	6	5%	9%
6 – 6.99	Regular	1	1%	
4 – 5.99	Malo	3	3%	
0 – 3.99	Pésimo	0	0%	
NS / NR	NS / NR	1	1%	1%
Totales		114	100%	100%

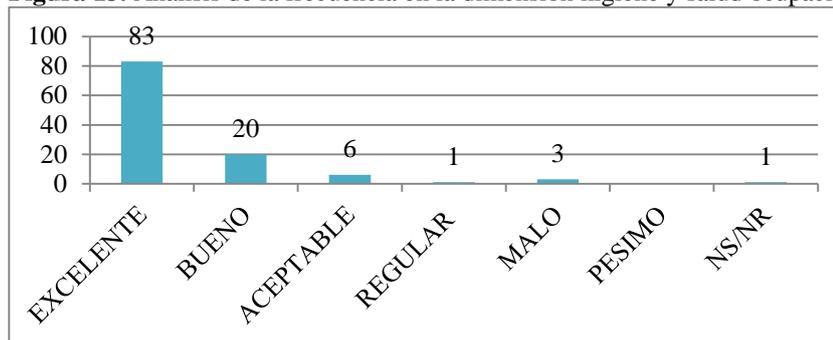
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 90% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 103 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 9% de las personas no perciben la dimensión favorablemente.

Luego, analizando las Figuras 13 y 14 permiten destacar la importancia y la influencia de la higiene y la seguridad ocupacional dentro de una empresa, trae consigo enormes beneficios no solo a la estructura organizacional, sino a los mismos empleados, extendiéndose incluso a sus familias, ya que se evitan accidentes y/o enfermedades que surgen en el desarrollo del trabajo y que afectan la integridad del trabajador.

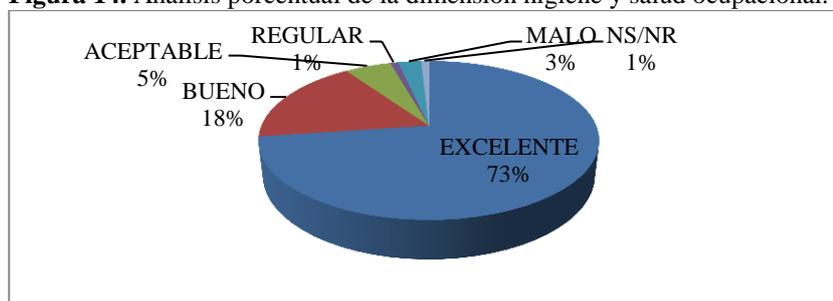
Así, las personas de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. que respondieron el cuestionario perciben de forma positiva esta dimensión, lo que significa que la organización ha diseñado mecanismos que aseguran la adecuada y oportuna prevención de dichas calamidades.

Figura 13. Análisis de la frecuencia en la dimensión higiene y salud ocupacional.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Análisis porcentual de la dimensión higiene y salud ocupacional.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 20 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 23. Causas de calificación de la dimensión higiene y salud ocupacional.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
E	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado.	16	70%
B	En la organización no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.	2	9%
C	Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo.	2	9%
F	Otras causas ¿Cuáles?	2	9%
D	No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización.	1	4%
Total		23	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 20 permite evidenciar que el 70% de las personas que respondieron el cuestionario, consideran que existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado. Finalmente, para la causal “Otras causas ¿Cuáles?” solo una personas expresó que “Falta dar a conocer un poco más los programas de salud ocupacional”.

Como lo manifestaron el Gerente de Logística de Confitería de Colombina S.A y un Coordinador de Gestión de Demanda en entrevista realizada, existen medidas pero no son suficientes para las instalaciones de Belmonte, seguramente porque se ha dado prioridad a la planta ubicada en La Paila.

- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, la principal solución propuesta, como se muestra en la Tabla 24, es “Se debe reforzar e informar los riesgos para cada puesto de trabajo”.

Tabla 24. Soluciones propuestas para la dimensión higiene y salud ocupacional.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Se debe reforzar e informar los riesgos para cada puesto de trabajo.	2
Ser más eficientes en el case de ejecución y atención medica hacia una accidente de trabajo.	1
Remodelar los baños, buscando tener buenas prácticas de manufactura.	1
Se debe seguir mejorando en esta parte. Aún faltan áreas donde no se ha llegado.	1
Total	5

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.5. Dimensión bienestar social.

- **Definición.** Bienestar social se define como el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de las personas y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.
- **Supuesto.** Si la organización realiza y divulga las acciones de bienestar social, en torno a actividades relacionadas con el cuidado de medio ambiente, compromiso con la comunidad y bienestar de sus empleados, mejor será el clima organizacional.

- Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 25, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 9.24, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1.92. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que el bienestar social de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. es percibida por los empleados como positiva, aunque existen elementos que se deben mejorar para que sea completamente satisfactoria.

Tabla 25. Calificación de la dimensión bienestar social.

Bienestar Social	Promedio	Moda	Desviación estándar
	9.24	10	1.92

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de la dimensión.** En la Tabla 26 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 26. Análisis de la dimensión bienestar social.

Bienestar Social				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	91	80%	88%
8 - 9.49	Bueno	10	8%	
7 - 7.99	Aceptable	0	0%	11%
6 - 6.99	Regular	6	5%	
4 - 5.99	Malo	3	3%	
0 - 3.99	Pésimo	3	3%	
NS / NR	NS / NR	1	1%	1%
Totales		114	100%	100%

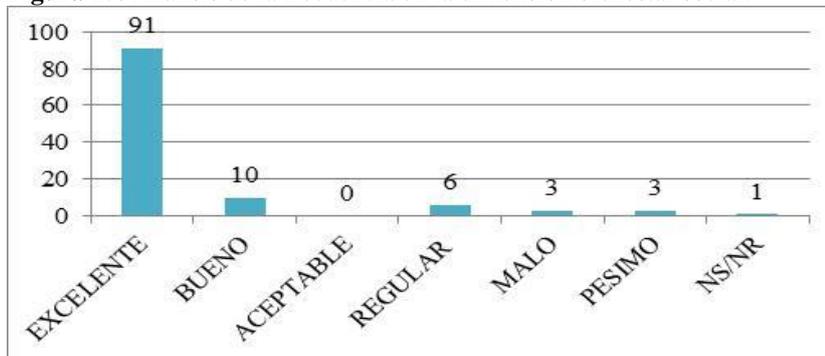
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 88% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 101 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 11% de las personas no perciben la dimensión favorablemente.

Luego, analizando las Figuras 15 y 16, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que significa que Colombina S.A. realiza actividades en función del

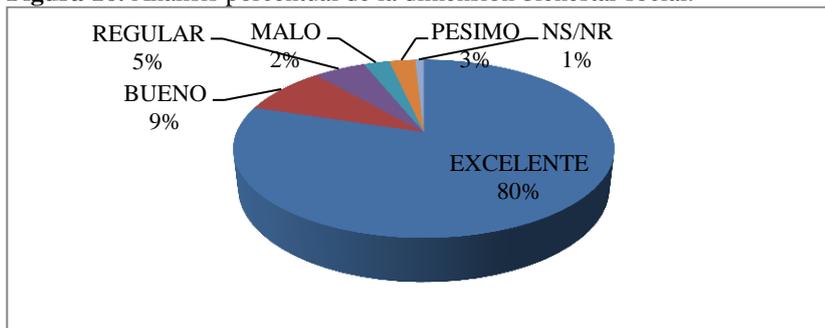
cuidado del medio ambiente, del compromiso con la comunidad y del bienestar de los trabajadores, donde dichos factores llevan a los trabajadores a gozar de una existencia tranquila, al menos laboralmente hablando, y de un estado de satisfacción incidiendo de manera positiva en la calidad de vida.

Figura 15. Análisis de la frecuencia en la dimensión bienestar social.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Análisis porcentual de la dimensión bienestar social.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 27 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 27. Causas de calificación de la dimensión bienestar social.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	La organización no se preocupa por el bienestar de sus colaboradores.	11	79%
B	La organización tiene programas de bienestar social pero no los desarrolla de manera correcta.	2	14%
F	Otras causas ¿Cuáles?	1	7%
Total		14	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 27 permite evidenciar que la causa con mayor frecuencia de respuesta es “La organización no se preocupa por el bienestar de sus colaboradores”, lo que indica que para muchas personas aún existen oportunidades de mejora en relación al bienestar social. De acuerdo con la calificación obtenida, donde la mayor parte de las personas califican este ítem como bueno, el porcentaje de inconformidades –a manera de hipótesis– podría deberse a que las personas consideren que la empresa ofrece pocos servicios y los que ofrece, o no son de interés o existe poca divulgación de los mismos.

Luego, en el caso de la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, una persona expresó “Esta parte creo que va de la mano con uno de los puntos anteriores de balance vida-trabajo”. Cabe resaltar que el balance de vida- trabajo es el equilibrio del tiempo frente a los intereses personales y laborales, donde se busca medir si se presentan cargas de trabajo altas que no permitan tener un buen balance al trabajador. Por otro lado, el bienestar social fue uno de las dimensiones que se agregó a el cuestionario, como ya se indicó anteriormente, frente a la necesidad que tienen las empresas de mejorar la calidad de la fuerza laboral a través de su desarrollo integral, con lo que se busca mejorar la productividad, ejercicio que se realiza a través de un conjunto de servicios que brinda la empresa de forma gratuita para el trabajador y su familia con el objeto de mejorar la calidad de vida.

- **Posibles soluciones.** Para esta dimensión las personas que respondieron el cuestionario, no plantearon posibles soluciones.

3.2.2.6. Dimensión estructura organizacional.

- **Definición.** La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión y los procedimientos que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.
- **Supuesto.** Si la estructura organizacional es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

- Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 28, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 9.00, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1.51. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que la estructura organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. es percibida por los empleados como positiva, aunque existen elementos que se deben mejorar para que sea completamente satisfactoria.

Tabla 28. Calificación de la dimensión estructura organizacional.

Estructura Organizacional	Promedio	Moda	Desviación estándar
	9.00	10	1.51

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de la dimensión.** En la Tabla 29 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 29. Análisis de la dimensión estructura organizacional.

Estructura Organizacional				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	68	59%	81%
8 - 9.49	Bueno	25	22%	
7 - 7.99	Aceptable	7	6%	17%
6 - 6.99	Regular	7	6%	
4 - 5.99	Malo	5	4%	
0 - 3.99	Pésimo	0	0%	
NS / NR	NS / NR	2	2%	2%
Totales		114	100%	100%

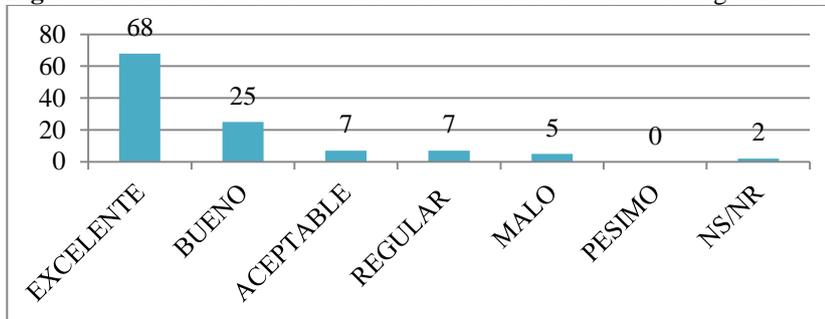
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 81% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 93 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 17% de las personas no perciben la dimensión favorablemente.

Luego, analizando las Figuras 17 y 18, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que indica que para las personas, la estructura organizacional de

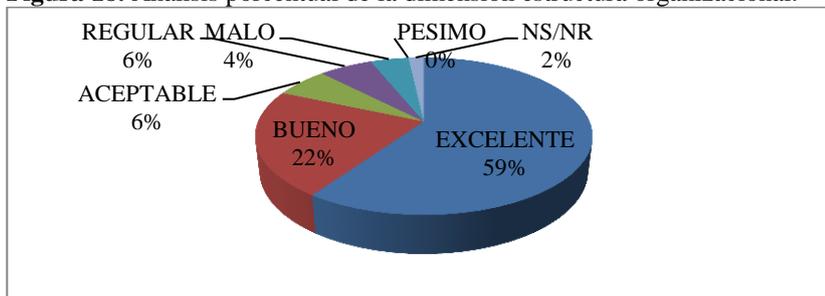
Colombina S.A., facilita la integración de los individuos y los grupos, así como también la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la organización.

Figura 17. Análisis de la frecuencia en la dimensión estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. Análisis porcentual de la dimensión estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 30 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 30. Causas de calificación de la dimensión estructura organizacional.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
E	Para cualquier decisión se depende totalmente de la gerencia general, desconociendo los otros niveles jerárquicos.	10	31%
D	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	7	22%
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	5	16%
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Organización.	5	16%
C	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	5	16%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 30 permite evidenciar que la causa con mayor frecuencia de respuesta es “Para cualquier decisión se depende totalmente de la gerencia general, desconociendo los otros niveles jerárquicos”, lo que permite inferir lentitud en las decisiones, eventuales re-procesos, pérdida de oportunidad, lo anterior, debido a la burocracia que puede llegar a existir en un contexto como el de Colombina S.A. donde es clara una estructura piramidal, en que es importante tener en cuenta que las estructuras organizacionales dan orden a las empresas, pero no por ello éstas deben convertirse en un obstáculo para el desempeño de las funciones de la misma.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, la principal solución propuesta, como se muestra en la Tabla 31, hace referencia a la integración entre las áreas, donde este aspecto debe ser tratado desde la gerencia promoviendo el trabajo en equipo (que fue otra de las soluciones), especificando las funciones de cada área y de igual manera la relación que hay entre las mismas para buscar un buen desempeño, haciendo ver la necesidad de que sin los objetivos cumplidos de un área no es posible cumplir los de otra, promoviendo de este modo una cultura de cooperación y responsabilidad por parte de cada persona.

Tabla 31. Soluciones propuestas para la dimensión estructura organizacional.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Realizar reuniones periódicas para que exista más integración entre las áreas.	2
Ser más organizados ya que por la variabilidad o flexibilidad nos volvemos desordenados.	1
Se debe revisar plan para reducir tramitología.	1
Todas las áreas deben encaminar esfuerzos para apoyar la producción facilitando, agilizando y fortaleciendo los procesos productivos.	1
Alinear objetivos entre las diferentes áreas.	1
Promover el trabajo en equipo.	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.7. Dimensión socialización.

- **Definición.** La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permiten adaptarse a la organización.
- **Supuesto.** Si los procesos de cambio se socializan adecuadamente y se prepara a las personas para afrontarlos, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 32, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.97, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, a partir de esta dimensión se evidencia que empieza a bajar el promedio que estaba sobre 9.0 en el que se situaban las dimensiones evaluadas anteriormente. Se tiene una moda de 10 y una desviación estándar de 1.87. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que la socialización de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. es percibida por los empleados como positiva, aunque existen elementos que se deben mejorar para que sea completamente satisfactoria.

Tabla 32. Calificación de la dimensión socialización.

Socialización	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.97	10	1.87

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 33 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 33. Análisis de la dimensión socialización.

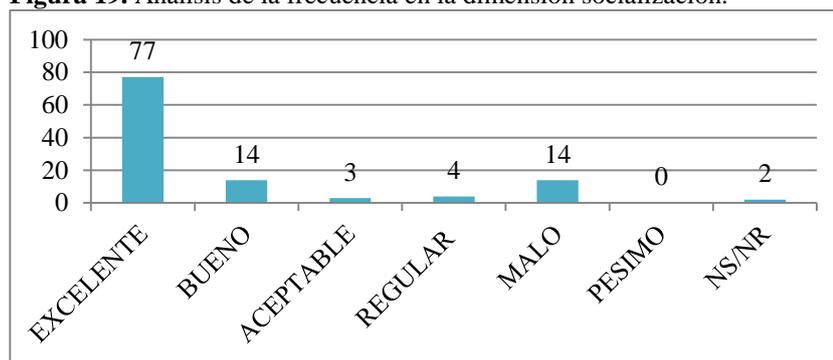
Socialización				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	77	68%	80%
8 - 9.49	Bueno	14	12%	
7 - 7.99	Aceptable	3	3%	18%
6 - 6.99	Regular	4	4%	
4 - 5.99	Malo	14	12%	
0 - 3.99	Pésimo	0	0%	
NS / NR	NS / NR	2	2%	2%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 80% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 91 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 18% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Ahora bien, entendiendo que la socialización hace referencia a procesos de comunicación, es posible asumir que éstos son aceptables dentro de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.

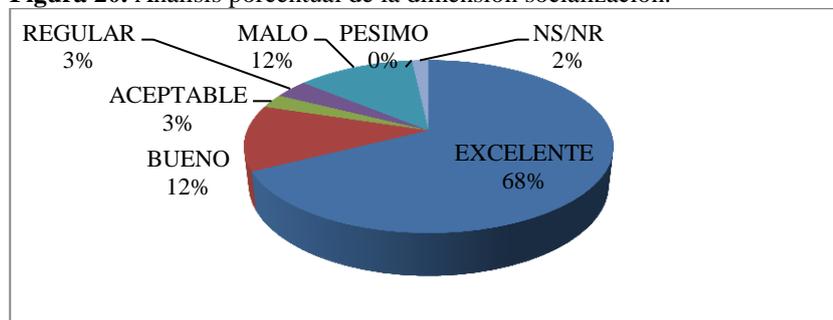
Luego, analizando las Figuras 19 y 20, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que indica que para las personas, los procesos de socialización les permite fácil adaptación a los cambios, lo que tiene vital importancia en el desarrollo laboral, donde además, es importante tener en cuenta que la estabilidad y la eficacia de las organizaciones depende de la habilidad que tengan éstas para socializar sus componentes.

Figura 19. Análisis de la frecuencia en la dimensión socialización.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Análisis porcentual de la dimensión socialización.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 34 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 34. Causas de calificación de la dimensión socialización.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
C	En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	19	86%
B	La Organización tiene procesos socialización pero no son los adecuados.	2	9%
D	Otras causas ¿Cuáles?	1	5%
Total		22	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 34 permite evidenciar que la causa con mayor frecuencia de respuesta es “En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello”, lo que da a entender que en Colombina S.A. se han realizado cambios sin tener en cuenta la opinión de los colaboradores, además de que no se da la capacitación necesaria para que ellos puedan afrontar y adaptarse a dichos cambios.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 35, de acuerdo a las soluciones planteadas, se deben crear mecanismos de comunicación más efectivos que permitan anticiparle a las personas los cambios y brindarles la capacitación requerida y en el momento oportuno, teniendo en cuenta las dificultades que puedan surgir durante dichos procesos.

Tabla 35. Soluciones propuestas para la dimensión socialización.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Avisar con tiempo los cambios que se generen.	1
A veces estos procesos se ejecutan tarde, debemos anticiparnos un poco más.	1
Total	2

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.8. Dimensión evaluación de desempeño.

- **Definición.** La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.
- **Supuesto.** Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 36, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.96, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1.99. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que la evaluación de desempeño en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. es percibida por los positivamente, aunque existen elementos que se deben mejorar para que sea completamente satisfactoria.

Tabla 36. Calificación de la dimensión evaluación de desempeño.

Evaluación De Desempeño	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.96	10	1.99

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 37 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 37. Análisis de la dimensión evaluación de desempeño.

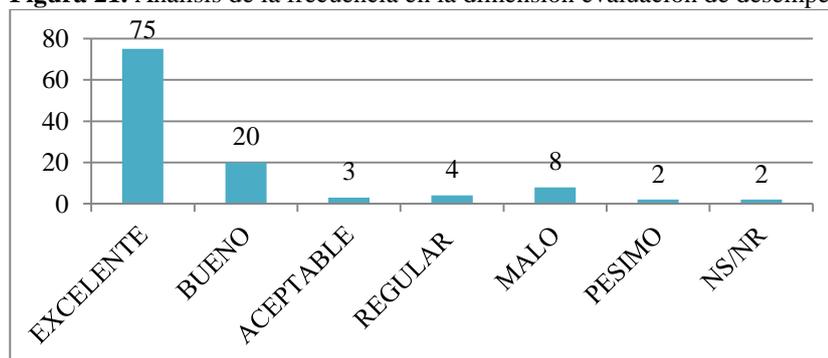
Evaluación De desempeño				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	75	66%	83%
8 - 9.49	Bueno	20	18%	
7 - 7.99	Aceptable	3	3%	15%
6 - 6.99	Regular	4	4%	
4 - 5.99	Malo	8	7%	
0 - 3.99	Pésimo	2	2%	
NS / NR	NS / NR	2	2%	2%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 83% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 95 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 15% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Ahora bien, entendiendo que la evaluación de desempeño de una empresa se trata de un mecanismo para identificar el mejor talento y saber aprovecharlo, esto se convierte en una oportunidad de mejora para las personas, porque del resultado obtenido depende su desarrollo profesional y mejores retribuciones.

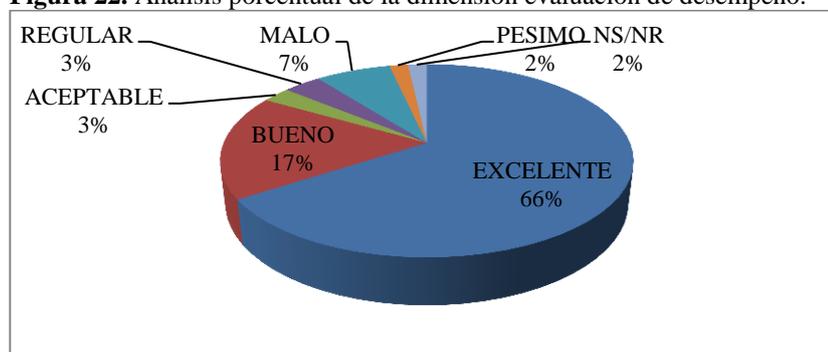
Luego, analizando las Figuras 21 y 22, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que indica que para las personas, el sistema de evaluación de desempeño es objetivo y constructivo, pues permite a la gerencia identificar las debilidades de las personas y con ello, realizar planes de capacitación adecuados según la falencia que se presente.

Figura 21. Análisis de la frecuencia en la dimensión evaluación de desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Análisis porcentual de la dimensión evaluación de desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 38 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 38. Causas de calificación de la dimensión evaluación de desempeño.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
B	Falta objetividad en la evaluación.	7	29%
F	Más que constructiva, la evaluación es represiva.	6	25%
C	La evaluación se hace pero no existe retroalimentación.	5	21%
E	La evaluación no es imparcial.	3	13%
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	2	8%
G	Otras causas ¿Cuáles?	1	4%
Total		24	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 38 permite evidenciar que las causa con mayor frecuencia de respuesta es “Falta objetividad en la evaluación”, además, de que “Más que constructiva, la evaluación en sí misma es represiva”, donde es posible que dicha percepción se deba a una mala experiencia que eventualmente se pudo haber presentado, entendiendo que sentarse frente a un superior para ser evaluado, no es sencillo y siempre genera incomodidad. En el caso de la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, una persona expreso "Creo que la evaluación es incompleta".

En contraste a lo evidenciado en la Tabla 38, conforme a lo indicado por un Coordinador de Gestión de Demanda en entrevista realizada, claramente una parte de la población considera que la evaluación de desempeño aplicada carece de objetividad y siempre deja zonas grises que no son tenidas en cuenta y por ende, no están controladas.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 39, de acuerdo a las soluciones planteadas, las personas han planteado un grupo de posibles soluciones dentro de las cuales se menciona un plan claro para mejorar las falencias de los colaboradores y control y seguimiento continuos de éste, donde se entiende que los resultados obtenidos no deben quedar en papel.

Tabla 39. Soluciones propuestas para la dimensión evaluación de desempeño.

Posibles Soluciones	Frecuencia
La evaluación la debería hacer el coordinador de cada grupo, que es la persona que está a diario con su personal.	1
Debe haber un plan claro para mejorar en las falencias que pueda tener el colaborador.	1
Siempre se debe tener en cuenta lo cuantitativo para evaluar el desempeño de ese equilibrio depende lo constructivo de la calificación.	1
Se debe adoptar otro mecanismo para aplicar la evaluación y contar con un plan de seguimiento continuo.	1
Total	4

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.9. Dimensión liderazgo en el jefe inmediato.

- **Definición.** El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.
- **Supuesto.** Si el jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 40, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.93, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.04, indicando que ya se empieza a perder homogeneidad en las respuestas obtenidas. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que el liderazgo en el jefe inmediato en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. es percibida por los empleados como positiva, pues se evidencia que la empresa cuenta con líderes capaces de dirigir e incentivar a sus colaboradores, no obstante, existen elementos que se deben mejorar para que sea completamente satisfactoria.

Tabla 40. Calificación de la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.

Liderazgo En El Jefe Inmediato	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.93	10	2.04

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 41 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 41. Análisis de la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.

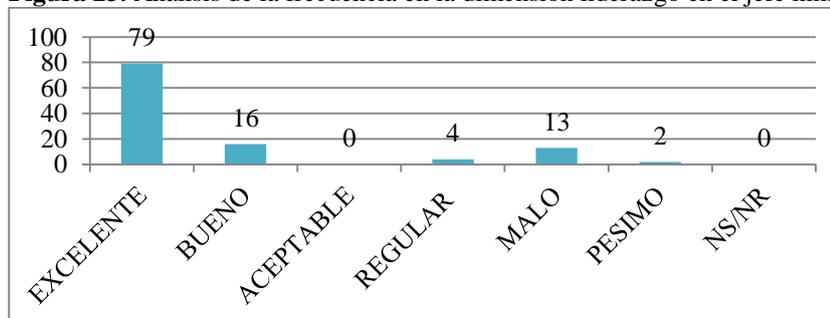
Liderazgo En El Jefe Inmediato				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	79	69%	83%
8 - 9.49	Bueno	16	14%	
7 - 7.99	Aceptable	0	0%	17%
6 - 6.99	Regular	4	4%	
4 - 5.99	Malo	13	11%	
0 - 3.99	Pésimo	2	2%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 83% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 95 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 17% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Esta dimensión es clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados dentro de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., ya que cuando existe una buena relación entre líder y colaborador, se mejora el compromiso de éste último en relación a su trabajo, así como su buena percepción del clima organizacional.

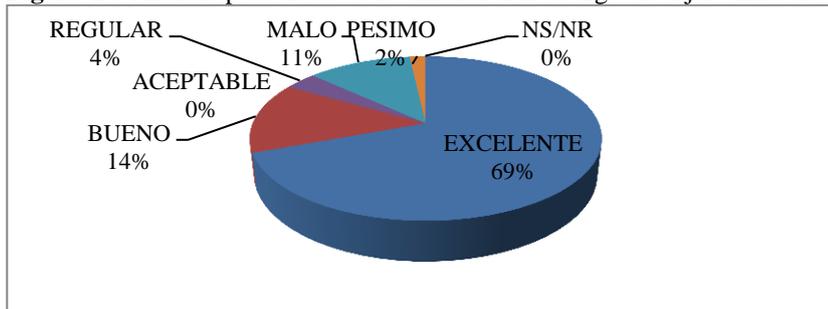
Luego, analizando las Figuras 23 y 24, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, sin embargo, ese 17% de personas que no consideran lo mismo, debe ser revisado cuidadosamente, puesto que para estas personas, existen jefes inmediatos cuya gestión de personal no es adecuada.

Figura 23. Análisis de la frecuencia en la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Análisis porcentual de la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante tener en cuenta que para los trabajadores, el jefe inmediato es quien de una forma más cercana y directa, representa a las diferentes áreas de la gerencia, es su actuación la que evidencia las políticas y estrategias generales, y es a quien acuden a pedir información o explicaciones, pues actúa en nombre de la gerencia cuando se evalúa, se premia o se castiga.

- **Causas.** La Tabla 42 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 42. Causas de calificación de la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
D	El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	7	32%
A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	5	23%
G	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	4	18%
H	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	3	14%
I	Otras causas ¿Cuáles?	3	14%
Total		22	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 42 permite identificar que el origen de la inconformidad de algunas personas en relación a esta dimensión, es que “El jefe siempre ordena y no le preocupan esos aspectos”, lo que es un error que algunos jefes cometen, quizá, inconscientemente. El jefe debe ser quien guía al empleado en saber cuál es su rol en la generación de valor de la empresa y en cómo ser productivo. Así, de la misma manera que la persona toma a su jefe de referente para interpretar lo que ocurre en la empresa, el tipo de relación que los una será también su referencia para interpretar el clima organizacional.

Por otro lado, para la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se evidencian los siguientes comentarios:

- Las actividades informales no dirigidas tienden a segregar grupos independientes según afiliación.
 - En ocasiones por órdenes, supervisores se saltan procedimientos que ya estaban establecidos.
 - Reforzar con personal las necesidades del trabajo.
- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 43, de acuerdo a las soluciones planteadas, es necesario tomar medidas que ayuden a mejorar la percepción del papel que realizan los jefes inmediatos en cuanto a su liderazgo.

Tabla 43. Soluciones propuestas para la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.

Posibles Soluciones	Frecuencia
El jefe debe realizar constantes reuniones con el personal y motivarlos.	1
Delegar actividades.	1
La ubicación geográfica de las oficinas, no permite el acercamiento que debería ser.	1
Total	3

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.10. Dimensión trabajo en equipo.

- **Definición.** El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización.
- **Supuesto.** Si la organización impulsa a las personas a trabajar en equipo orientadas a un objetivo común, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 44, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.92, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.18, indicando menos homogeneidad en las respuestas

obtenidas. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que el trabajo en equipo en la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. es percibida por los empleados como positiva, siendo esta una fortaleza para la consecución de los objetivos estratégicos, sin embargo existen elementos que se deben mejorar para que sea completamente satisfactoria.

Tabla 44. Calificación de la dimensión trabajo en equipo.

Trabajo en Equipo	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.92	10	2.18

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 45 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 45. Análisis de la dimensión trabajo en equipo.

Trabajo En Equipo				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	79	69%	82%
8 - 9.49	Bueno	14	12%	
7 - 7.99	Aceptable	9	8%	18%
6 - 6.99	Regular	4	4%	
4 - 5.99	Malo	0	0%	
0 - 3.99	Pésimo	8	7%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

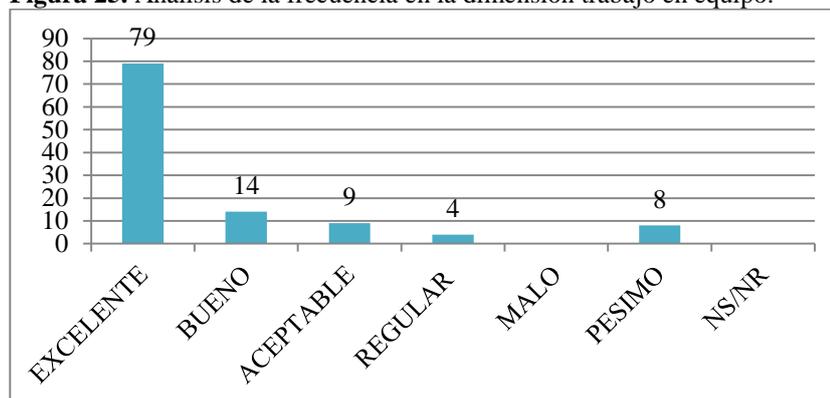
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 82% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 93 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 18% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Vale la pena destacar que el trabajo en equipo influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo y camaradería, además de que puede dar muy buenos resultados, ya que generalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en la ejecución de las tareas recomendadas.

Luego, analizando las Figuras 25 y 26, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la

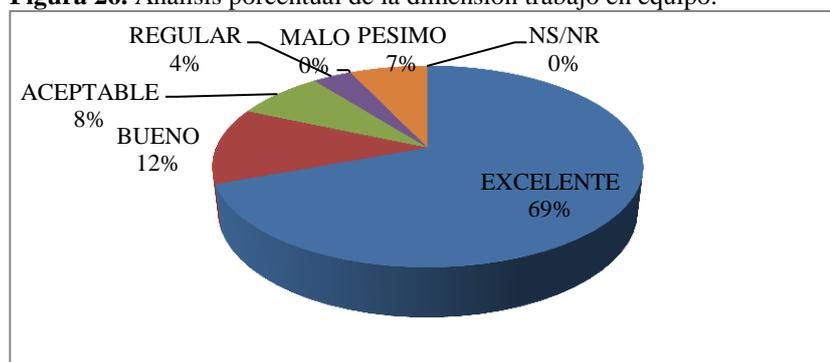
dimensión, pues la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., impulsa a sus colaboradores para la consecución de sus objetivos estratégicos, lo cual es muy importante ya que las empresas que fomentan el trabajo en equipo entre sus trabajadores obtienen excelentes resultados y ello genera valor agregado a su negocio.

Figura 25. Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Análisis porcentual de la dimensión trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el trabajo en equipo, además del compromiso, orientación al cliente, respeto, creatividad e innovación, es uno de los valores corporativos de Colombina S.A., donde se describe como la participación y colaboración entusiasta en cada uno de los procesos; buscando con el trabajo individual y colectivo la sinergia para lograr los mejores resultados (Colombina, 2013). Siendo coherente lo anterior con la calificación obtenida en la dimensión valores corporativos, que obtuvo el segundo lugar con un promedio de 9.51 correspondiente a excelente en la calificación cualitativa.

- **Causas.** La Tabla 46 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 46. Causas de calificación de la dimensión trabajo en equipo.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
D	Algunas personas de la organización no les interesan trabajar en equipo.	17	61%
A	La organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	9	32%
C	Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	1	4%
E	Otras causas ¿Cuáles?	1	4%
Total		28	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 46 permite identificar que algunas personas no se sienten conformes en los equipos de trabajo en los que se encuentran, bien sea porque no se acoplan a ellos o porque “chocan” con las personalidades de otros, buscando por ello el trabajo individual. Por otro lado, se considera clave revisar la confirmación de algunos equipos de trabajo ya que no son efectivos y por el contrario, deberían aportar positivamente a la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.

Un elemento fundamental para que el trabajo en equipo genere resultados positivos, es la asignación de tareas específicas para cada uno de los integrantes dicho equipo, pues cada persona fue dotada con talentos específicos y es lógico que se le atribuyan aquellas actividades en las que se pueda desempeñar con mayor eficiencia. Con un proceder contrario, los resultados serían de menor categoría, en la medida en que se estarían desaprovechando las aptitudes, dejando que los miembros se ocupen de tareas que sobrepasan sus capacidades o donde bien, podrían entregar mejores resultados. Por otro lado, es importante tener en cuenta que para promover el trabajo en equipo, es necesario desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todas las personas.

El éxito de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. está directamente relacionado con que sus áreas interactúan de forma integral e integrada, funcionando como equipo, ya que los buenos y malos resultados de un

área determinada, generan impacto en otra, y eso es entendido por todas las personas.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 47, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debería contemplar la creación de conciencia sobre la importancia del trabajo en equipo y lo mencionado anteriormente relacionado con una buena asignación de las tareas de acuerdo a los talentos específicos de cada persona.

Tabla 47. Soluciones propuestas para la dimensión trabajo en equipo.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Crear conciencia de la importancia del trabajo en equipo mediante charlas.	3
Se requiere de una selección muy compleja y minuciosa del personal.	1
Se debe evaluar y detectar aquellas personas que interfieren y capacitarlas en trabajo en equipo.	1
Total	5

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.11. Dimensión procesos y procedimientos.

- Definición.** Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas, unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.
- Supuesto.** Si los procesos, procedimientos, normas, manuales y controles, se simplifican y se reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.
- Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 48, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.82, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1.89. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que los procesos y procedimientos en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. son percibidos por los empleados como

positivos, sin embargo existen elementos que se deben mejorar para que sea completamente satisfactoria.

Tabla 48. Calificación de la dimensión procesos y procedimientos.

Procesos Y Procedimientos	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.82	10	1.89

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 49 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 49. Análisis de la dimensión procesos y procedimientos.

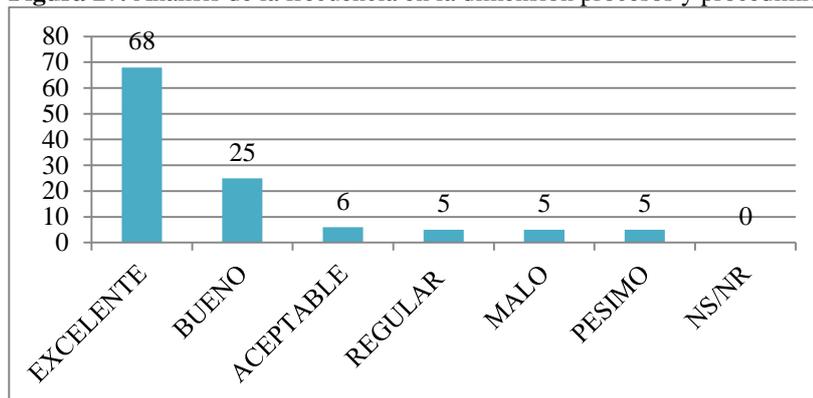
Procesos Y Procedimientos				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Númérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	68	60%	82%
8 - 9.49	Bueno	25	22%	
7 - 7.99	Aceptable	6	5%	18%
6 - 6.99	Regular	5	4%	
4 - 5.99	Malo	5	4%	
0 - 3.99	Pésimo	5	4%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 82% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 93 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 18% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que la mayoría de las personas consideran que los procesos y procedimientos, normas, manuales y controles que se tienen, se necesitan en relación a la dinámica que inyectan en el trabajo.

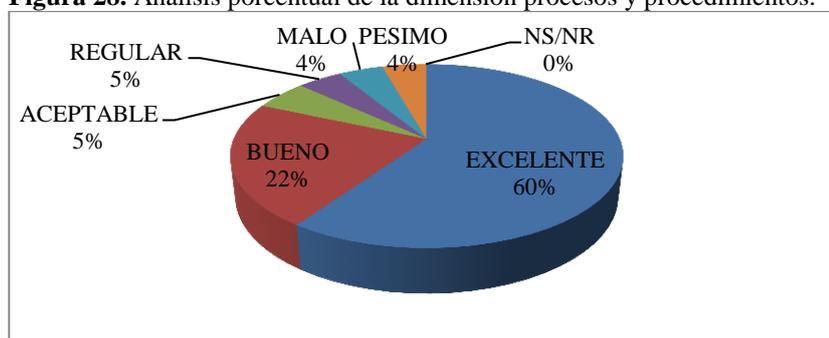
Luego, analizando las Figuras 27 y 28, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que indica que los procesos y procedimientos definidos son aceptados en términos generales, no obstante, si se revisa con detenimiento el 18% que no considera lo mismo, se pueden observar calificaciones aceptables, regulares, malas y pésimas, lo que significa que se deben tomar medida efectivas para mejorar esta percepción dentro de la población.

Figura 27. Análisis de la frecuencia en la dimensión procesos y procedimientos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 28. Análisis porcentual de la dimensión procesos y procedimientos.



Fuente: Elaboración propia.

- **Causas.** La Tabla 50 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 50. Causas de calificación de la dimensión procesos y procedimientos.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
F	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	9	27%
C	No conozco a qué proceso de la organización corresponden las actividades que ejecuto.	8	24%
E	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	6	18%
H	Otras causas ¿Cuáles?	4	12%
D	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	3	9%
G	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	3	9%
Total		33	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 50 permite identificar que dentro de las causas más sobresalientes identificadas está el que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos con una cifra del 27%, lo que está relacionado con la inexistencia del suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad, que tiene una cifra del 18%, lo que permite intuir mucho formalismo en los procesos y procedimientos, donde se debe tener en cuenta que éstos deben servir como guía mas no como obstáculo restrictivo para el funcionamiento ideal del área.

Por otro lado, otra causa con una cifra del 24%, es el desconocimiento por parte del trabajador de a qué proceso de la organización corresponden las actividades que ejecuta. Lo que se puede deber a falencias en los procesos de inducción en el puesto de trabajo o a que no hay procesos de socialización constantes en relación a las actualizaciones que se realizan a los procesos.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 51, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe tener en cuenta que hay diferencias entre las tareas y algunas requieren de procesos diferentes que no obstaculice su ejecución. Por otro lado, el personal debe conocer plenamente el proceso que está realizando, y esto se debe partir desde la inducción de los trabajadores, dándoles a conocer a profundidad los procesos y procedimientos concernientes a su cargo, además de darles a conocer oportunamente los cambios y actualizaciones que hayan de los mismos.

Tabla 51. Soluciones propuestas para la dimensión procesos y procedimientos.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Dar a conocer más los procedimientos, manuales, controles y normas.	1
Debe de haber documentos o transacciones que realmente nos de la solución para ciertas situaciones del proceso en mejoramiento continuo.	1
Falta de comunicación entre encargados de los procesos.	1
Total	3

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.12. Dimensión inducción.

- **Definición.** La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporciona al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente a su lugar de trabajo.
- **Supuesto.** Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 52, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.81, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.17, indicando menor homogeneidad en las respuestas obtenidas. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que la inducción en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. es percibida por los empleados como positiva, aunque existen elementos a mejorar.

Tabla 52. Calificación de la dimensión inducción.

Inducción	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.81	10	2.17

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 53 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 53. Análisis de la dimensión inducción.

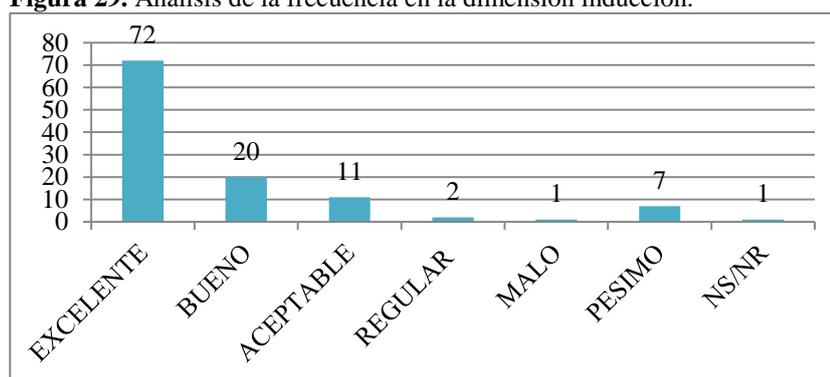
Calificación		Inducción		
Númerica	Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	72	63%	81%
8 - 9.49	Bueno	20	18%	
7 - 7.99	Aceptable	11	10%	18%
6 - 6.99	Regular	2	2%	
4 - 5.99	Malo	1	1%	
0 - 3.99	Pésimo	7	6%	
NS / NR	NS / NR	1	1%	1%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 81% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 92 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 18% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores consideran que la inducción proporciona orientación, ubicación y supervisión a los trabajadores recién ingresados durante su periodo de desempeño inicial.

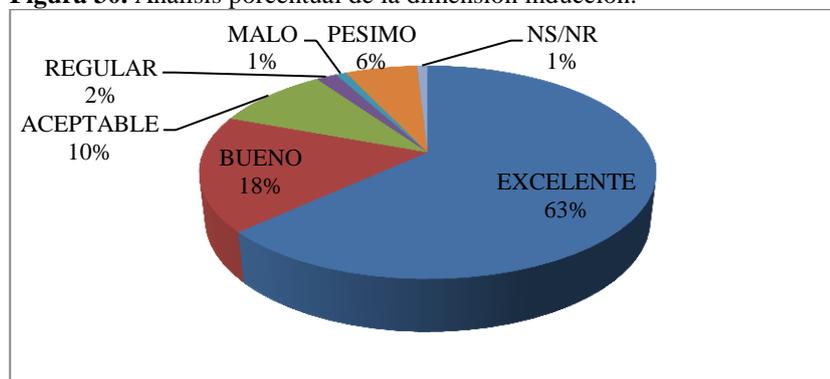
Luego, analizando las Figuras 29 y 30, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que indica que el proceso de inducción es adecuado y permite encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la gerencia. Además, una buena inducción refuerza una impresión favorable de la gerencia generando así una buena percepción del clima organizacional.

Figura 29. Análisis de la frecuencia en la dimensión inducción.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Análisis porcentual de la dimensión inducción.



Fuente: Elaboración propia.

Vale la pena destacar que el proceso de inducción a los empleados recién ingresados a la gerencia, representa un factor fundamental en lo que se refiere al cumplimiento de las metas establecidas, ya que esto garantiza que todos sus empleados se encuentren alineados en un mismo orden de ideas y realicen todas sus funciones de acuerdo a los manuales de normas y procedimientos vigentes.

Por otro lado, el 18% que considera la dimensión con falencias, puede ser producto de lo expresado en la dimensión anterior, en relación a las falencias existentes en los procesos y procedimientos, donde se indica que ello se puede generar por falta de inducción, generando así un círculo que se debe revisar con detenimiento.

- **Causas.** La Tabla 54 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 54. Causas de calificación de la dimensión inducción.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
C	La organización tiene procesos de inducción pero no son los adecuados.	14	45%
B	No recibí inducción al ingresar a la Organización.	10	32%
A	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.	6	19%
D	Otras causas ¿Cuáles?	1	3%
Total		31	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 54 permite identificar que dentro de las causas más sobresalientes está que los procesos de inducción que tiene la organización no son los adecuados, con un 45% de calificación, lo que es una gran falencia que evidencia la falta de estructuración de éstos. La inducción constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos del trabajador, además de que éste se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira”, que deben responderse con la mayor rapidez posible, pues si no se hace de la manera correcta, el nuevo empleado es abrumado con excesiva información, sobrecargándolo de labores de las cuales aún no ha tenido ningún mínimo de inducción ni entrenamiento y de esta manera ejecuta de forma desagradable su labor.

Luego, como lo manifestó un Operario de Montacargas en entrevista realizada, y en consecuencia con lo evidenciado en la Tabla 54, los procesos de inducción en Colombina S.A. son muy generales y cada área los gestiona como considera adecuado hacerlo, sin que esto necesariamente sea correcto.

Por otro lado, un 32% que corresponde a 10 trabajadores, manifiesta que no recibieron inducción al ingresar a la organización, lo que es muy preocupante ya que estas personas tuvieron que empezar sus labores sin el conocimiento requerido y aprender de manera empírica las funciones de su puesto de trabajo. Elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, misión y visión de la organización y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona, afectando de manera drástica el desarrollo de sentido de pertenecía de una persona en la empresa. Por otro lado, para la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se evidencia el comentario “Se debe dar un poco más de tiempo al personal nuevo”.

- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 55, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe revisar cómo se está realizando el proceso de inducción de los nuevos integrantes de la gerencia, donde ésta debe ser específica de acuerdo al cargo. Vale la pena destacar que la primera inducción recibida por el trabajador debe provenir del área de Recursos Humanos, donde se da un contexto general de la organización, trasladando posteriormente la responsabilidad a los respectivos jefes. Además, para que un programa de inducción sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la gerencia incidiendo directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Tabla 55. Soluciones propuestas para la dimensión inducción.

Posibles Soluciones	Frecuencia
La inducción se da muchas veces, pasados varios días después de ingresar.	1
Falta realizar inducción general de la organización (programar).	1
Mejorar los procesos de inducción dependiendo del área o cargo a ocupar.	1
Crear sinergia entre selección e inducción.	1
Se recibe muy poca inducción, se debe rediseñar el proceso y darle la importancia que se merece.	1
Total	5

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.13. Dimensión grupos informales.

- **Definición.** Los grupos informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral y por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.
- **Supuesto.** Si dentro de la organización se da la posibilidad de desarrollar espacios de integración de grupos con fines informales, que permitan el desarrollo integral de las personas, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 56, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.78, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.42, indicando menor homogeneidad en las respuestas obtenidas. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que los grupos informales en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. son percibidos por los empleados como algo positivo, sin embargo existen elementos que se deben mejorar para que sea completamente satisfactoria.

Tabla 56. Calificación de la dimensión grupos informales.

Grupos Informales	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.78	10	2.42

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 57 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima

organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 57. Análisis de la dimensión grupos informales.

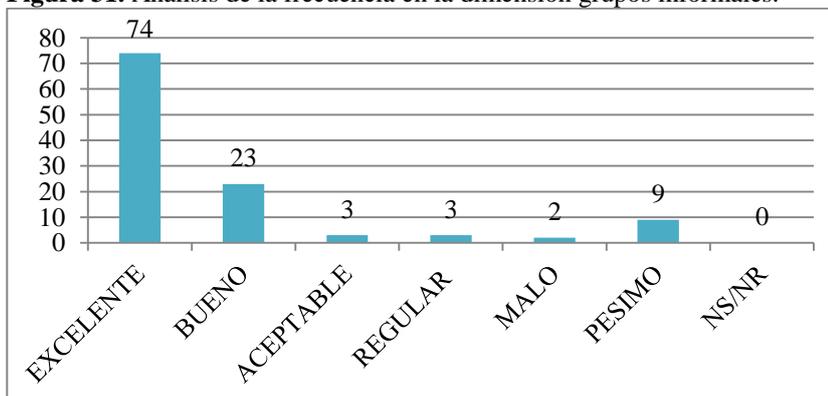
Grupos Informales				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Númérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	74	65%	85%
8 - 9.49	Bueno	23	20%	
7 - 7.99	Aceptable	3	3%	15%
6 - 6.99	Regular	3	3%	
4 - 5.99	Malo	2	2%	
0 - 3.99	Pésimo	9	8%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 85% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 97 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 15% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores consideran que la participación en actividades informales con los compañeros de trabajo, contribuyen a un ambiente laboral favorable.

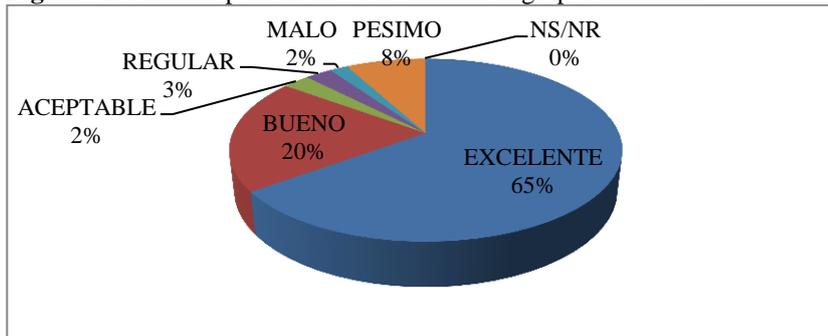
Luego, analizando las Figuras 31 y 32, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que indica que la empresa propicia un ambiente donde sus trabajadores tienen la confianza de relacionarse de manera voluntaria y espontánea, aunque existe un porcentaje de trabajadores que no consideran una buena calificación respecto a esta dimensión.

Figura 31. Análisis de la frecuencia en la dimensión grupos informales.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 32. Análisis porcentual de la dimensión grupos informales.



Fuente: Elaboración propia.

- **Causas.** La Tabla 58 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 58. Causas de calificación de la dimensión grupos informales.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
C	Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	10	32%
D	Considero que las actividades informales dan pie para perdida de respeto y autoridad.	9	29%
A	Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.	9	29%
E	Otras causas ¿Cuáles?	3	10%
Total		31	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 58 permite identificar que aunque la mayoría de los encuestados califica bien esta dimensión, algunas personas consideran que los grupos informales generan conflicto que afectan el ambiente laboral, además de que propician los espacios para la pérdida de respeto y autoridad. Lo anterior tiene sentido, bajo el entendido de que los grupos informales pueden generar conflicto de rol conduciendo a los miembros fuera de los objetivos formales, donde un ejemplo de ello es duplicar la duración del periodo de las comidas, lo que genera un conflicto entre las demás personas.

Por otro lado, para la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se evidencian los siguientes comentarios:

- Falta de tiempo para crear estos grupos.
- Se debe ser muy medurado en una integración para no dar pie a conflictos.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 59, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe promover la integración de las personas de las diferentes áreas para que exista una mejor relación y comunicación entre ellas, promoviendo así un mejor ambiente para trabajar, no obstante, dichos grupos deben ser supervisados con el objeto de que no se afecte su desempeño en términos laborales, pues si no son bien manejados, pueden generar conflictos percibiéndose un mal clima organizacional para laborar.

Tabla 59. Soluciones propuestas para la dimensión grupos informales.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Efectuar más actividades en donde se permita más socialización de los colaboradores.	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.14. Dimensión comunicación y retroalimentación.

- Definición.** La comunicación y la retroalimentación se definen como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto.
- Supuesto.** Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento, de forma respetuosa, de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o por el contrario de modificarlo, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.
- Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 60, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.73, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.41, indicando menor homogeneidad en las respuestas obtenidas. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que la comunicación y la retroalimentación en la Gerencia de Logística de

Confitería de Colombina S.A. generan la posibilidad de dar y recibir retroalimentación con alguna frecuencia.

Tabla 60. Calificación de la dimensión comunicación y retroalimentación.

Comunicación Y Retroalimentación	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.73	10	2.41

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de la dimensión.** En la Tabla 61 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 61. Análisis de la dimensión comunicación y retroalimentación.

Comunicación y Retroalimentación				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	73	64%	82%
8 - 9.49	Bueno	21	18%	
7 - 7.99	Aceptable	1	1%	15%
6 - 6.99	Regular	2	2%	
4 - 5.99	Malo	6	5%	
0 - 3.99	Pésimo	8	7%	
NS / NR	NS / NR	3	3%	3%
Totales		114	100%	100%

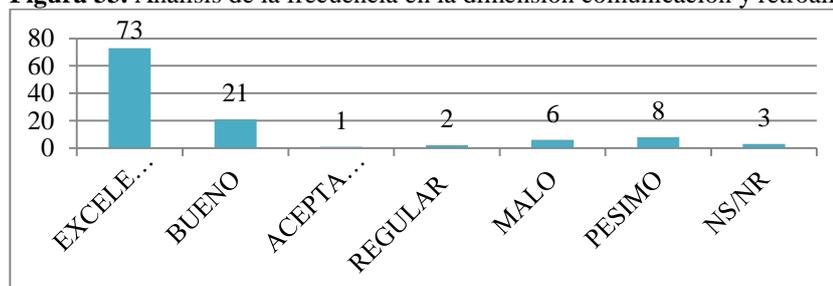
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 82% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 94 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 15% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores consideran que la comunicación y la retroalimentación dentro de la gerencia, contribuyen a un ambiente laboral favorable.

Luego, analizando las Figuras 33 y 34, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que indica que los trabajadores consideran que los procesos de comunicación y retroalimentación se desarrollan efectivamente dentro de la empresa, lo que es vital ya que dichos procesos son esenciales dentro de la actividad laboral y son imprescindibles para su correcto funcionamiento. Buenas dinámicas de comunicación y de retroalimentación, facilitan el logro de los

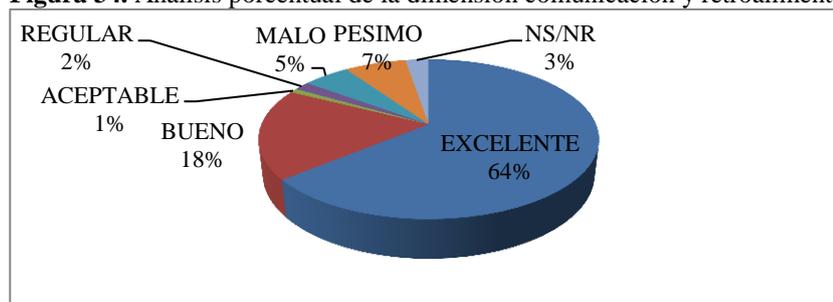
objetivos y metas establecidas, satisfacen las propias necesidades y la de los participantes, coordinan y controlan las actividades y fomentan una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo ya que queda claro el mensaje a transmitir llevando a todas las personas por un mismo camino.

Figura 33. Análisis de la frecuencia en la dimensión comunicación y retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 34. Análisis porcentual de la dimensión comunicación y retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 62 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 62. Causas de calificación de la dimensión comunicación y retroalimentación.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
F	Sólo lo hacemos de vez en cuando.	14	61%
A	A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.	3	13%
C	Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación.	3	13%
I	Otras causas ¿Cuáles?	2	9%
E	Mi jefe en particular, no promueve esa práctica.	1	4%
Total		23	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 62 permite identificar que la causa más representativa es el hecho de que algunos colaboradores consideran que estos procesos se realizan con muy poca frecuencia, lo que hace pensar que hay fallas en el proceso de comunicación existente en la gerencia, ya que por medio de ésta se transmite la información, desarrollándose aquí el proceso de retroalimentación a través del cual construye un vínculo permanente para que la información permanezca vigente y así ser utilizada en el momento que se requiere.

Luego, si se analiza el ítem E de la Tabla 62, donde se expresa que no se promueven prácticas de comunicación, y si se tiene en cuenta lo expuesto por el Gerente de Logística de Confitería de Colombina S.A. en relación al tema, donde él manifiesta que los canales de comunicación existen, se tendría que entrar a evaluar donde está a brecha, si a nivel organizacional o a nivel del personal.

- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 63, de acuerdo a las soluciones planteadas, las soluciones propuestas son acordes con la causa que más se evidencio que afectaba la dimensión, donde se manifiesta que debe ser más frecuente y asegurar que la información quede clara, evitando de esta manera malentendidos.

Tabla 63. Soluciones propuestas para la dimensión comunicación y retroalimentación.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Mejorar la frecuencia	1
Desarrollar un plan formal que asegure la retroalimentación	1
Total	2

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.15. Dimensión toma de decisiones.

- **Definición.** La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos están de acuerdo, el consenso se va construyendo entre todos buscando un acuerdo y logrando una síntesis con la cual todos se identifiquen, y a la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.

- **Supuesto.** Si la toma de decisiones es participativa, y se tiene en cuenta a la persona que se ve afectada por la decisión, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 64, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.66, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.00. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., las personas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales.

Tabla 64. Calificación de la dimensión toma de decisiones.

Toma de Decisiones	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.66	10	2.00

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 65 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 65. Análisis de la dimensión toma de decisiones.

Toma de Decisiones				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	64	56%	75%
8 - 9.49	Bueno	22	19%	
7 - 7.99	Aceptable	11	10%	24%
6 - 6.99	Regular	7	6%	
4 - 5.99	Malo	5	4%	
0 - 3.99	Pésimo	4	4%	
NS / NR	NS / NR	1	1%	1%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

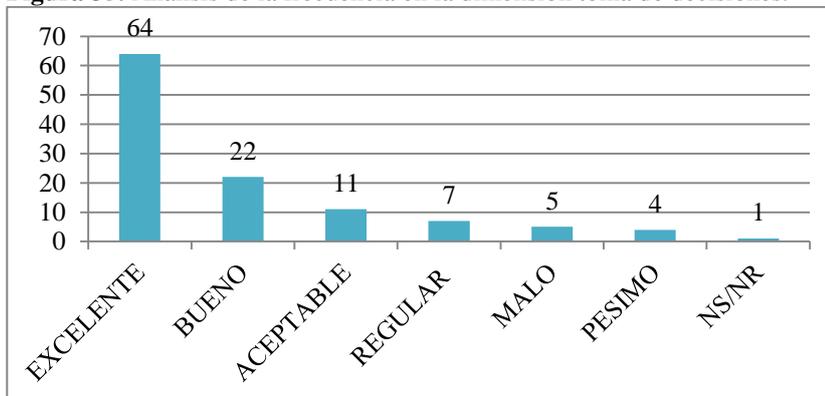
Como se puede apreciar, el 75% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 86 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 24% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores perciben esta dimensión de forma positiva, aunque en comparación

con las demás dimensiones, se puede evidenciar que el porcentaje obtenido como positivo está por debajo del 80%, incrementándose el porcentaje de los rangos aceptable, regular, malo y pésimo, superando el 20%.

Conservando un grado de coherencia con lo expuesto en la Tabla 65, en entrevista realizada a un Analista de Gestión de Demanda, un Planeador de Producción, un Controlador de Inventarios y un Planeador de Materiales, en efecto, ellos consideran que sí son tenidos en cuenta dentro de los procesos de toma de decisiones concernientes a las labores que desempeñan.

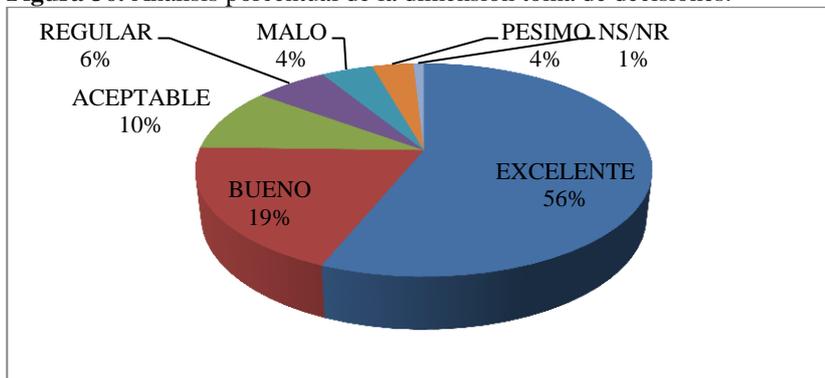
Luego, analizando las Figuras 35 y 36, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que es un buen indicador puesto que indica que la participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales de los jefes con los trabajadores.

Figura 35. Análisis de la frecuencia en la dimensión toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 36. Análisis porcentual de la dimensión toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 66 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 66. Causas de calificación de la dimensión toma de decisiones.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta.	14	33%
D	Hay personas que influncian a la gerencia en busca de sus propios intereses.	7	17%
G	Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a los que está sucediendo.	7	17%
C	Hay subgrupos o personas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	6	14%
F	Mi cargo no me permite participar en las decisiones.	6	14%
H	Otras causas ¿Cuáles?	2	5%
Total		42	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 66 permite identificar que la causa más relevante por la cual esta dimensión no es bien percibida por algunos trabajadores, es que las decisiones que los afectan a ellos y las cuales son de gran importancia, ya están tomadas antes de que ellos se den cuenta, lo que genera conflicto para el trabajador porque no se tuvo en cuenta su opinión entendiendo que recibe una afectación directa, generando frustración en el mismo, un bajo compromiso y desmotivación, afectando así el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, para la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, una persona expresó “Depende el tipo de decisión, hay algunas que no pueden ser consensuadas y simplemente se deben seguir”.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 67, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debería dar más importancia a las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones y más, a los directamente afectados, siendo la decisión tomada en consenso, de esta

manera el trabajador se sentiría más motivado y tendría mayor compromiso con la ejecución de sus labores.

Tabla 67. Soluciones propuestas para la dimensión toma de decisiones.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Consultar con los colaboradores las decisiones.	1
Crear confianza en todos los eslabones de la cadena.	1
Total	2

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.16. Dimensión relaciones interpersonales.

- **Definición.** Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos –como seres sociales– con sus semejantes, creados con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.
- **Supuesto.** Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, y un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones humanas, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 68, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.64, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1.75. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., las relaciones interpersonales no son precisamente su punto débil en relación a su clima organizacional.

Tabla 68. Calificación de la dimensión relaciones interpersonales.

Relaciones Interpersonales	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.64	10	1.75

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 69 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 69. Análisis de la dimensión relaciones interpersonales.

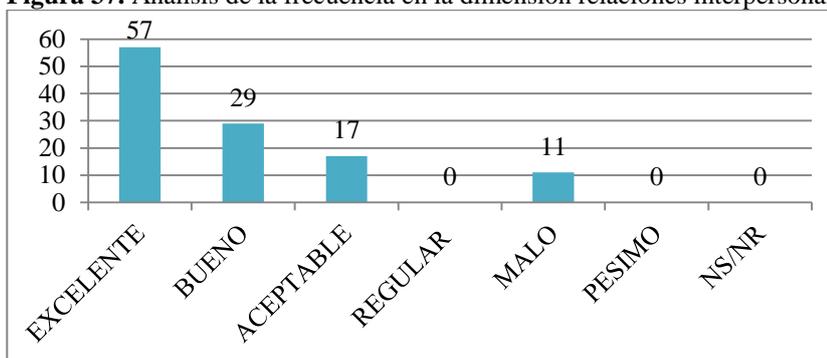
Relaciones Interpersonales				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Númérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	57	50%	75%
8 - 9.49	Bueno	29	25%	
7 - 7.99	Aceptable	17	15%	25%
6 - 6.99	Regular	0	0%	
4 - 5.99	Malo	11	10%	
0 - 3.99	Pésimo	0	0%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 75% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 86 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 25% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores perciben esta dimensión de forma positiva, siendo esto un punto a favor, pues indica que el clima de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., permite a los trabajadores beneficiarse del contacto con sus semejantes, lo que es básico para así poder comunicarse de manera satisfactoria en el entorno laboral.

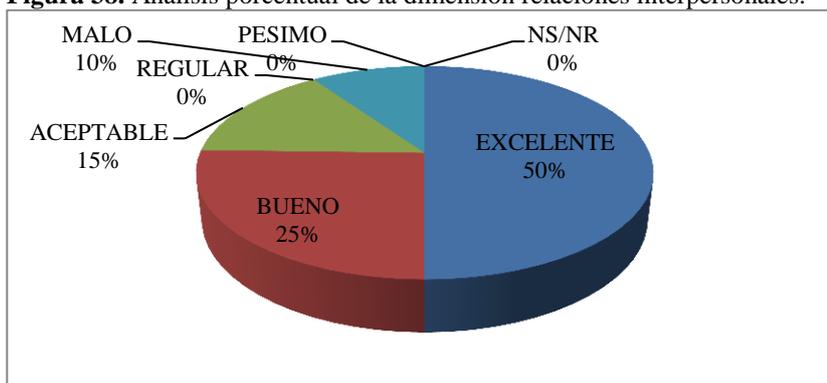
Luego, analizando las Figuras 37 y 38, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que permite asumir una buena dinámica de integración entre las personas al momento de realizar sus actividades laborales, permitiendo que se adapten al entorno y de esta manera mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Figura 37. Análisis de la frecuencia en la dimensión relaciones interpersonales.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 38. Análisis porcentual de la dimensión relaciones interpersonales.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 70 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 70. Causas de calificación de la dimensión relaciones interpersonales.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
F	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	19	39%
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	10	20%
C	Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	9	18%
G	Otras causas ¿Cuáles?	5	10%
B	Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	4	8%
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	2	4%
Total		49	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 70 permite identificar que la causa más relevante por la cual esta dimensión no es bien percibida por algunos trabajadores, es la arrogancia de algunas personas, lo que perjudica las relaciones interpersonales, puesto que dicha arrogancia no permite que exista respeto por las diferentes formas de pensar de las demás personas, llevando esto a conflictos entre los trabajadores, afectando así la cooperación y el trabajo en equipo y por ende, afectando también el cumplimiento de las metas.

Por otro lado, la segunda causa mayor calificada hace referencia a que las personas no se conocen lo suficiente para integrarse, lo que permite evidenciar que hacen falta más actividades de integración entre las diferentes áreas.

Por otro lado, en la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se evidencian las siguientes: a) Falta de tolerancia, b) Hay personas que ocasionan conflicto y ven problemas donde no los hay y c) A veces las áreas parecen islas.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 71, de acuerdo a las soluciones planteadas, se deberían hacer más actividades de capacitación respecto al tema de relaciones interpersonales, sensibilizando más a las personas en cuanto a su importancia y el manejo adecuado con las ideas y pensamientos de otras personas. Por otro lado, se deben realizar más actividades de integración entre las áreas y promover el trabajo conjunto entre éstas.

Tabla 71. Soluciones propuestas para la dimensión relaciones interpersonales.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Estar abierto a los pensamientos de los demás ya que todo se puede solucionar.	1
Se debería realizar seguimiento psicológico a algunas personas que son arrogantes y con falta de compromiso.	1
Ser tolerantes.	1
Debemos pensar en el bien de la compañía no un bien individual.	1
Poco espacio para interactuar.	1
Al interior de las áreas identificar los casos de personas arrogantes y explicar que estas actitudes interfieren en el trabajo por los objetivos comunes.	1
Fomentar espacios de integración, para reforzar el trabajo en equipo y su importancia.	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.17. Dimensión participación.

- Definición.** La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes al puesto de trabajo.
- Supuesto.** Si en todo lo relacionado directamente con el trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

- Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 72, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.60, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.00. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., las personas tienen la posibilidad de informarse de manera oportuna, opinar libremente y tomar parte de las decisiones relacionadas con su labor.

Tabla 72. Calificación de la dimensión participación.

Participación	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.60	10	2.00

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de la dimensión.** En la Tabla 73 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 73. Análisis de la dimensión participación.

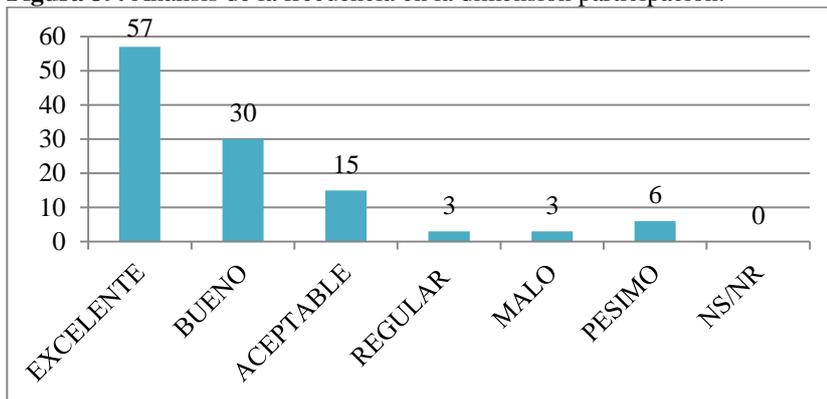
Participación				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	57	50%	76%
8 - 9.49	Bueno	30	26%	
7 - 7.99	Aceptable	15	13%	24%
6 - 6.99	Regular	3	3%	
4 - 5.99	Malo	3	3%	
0 - 3.99	Pésimo	6	5%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 76% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 87 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 24% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que las personas consideran que se pueden expresar y formar parte de las decisiones que se toman concernientes al trabajo que realizan, permitiendo de esta manera la gerencia desarrollar en los trabajadores capacidades de liderazgo, además de motivación.

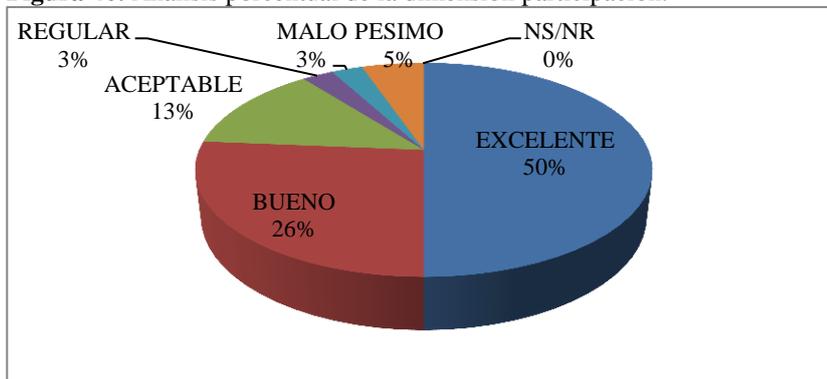
Luego, analizando las Figuras 39 y 40, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que permite asumir una buena dinámica de participación, no obstante el 24% de las personas que no asumen esta dimensión positivamente, señalan un grado importante de inconformidad en este sentido.

Figura 39. Análisis de la frecuencia en la dimensión participación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 40. Análisis porcentual de la dimensión participación.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 74 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 74. Causas de calificación de la dimensión participación.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	19	40%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	19	40%
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	5	11%
E	Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	2	4%
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	1	2%
F	Otras causas ¿Cuáles?	1	2%
Total		47	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 74 permite identificar que las causas más relevantes tienen que ver con que no se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y solo se informa de las decisiones cuando ya están tomadas, por otro lado está también de que a pesar de que se le informa al trabajador de manera oportuna, y aunque puede opinar al respecto, no toma parte en las decisiones.

Vale la pena tener en cuenta que la opinión de los trabajadores puede ayudar a que se tomen buenas decisiones, pues ellos poseen la experiencia y conocen a profundidad el trabajo y las falencias que éste presenta, esto gracias a las habilidades que han desarrollado a través de su experiencia.

- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 75, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debería tener mayor participación en la toma de decisiones, por otro lado, se debería proponer la implementación de métodos de comunicación para que de esta manera se tengan en cuenta los conocimientos y la experiencia obtenida gracias al desarrollo de las funciones de las personas.

Tabla 75. Soluciones propuestas para la dimensión participación.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Dar más participación en la toma de decisiones.	5
La organización debe implementar métodos de comunicación donde se tome en cuenta los conocimientos y la experiencia obtenida en el desarrollo diario de los colaboradores.	1
Debe haber más espacios para interactuar	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.18. Dimensión instalaciones y elementos de trabajo.

- **Definición.** Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.
- **Supuesto.** Si el ambiente físico (instalaciones y elementos de trabajo), en el que se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 76, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.56, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.13. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., las instalaciones y elementos de trabajo, en general, son elementos aceptados por la población en la realización diaria de sus labores, permitiéndoles trabajar con comodidad.

Tabla 76. Calificación de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.

Instalaciones Y Elementos de Trabajo	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.56	10	2.13

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 77 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 77. Análisis de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.

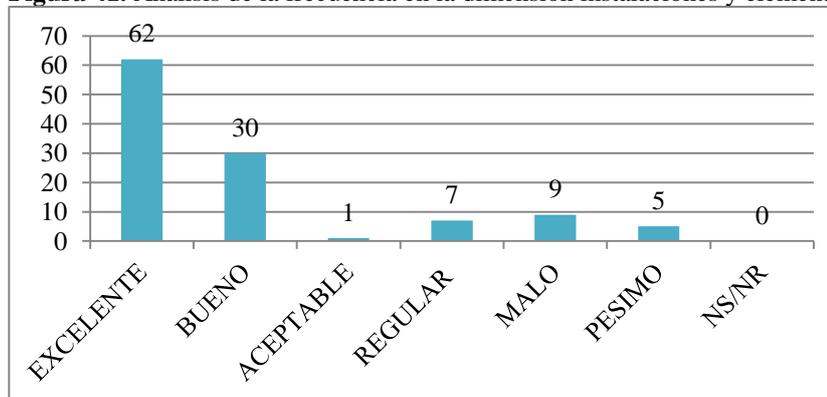
Instalaciones Y Elementos De Trabajo				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	62	54%	81%
8 – 9.49	Bueno	30	26%	
7 – 7.99	Aceptable	1	1%	19%
6 – 6.99	Regular	7	6%	
4 – 5.99	Malo	9	8%	
0 - 3.99	Pésimo	5	4%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 81% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 92 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 19% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que las personas consideran que pueden desarrollar sus funciones de manera óptima de acuerdo a las instalaciones y equipos de trabajo con que cuentan para hacerlo.

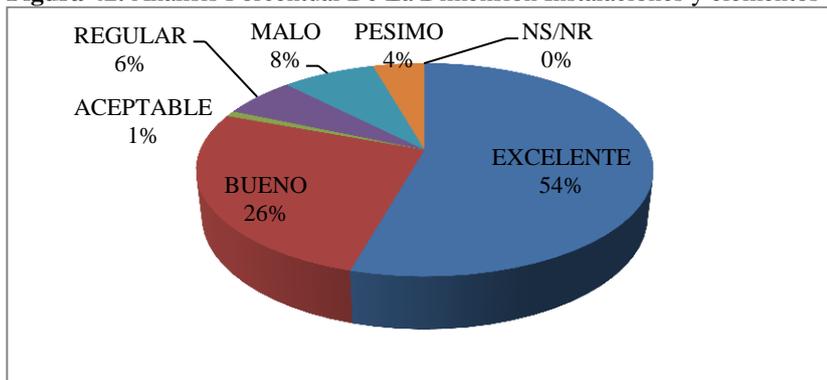
Luego, analizando las Figuras 41 y 42, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, lo que permite asumir unas buenas instalaciones físicas, no obstante el 19% de las personas consideran que es posible mejorar estas condiciones. Es importante mencionar que la empresa es quien debe facilitar los medios para lograr espacios laborales seguros y confortables, ya que el buen desempeño de los trabajadores está relacionado con las instalaciones inherentes con que cuentan para ello.

Figura 41. Análisis de la frecuencia en la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 42. Análisis Porcentual De La Dimensión Instalaciones y elementos de Trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 78 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 78. Causas de calificación de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
C	Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos o limitados.	18	40%
B	Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	11	24%
E	No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad.	6	13%
A	Las instalaciones no son funcionales.	4	9%
D	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	3	7%
F	Otras causas ¿Cuáles?	3	7%
Total		45	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 78 permite identificar que las causas más relevantes tienen que ver con que los equipos son escasos o limitados, además de que los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. Por otro lado, en la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, está relacionada con “la necesidad de actualizar los equipos de cómputo” y “tener mayor control sobre las plagas”.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 79, de acuerdo a las soluciones planteadas, se deben detectar

cuales son las mayores falencias de las herramientas que necesitan los colaboradores para un desempeño adecuado de sus funciones y tenerlo en cuenta dentro del presupuesto que se maneja para la gerencia, dentro de las cuales se mencionan la necesidad de más baterías para los montacargas, el mejoramiento de los hidráulicos manuales, mejorar el acceso tecnológico, actualización de algunos computadores y un profundo control de plagas.

Tabla 79. Soluciones propuestas para la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Se necesitan más baterías para la óptima función de los montacargas.	2
Los equipos no debería ser usado en ocasiones utilizados por personal sin experiencia y con poca inducción a sabiendas que son escasos.	1
Mejorar el estado de los hidráulicos manuales, ya que no se encuentran en un óptimo estado y ello obliga a un mayor esfuerzo humano.	1
Algunos acceso tecnológicos son limitados, por lo tanto se debe hacer un estudio de las herramientas que cada cargo requiere.	1
Incrementar el interés para mejorar los computadores (actualizarlos) ya que presentan fallas normales debido al tiempo de uso.	1
Realizar un programa profundo de control de plagas.	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.19. Dimensión desarrollo personal y profesional.

- Definición.** El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual, que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.
- Supuesto.** Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
- Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 80, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.56, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1.95. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., se estimula la formación personal y profesional en forma permanente y en línea con los objetivos definidos.

Tabla 80. Calificación de la dimensión desarrollo personal y profesional.

Desarrollo Personal Y Profesional	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.56	10	1.95

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 81 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 81. Análisis de la dimensión desarrollo personal y profesional.

Desarrollo Personal Y Profesional				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Númerica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	63	55%	68%
8 – 9.49	Bueno	15	13%	
7 – 7.99	Aceptable	18	16%	32%
6 – 6.99	Regular	8	7%	
4 – 5.99	Malo	7	6%	
0 - 3.99	Pésimo	3	3%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

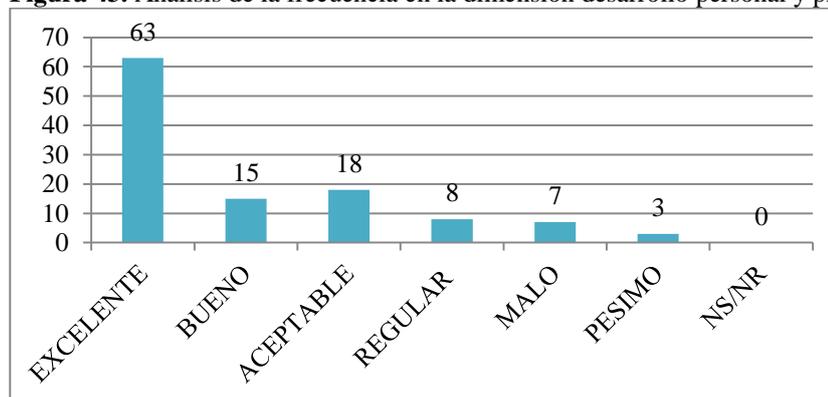
Como se puede apreciar, el 68% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 78 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo, un alertante 32% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que aunque existen percepciones positivas, en comparación con las demás dimensiones evaluadas hasta este punto, se puede evidenciar que este porcentaje es menor del 80% que había prevalecido antes, incrementándose así el porcentaje de los rangos aceptable, regular, malo y pésimo.

Vale la pena destacar que para el Gerente de Logística de Confitería de Colombina S.A., en entrevista realizada, mencionó que consideraba que esta dimensión y la de compensación, serían las peor calificadas, no obstante, es posible apreciar que si bien esta dimensión no estuvo dentro de las mejor calificadas, existen otras peor calificadas. Por otro lado, también en entrevista realizada a un Planeador de Producción, manifestó inconformidad en relación a las pocas oportunidades de desarrollo que existen para su área, indicando que son

más las opciones para los cargos operativos, sin embargo un Chequeador manifestó en la entrevista realizada, todo lo contrario, pues según éste, para los cargos como el que él ocupa, hay menos oportunidades que para los demás.

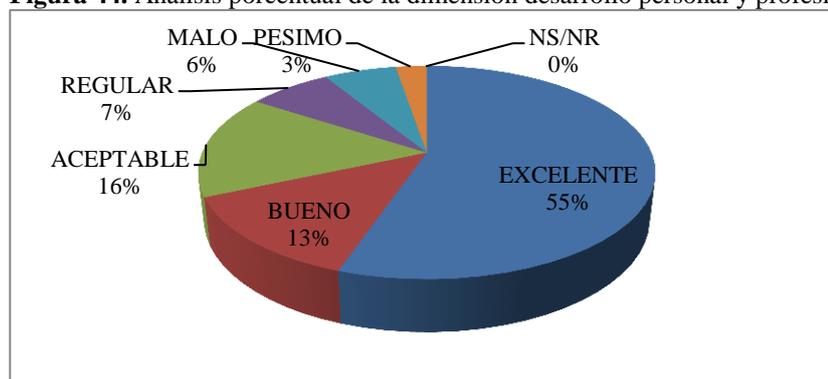
Luego, analizando las Figuras 43 y 44, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, sin embargo el 32% de las personas consideran que es posible mejorar este aspecto, donde es importante tener en cuenta que el desarrollo personal y profesional dentro de una empresa es de vital importancia ya que el crecer como personas y realizarse dentro del trabajo, son algunas de las necesidades inherentes a los individuos, desarrollándose así la autorrealización, que se da en un gran porcentaje cuando los seres humanos se sienten plenos en la labor que se realiza.

Figura 43. Análisis de la frecuencia en la dimensión desarrollo personal y profesional.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 44. Análisis porcentual de la dimensión desarrollo personal y profesional.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 82 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 82. Causas de calificación de la dimensión desarrollo personal y profesional.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	24	57%
C	La organización se preocupa, pero las actividades de mi cargo no dejan tiempo para mi capacitación y por tanto mi desarrollo personal y profesional.	6	14%
B	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	4	10%
D	A la Organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	3	7%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	3	7%
G	Otras causas ¿Cuáles?	2	5%
Total		42	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 82 permite identificar que la causa más relevante por la cual esta dimensión no es bien percibida por algunos trabajadores, es que las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas. Luego, si se analiza el contexto de la empresa, se podría decir que esto se presenta porque aunque existe una ayuda del 60% del valor total de la matrícula de un semestre, el tipo de estudio se da acuerdo al cargo, como por ejemplo, las personas que tienen contrato directo e indefinido con Colombina S.A. *–se debe recordar que en el área de almacenamiento el 30% de las personas no están vinculadas directamente con la empresa–*, y con 1 año de antigüedad, pueden acceder a este beneficio solo para Tecnologías, Pregrado, Seminarios y Diplomados, en el caso de post-gradados, la ayuda se otorga solo a Directores, Gerentes, Jefes de área y Profesionales senior.

Por otro lado, la percepción negativa también se puede presentar porque a todo el personal no se le otorgan los permisos necesarios para poder realizar sus estudios a plenitud, confirmándose esto cuando se evidencia que el 87% de las personas que respondieron negativamente, hacen parte del grupo de cargos operativos del área de almacenamiento y debido a que en Colombina S.A. se manejan 2 turnos en esta área, (de 6:00 am a 2:00 pm y de 2:00 pm a 10:00 p.m.), la flexibilidad horaria se hace compleja de manejar.

Dentro de “Otras causas ¿Cuáles?”, se afirman las siguientes expresiones “El aspecto económico y los horarios con los turnos”, “falta más campañas e información de las capacitaciones a las cuales se tienen acceso”.

- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 83, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe buscar la manera de que los trabajadores puedan aprovechar los beneficios otorgados por la empresa sin que afecte el desarrollo de su trabajo.

Tabla 83. Soluciones propuestas para la dimensión desarrollo personal y profesional.

Posibles Soluciones	Frecuencia
La organización si estimula las capacitaciones, pero el jefe inmediato no debería crear obstáculos al subalterno al momento de conceder los permisos para los cursos o seminarios.	2
Fomentar de forma masiva la participación en procesos formativos.	2
La organización debe promover espacios donde los colaboradores adquieran conocimientos y destrezas útiles para mejorar en el trabajo, mediante concursos de conocimientos, foros etc.	1
Hay poca participación y cupos para el área de almacenamiento.	1
Cada jefe y/o director debe hacer un plan de puntos a mejorar profesional y personal del colaborador y dedicar tiempo su seguimiento con una periodicidad y cronograma puntual.	1
No les parece importante que todos hablen inglés.	1
Falta más recursos para ampliar el nivel de capacitación, se debe incrementar el presupuesto.	1
Total	9

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.20. Dimensión reconocimiento.

- **Definición.** El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo.
- **Supuesto.** Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y de forma oportuna sus labores, se les valora, se les destaca y/o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 84, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.53, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.35. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la

dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., a las personas que se distinguen por su creatividad, productividad y/o calidad de su trabajo, se les valora, se les destaca y/o se les incentiva de una u otra manera.

Tabla 84. Calificación de la dimensión reconocimiento.

Reconocimiento	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.53	10	2.35

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 85 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 85. Análisis de la dimensión reconocimiento.

Reconocimiento				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	69	61%	76%
8 - 9.49	Bueno	18	16%	
7 - 7.99	Aceptable	7	6%	24%
6 - 6.99	Regular	8	7%	
4 - 5.99	Malo	5	4%	
0 - 3.99	Pésimo	7	6%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

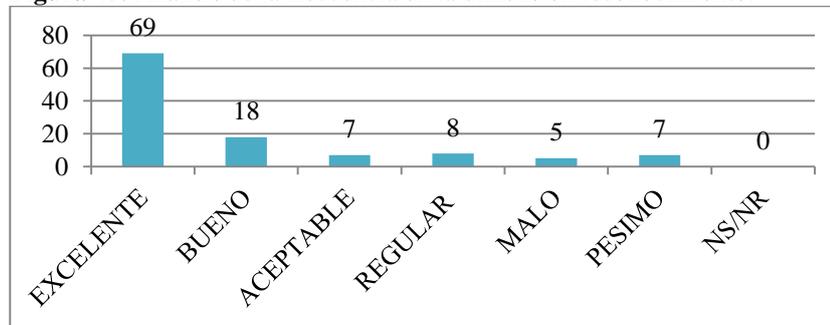
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 76% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 87 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 24% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que aunque existen percepciones positivas, en comparación con las anteriores dimensiones evaluadas, se puede evidenciar nuevamente que este porcentaje es inferior al 80%, incrementándose así el porcentaje de los rangos aceptable, regular, malo y pésimo.

Luego, analizando las Figuras 45 y 46, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, sin embargo el 24% de las personas consideran que es posible mejorar

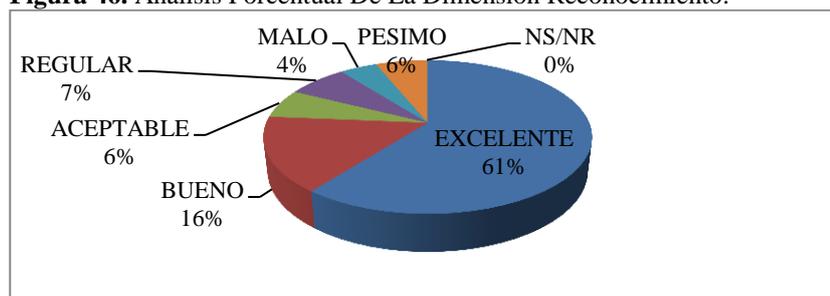
este aspecto. No obstante, por lo que la dimensión representa, se consideran los resultados un buen indicador ya que el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, pues premiar el desempeño puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción de las personas.

Figura 45. Análisis de la frecuencia en la dimensión reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 46. Análisis Porcentual De La Dimensión Reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

- **Causas.** La Tabla 86 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 86. Causas de calificación de la dimensión reconocimiento.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
E	Solo reconocen los logros que generen mayores ingresos, o que reduzcan gastos.	21	47%
D	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización.	12	27%
C	A la organización no le interesa reconocer los logros de los colaboradores, por se generarían más gastos.	7	16%
F	Otras causas ¿Cuáles?	3	7%
B	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización.	2	4%
Total		42	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 86 permite identificar que la causa más relevante por la cual esta dimensión no es bien percibida por algunos trabajadores, es que sienten que solo se reconocen los logros que generen mayores ingresos, o que reducen gastos, percibiendo de esta manera que se da valor solo a lo monetario y no a los logros en sus trabajos.

En el ítem D de la Tabla 86, se manifiesta que efectivamente existe reconocimiento S.A., sin embargo ese mismo reconocimiento no se da a nivel organizacional.

Además, se podría llegar a pensar que el concepto de algunos jefes es que las personas hacen las cosas bien ya que ese es su trabajo y para ello se contrataron, dejando de lado que las personas necesitan motivación y reconocimiento por su buen desempeño, con lo que se mejora el compromiso con el trabajo y el nivel de satisfacción.

Por otro lado, en la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se relacionan a continuación las mencionadas:

- No cancelar o aplazar las nivelaciones presupuestadas.
 - No hay conocimiento de los incentivos o reconocimientos que maneja la organización.
 - Existe un programa de reconocimiento dentro de la empresa, pero falta difundirlo más.
-
- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 87, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe buscar generar más programas de reconocimiento a los trabajadores y difundir más los existentes.

Tabla 87. Soluciones propuestas para la dimensión reconocimiento.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Incentivar a los trabajadores que se destaque por su buen desempeño.	1
Darle más relevancia a este aspecto, haciéndolo más participativo.	1
Valorar más la mano de obra y su aporte a los ingresos de la empresa.	1
Existen programas de reconocimiento en la organización pero no generan valor agregado para los colaboradores.	1
Se debe ampliar y profundizar en un programa más formal de reconocimiento, el actual no es suficiente.	1
Total	5

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.21. Dimensión cooperación.

- **Definición.** La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y áreas para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.
- **Supuesto.** Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 88, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.52, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1.95. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., las personas y las áreas interactúan de forma positiva en una relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos establecidos, antes que sus intereses personales.

Tabla 88. Calificación de la dimensión cooperación.

Cooperación	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.52	10	1.95

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 89 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 89. Análisis de la dimensión cooperación.

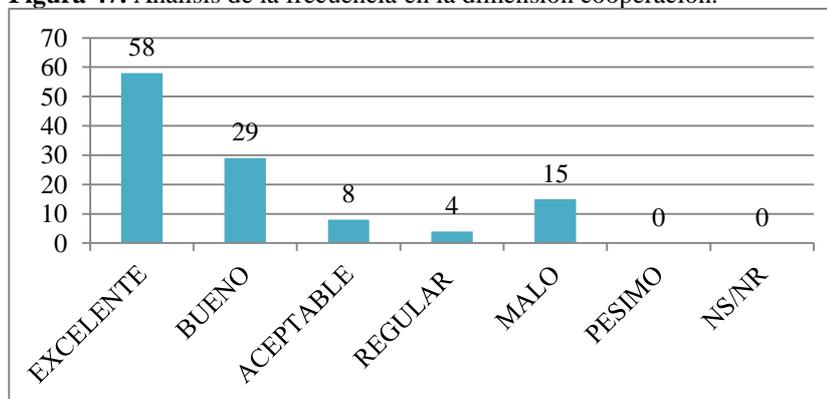
Cooperación				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	58	51%	76%
8 - 9.49	Bueno	29	25%	
7 - 7.99	Aceptable	8	7%	24%
6 - 6.99	Regular	4	4%	
4 - 5.99	Malo	15	13%	
0 - 3.99	Pésimo	0	0%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 76% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 87 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 24% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que la cooperación entre las personas y las áreas de la gerencia, pueden mejorar significativamente, dinamizando así las labores diarias y por ende, incrementando la productividad, generando así beneficios para Colombina S.A.

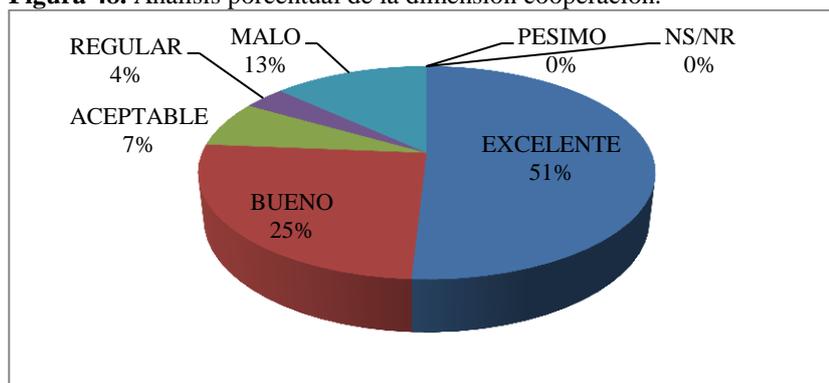
Luego, analizando las Figuras 47 y 48, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, sin embargo el 24% de las personas consideran que es posible mejorar este aspecto. Se puede observar que para la mayoría de las personas de la gerencia existe el trabajo en equipo, pues se evidencia disposición a colaborar e integrarse para el logro de los objetivos comunes sin pensar solo en los particulares.

Figura 47. Análisis de la frecuencia en la dimensión cooperación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 48. Análisis porcentual de la dimensión cooperación.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 90 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 90. Causas de calificación de la dimensión cooperación.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
F	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	17	34%
E	Las áreas son medidas de manera independiente y eso no facilita la colaboración entre ellas.	9	18%
B	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo Organizacional.	8	16%
A	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	7	14%
C	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	7	14%
D	La estructura Organizacional no facilita la integración y cooperación entre las áreas.	1	2%
G	Otras causas ¿Cuáles?	1	2%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 90 permite identificar que la causa más relevante por la cual esta dimensión no es bien percibida por algunos trabajadores, es que aunque existe interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, falta más solidaridad e integración entre las partes. Este hecho hace referencia a la falta de voluntad de algunas personas para integrarse y trabajar en equipo en pro de alcanzar los objetivos comunes de la gerencia, hechos que se pueden presentar debido a la existencia de personas individualistas que obstaculizan la integración de los demás influyendo negativamente en el ambiente general de la gerencia. Por otro

lado, en la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se expresó “Hay mucha falta de compromiso por algunos miembros de la organización”.

- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 91, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe promover una mayor concientización del personal sobre la cooperación para un mejor trabajo en equipo, haciendo énfasis en que debe primar el bien común y no el particular.

Tabla 91. Soluciones propuestas para la dimensión cooperación.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Integrar áreas, se debe trabajar juntos y entender que si a un área le va bien por ende aporta al bien común de las damas y de la compañía.	3
Realizar más trabajo de concientización con el personal operativo sobre la importancia de la colaboración para el logro de los objetivos de la organización.	2
Implementar un programa donde se dé a entender que todo se hace es por un bien común y así crear un mejor ambiente laboral.	1
Es un aspecto por mejorar ya que hay mucho individualismo, falta de compromiso y plena disposición para laborar sin sobrecargar a los demás.	1
Alinear los objetivos personales con los estratégicos, como por eje: un plan carrera visible que permita revisar los avances laborales y personales.	1
Se debe buscar que los colabores san más integrales y fortalecer el trabajo en equipo	1
Total	9

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.22. Dimensión trabajo gratificante.

- **Definición.** El trabajo gratificante se define como la posibilidad que tienen las personas de hacer parte de un trabajo que sea de su agrado, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades, y alcanzar objetivos desafiantes.
- **Supuesto.** Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

- Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 92, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.50, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.56. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., las personas se sienten a gusto con el trabajo que desempeñan, representando sus funciones un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y su productividad.

Tabla 92. Calificación de la dimensión trabajo gratificante.

Trabajo Gratificante	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.50	10	2.56

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de la dimensión.** En la Tabla 93 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 93. Análisis de la dimensión trabajo gratificante.

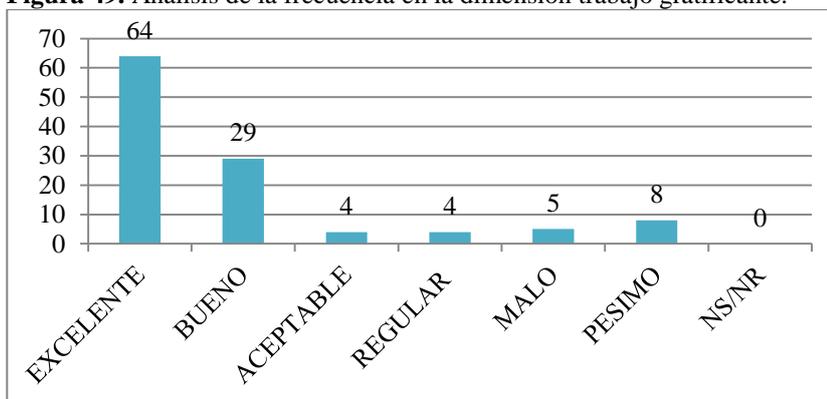
Trabajo Gratificante				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	64	56%	82%
8 - 9.49	Bueno	29	25%	
7 - 7.99	Aceptable	4	4%	18%
6 - 6.99	Regular	4	4%	
4 - 5.99	Malo	5	4%	
0 - 3.99	Pésimo	8	7%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 82% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 93 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 18% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que en general, las personas se sienten conformes con su trabajo, les gusta lo que hacen y se identifican con sus labores diarias, elementos que permiten inyectar amor y pasión al hacer.

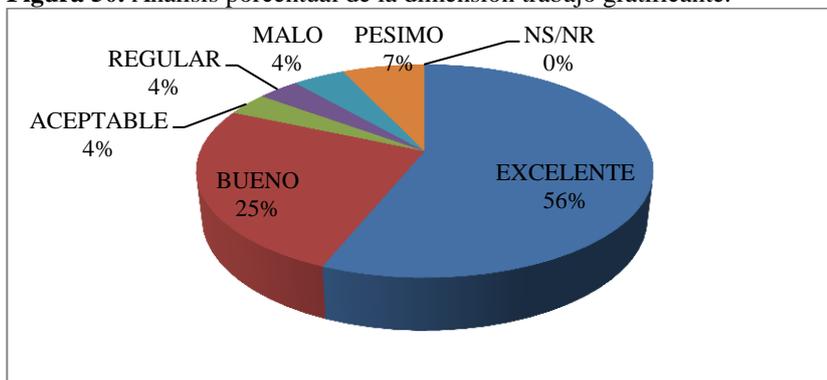
Luego, analizando las Figuras 49 y 50, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionario, perciben de forma positiva la dimensión, sin embargo el 18% de las personas consideran que es posible mejorar este aspecto. Vale la pena destacar que entre más a gusto se encuentren las personas en su puesto de trabajo y con las funciones que le corresponden, mejor será su desempeño en el cumplimiento de las metas, ya que posee un gran sentido de pertenencia y nivel del compromiso con la gerencia, siendo de esta manera más productivo.

Figura 49. Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo gratificante.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 50. Análisis porcentual de la dimensión trabajo gratificante.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 94 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 94. Causas de calificación de la dimensión trabajo gratificante.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	13	33%
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	9	23%
C	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	9	23%
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	3	8%
G	Otras causas ¿Cuáles?	3	8%
E	He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	2	5%
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	1	3%
Total		40	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 94 permite identificar que la causa más relevante identificada, hace énfasis en que la organización no se preocupa por conocer los intereses de sus trabajadores y no los ubicarla en el trabajo que más les gusta, generándose de esta manera desmotivación en algunos trabajadores. Luego, se debe evaluar aquí si se están desarrollando de manera correcta los procesos de selección y de convocatorias internas, pues éstos últimos son grandes motivadores para los trabajadores ya que sienten que cuentan con ellos y pueden tener la oportunidad de desempeñasen en un trabajo de mejor agrado para ellos. Por otro lado, se debe evaluar también el proceso de selección de personal ya que posiblemente algunas personas están ubicadas en perfiles que no le corresponden evidenciándose esto con esta clase de inconformidades.

Por otro lado, en la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se expresan las siguientes:

- Me gusta la labor que desempeño y la realizo con todo el esmero posible, pero el ambiente laboral del grupo y su falta de compromiso la hacen desagradable.
- El trabajo es gratificante, pero a veces se trabaja con mucho estrés.

- Se deben enfrentar nuevos desafíos para la realización personal.
- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 95, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe prestar gran importancia al plan carrera que se desarrolla dentro de la organización y ofrecer al personal capacitación y conocimiento de acuerdo al plan que se le ha establecido, pues muchas personas pueden perder el norte al no tener una buena comunicación en su desarrollo profesional y personal dentro de la empresa, perdiendo así la motivación y afectando su productividad.

Tabla 95. Soluciones propuestas para la dimensión trabajo gratificante.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Permitir que el colaborador exprese su deseo de ascender laboralmente - promociones internas.	1
Motivar al personal con nuevas oportunidades para desempeñarse.	1
Capacitación para asumir nuevos desafíos.	1
Plan carrera visible y mejora de competencias construyen personas con metas y objetivos por perseguir.	1
Total	4

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.23. Dimensión balance vida-trabajo.

- **Definición.** El balance vida-trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes y estableciendo claramente las prioridades.
- **Supuesto.** Si las personas consideran que para la organización es importante su vida y el tiempo fuera de la misma y respeta su horario de trabajo y su tiempo libre, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 96, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.40, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.48. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina

S.A., las personas sienten que sus espacios personales son respetados y valorados por la empresa.

Tabla 96. Calificación de la dimensión balance vida-trabajo.

Balance Vida - Trabajo	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.40	10	2.48

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de la dimensión.** En la Tabla 97 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 97. Análisis de la dimensión balance vida-trabajo.

Balance Vida - Trabajo				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9.5 - 10	Excelente	60	53%	76%
8 - 9.49	Bueno	27	24%	
7 - 7.99	Aceptable	9	8%	23%
6 - 6.99	Regular	5	4%	
4 - 5.99	Malo	5	4%	
0 - 3.99	Pésimo	7	6%	
NS / NR	NS / NR	1	1%	1%
Totales		114	100%	100%

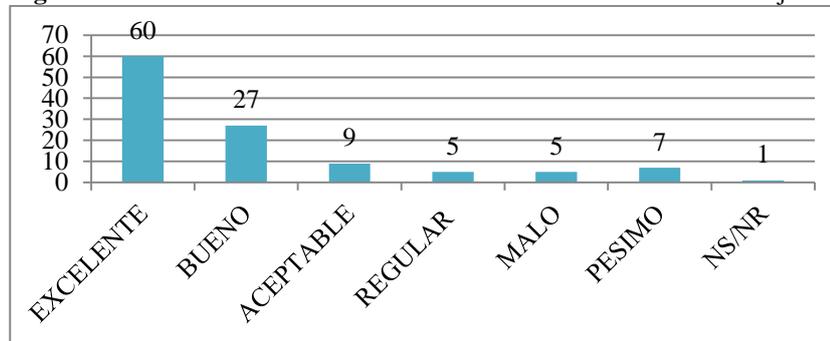
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 76% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 87 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 23% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que en general, las personas encuentran un balance entre su vida laboral y su vida personal, hallando así estabilidad emocional al estar conformes con los tiempos entregados a la empresa, a su familia y a la sociedad.

Luego, analizando las Figuras 51 y 52, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, sin embargo el 23% de las personas consideran que es posible mejorar este aspecto. Estas cifras permiten asumir que la gerencia se preocupa por respetar el tiempo de la vida personal de las personas, ya que si lo laboral invade

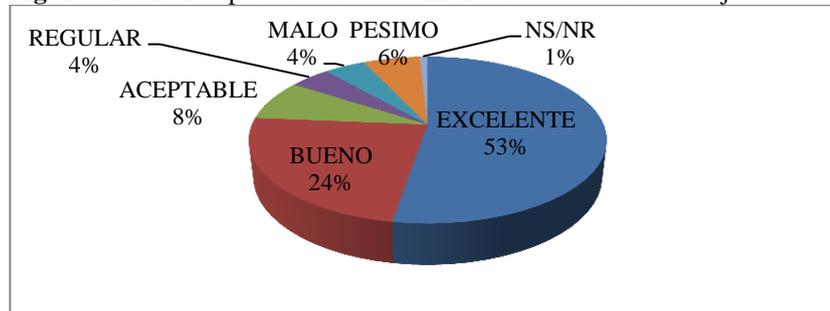
lo personal se acaba sin tener tiempo para cosas que son necesarias en los seres humanos y que generan gratificación, mejorando así su calidad de vida.

Figura 51. Análisis de la frecuencia en la dimensión balance vida-trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 52. Análisis porcentual de la dimensión balance vida-trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

- Causas.** La Tabla 98 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 98. Causas de calificación de la dimensión balance vida-trabajo.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
C	La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un balance de Vida-Trabajo.	18	49%
D	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	7	19%
E	Este es un concepto que no conozco y que por tanto no me afecta.	7	19%
B	La organización mide nuestro compromiso de acuerdo al tiempo extra que le dedicamos los colaboradores.	3	8%
A	La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	1	3%
F	Otras causas ¿Cuáles?	1	3%
Total		37	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 98 permite identificar que la causa más relevante por la cual esta dimensión no es bien percibida por algunos trabajadores, es que no se permite tener un balance de vida–trabajo debido a la alta carga laboral, lo que permite asumir que es necesario realizar un análisis de cargas laborales para algunos trabajadores, ya que pueden tener más tareas de las que deberían. Por otro lado, en la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se expresó “La compensación económica no es acorde con la carga laboral”.

- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 99, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe realizar un análisis de cargas laborales ya que eventualmente hay personas con sobrecarga de trabajo y a partir de allí realizar una nueva distribución entre las personas de las áreas, o bien, contemplar la posibilidad de nuevas contrataciones.

Tabla 99. Soluciones propuestas para la dimensión balance vida-trabajo.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Revisar la sobrecarga de trabajo en algunos colaboradores.	2
Algunas tareas no se alcanzan a realizar, se requiere tener claro la optimización del tiempo para en lo posible no realizar trabajos extras.	2
Crear conciencia vida – trabajo.	1
Horarios flexibles que puedan aportar a que este balance tenga proporciones de gana – gana.	1
Total	6

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.24. Dimensión solución de conflictos.

- **Definición.** La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.
- **Supuesto.** Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 100, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.38, sitúa a esta

dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.10. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente y de manera satisfactoria.

Tabla 100. Calificación de la dimensión solución de conflictos.

Solución De Conflictos	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.38	10	2.10

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 101 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 101. Análisis de la dimensión solución de conflictos.

Solución de Conflictos				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Númerica	Cualitativa			
9,5 - 10	Excelente	57	50%	69%
8 - 9,49	Bueno	22	19%	
7 - 7,99	Aceptable	15	13%	31%
6 - 6,99	Regular	3	3%	
4 - 5,99	Malo	12	11%	
0 - 3,99	Pésimo	5	4%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

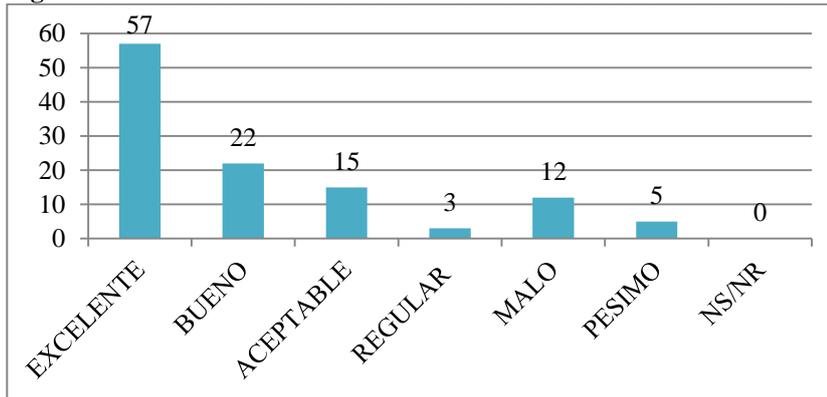
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 69% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 79 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 31% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que existe un número considerable de personas que perciben que los conflictos presentados no se solucionan correctamente y no se les da la importancia que requieren, lo que en el tiempo puede generar un deterioro significativo en las relaciones interpersonales.

Luego, analizando las Figuras 53 y 54, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, sin embargo el 31% de las personas consideran que es posible mejorar

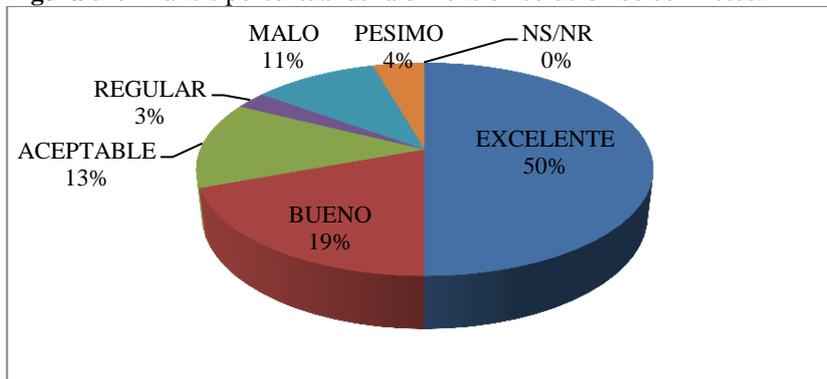
este aspecto. Luego, si se analiza lo relacionado con el trabajo en equipo, que en general obtuvo muy buena calificación, se podría considerar que esta dimensión puede mejorarse con relativa facilidad puesto que ya se tienen sólidas bases para que la solución de conflictos sea efectiva, pues si las personas juntan esfuerzos y tienen la capacidad de comprender la importancia de su actuación en relación a los demás, algunos conflictos pueden incluso prevenirse.

Figura 53. Análisis de la frecuencia en la dimensión solución de conflictos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 54. Análisis porcentual de la dimensión solución de conflictos.



Fuente: Elaboración propia.

- **Causas.** La Tabla 102 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 102. Causas de calificación de la dimensión solución de conflictos.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
C	Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual.	14	29%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	12	25%
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	6	13%
F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	6	13%
E	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan.	5	10%
D	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	4	8%
H	Otras causas ¿Cuáles?	1	2%
Total		48	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 102 permite identificar que la causa más relevante por la cual esta dimensión no es bien percibida por algunos trabajadores, es que para algunas personas priman los intereses particulares sobre los intereses de la organización, lo que genera enfrentamientos, generándose así un ambiente laboral hostil.

De acuerdo a lo manifestado por el Coordinador de Despachos en entrevista realizada, las causas expuestas por las personas, como se muestra en la Tabla 102, evidencia coherencia, pues él indica, que a nivel operativo, existen dificultades para solucionar eficiente y rápidamente los conflictos. Por otro lado, en la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se expresa “Los conflictos se tratan de solucionar pero hay personas que son muy difíciles”.

- Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 103, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe hacer énfasis en la realización de actividades integradoras y talleres de manejo de conflictos, donde habilidades como comunicación, negociación, empatía, asertividad, escucha activa, manejo del estrés y de las emociones, son claves en el proceso. Además, es importante señalar que la responsabilidad de resolver los

conflictos es compartida, no se puede esperar que solo una de las partes involucradas en el conflicto de solución al mismo.

Tabla 103. Soluciones Propuestas Para La Dimensión Solución De Conflictos.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Realizar talleres grupales para manejo de conflictos.	2
Crear conciencia de que indiferentemente del tipo de contrato que se tenga, todos somos trabajadores y por ende se debe tener igualdad de condiciones y responsabilidades.	1
Se podría realizar actividades integradoras.	1
Capacitar para que el colaborador piense primero en el bien común de la empresa para cumplir los objetivos.	1
Dialogar con las partes y acordar planes de mejora.	1
Crear ambiente de confianza para los empleados.	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.25. Dimensión liderazgo directivo.

- **Definición.** El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.
- **Supuesto.** Si los altos directivos son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
- **Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 104, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 8.30, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.57 (esta fue la desviación estándar más alta de todas las dimensiones analizadas en este trabajo de investigación). Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., las personas sienten, por diferentes razones, que el liderazgo directivo debe mejorarse.

Tabla 104. Calificación de la dimensión liderazgo directivo.

Liderazgo Directivo	Promedio	Moda	Desviación estándar
	8.30	10	2.57

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la dimensión.** En la Tabla 105 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima

organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 105. Análisis de la dimensión liderazgo directivo.

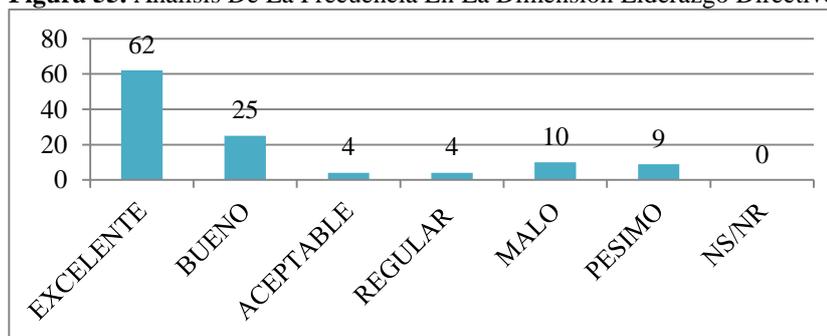
Liderazgo Directivo				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Numérica	Cualitativa			
9,5 - 10	Excelente	62	54%	76%
8 - 9,49	Bueno	25	22%	
7 - 7,99	Aceptable	4	4%	24%
6 - 6,99	Regular	4	4%	
4 - 5,99	Malo	10	9%	
0 - 3,99	Pésimo	9	8%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el 76% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 87 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 24% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede apreciar que para la mayoría de las personas, los directivos son personas motivantes, receptivas, orientadoras e impulsadoras para el logro de los objetivos.

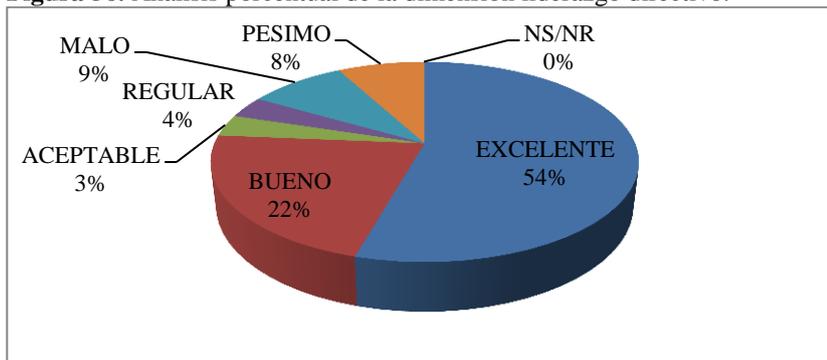
Luego, analizando las Figuras 55 y 56, es posible determinar que en general las personas que respondieron el cuestionaron, perciben de forma positiva la dimensión, sin embargo el 24% de las personas consideran que es posible mejorar este aspecto. Luego, el liderazgo directivo está relacionado con la percepción que se tiene de la dimensión estructura organizacional, que fue muy bien calificada con un promedio de 9.0, lo que indica un grado de coherencia en los datos obtenidos.

Figura 55. Análisis De La Frecuencia En La Dimensión Liderazgo Directivo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 56. Análisis porcentual de la dimensión liderazgo directivo.



Fuente: Elaboración propia.

- **Causas.** La Tabla 106 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 106. Causas de calificación de la dimensión liderazgo directivo.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores.	13	30%
B	Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	10	23%
E	Los Directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área.	9	21%
D	Los Directivos prestan muy poca atención a ideas de los colaboradores.	5	12%
C	Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	4	9%
F	Otras causas ¿Cuáles?	2	5%
Total		43	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 106 0070ermite identificar que las causas más relevantes por las cuales esta dimensión no es bien calificada por algunos trabajadores, se refieren a la falta de tiempo de los directivos, lo que es percibido como falta de preocupación por sus colaboradores. Por otro lado, está que a algunos directivos solo les preocupa dar órdenes más no se interesan por el liderazgo que puedan ejercer ni la percepción que tengan sus acciones entre sus trabajadores, siendo este un modelo de liderazgo autoritario, donde hay enfoque en las tareas más no en las personas.

Por otro lado, en la causal “Otras causas ¿Cuáles?”, se expresan las siguientes:

- Se debe reforzar más esta dimensión en la parte operativa de la Gerencia.
- Algunos directivos no ejercen el liderazgo de manera adecuada, ya que parece que no conocieran el reto de la organización.
- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 107, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe buscar que los directivos se preocupen más por conocer a fondo las funciones que desempeñan los trabajadores y así evidenciar más el impacto que puedan generar las decisiones que se tomen, además de crear relaciones más cordiales con éstos. Los directivos deben tener la disposición para entender a sus trabajadores, además de relacionarse de manera cordial y amable con ellos, además, deben motivarlos y una manera de hacerlo, es respetándolos, valorándolos y reconociendo su labor.

Tabla 107. Soluciones propuestas para la dimensión liderazgo directivo.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Se deben involucrar más con todos los procesos y conocer más el impacto de sus decisiones en otras áreas.	2
Realizar un curso de relaciones humanas.	1
Para mostrar un gran liderazgo se debe saber también escuchar y sacar el tiempo para ello. No crear barreras.	1
Que pongan más atención a los trabajadores y miren las formas en las que se trabaja y busquen soluciones.	1
Reuniones para que haya más motivación y que sean periódicas.	1
Fomentar liderazgo en colaboradores.	1
Por las múltiples ocupaciones de los cargos directivos no se dispone del tiempo suficiente, dar prioridad al liderazgo para llegar a ser plenamente.	1
Total	8

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.26. Dimensión compensación.

- **Definición.** La compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos, becas, subsidios) como empleados de la organización.
- **Supuesto.** Si la compensación recibida por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

- Calificación de la dimensión.** Como se muestra en la Tabla 108, de acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio de 7.81, sitúa a esta dimensión en el rango correspondiente a Aceptable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.39. Estos datos, de acuerdo al promedio obtenido en la dimensión, indican que en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., esta dimensión es la peor calificada en este estudio, pues ninguna de las dimensiones se calificó entre los rangos regular, malo y pésimo. La calificación indica que la dimensión es percibida ligeramente como positiva, pero no satisface las expectativas de las personas.

Tabla 108. Calificación de la dimensión compensación.

Compensación	Promedio	Moda	Desviación estándar
	7.81	10	2.39

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de la dimensión.** En la Tabla 109 se muestra la frecuencia correspondiente al número de personas que contestaron la encuesta de clima organizacional, las cuales están distribuidas de acuerdo al rango en el que se encuentra la calificación registrada de cada dimensión.

Tabla 109. Análisis de la dimensión compensación.

Compensación				
Calificación		Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
Númérica	Cualitativa			
9,5 - 10	Excelente	42	37%	64%
8 - 9,49	Bueno	31	27%	
7 - 7,99	Aceptable	14	12%	36%
6 - 6,99	Regular	2	2%	
4 - 5,99	Malo	18	16%	
0 - 3,99	Pésimo	7	6%	
NS / NR	NS / NR	0	0%	0%
Totales		114	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

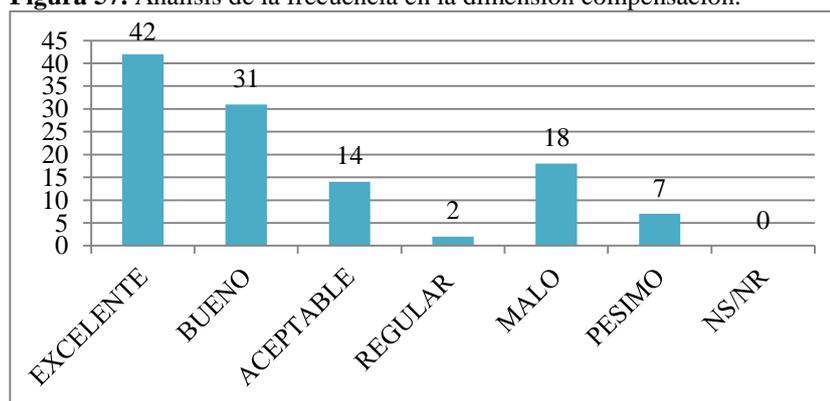
Como se puede apreciar, el 64% de la población que participó en esta investigación, correspondiente a 73 personas, califica la dimensión entre **Excelente** y **Bueno**, sin embargo el 36% de las personas no perciben la dimensión favorablemente. Así, se puede evidenciar que la compensación es un punto crítico para las personas, sobre todo teniendo en cuenta que para ellas no es la adecuada, lo que ratifica lo expresado por el Gerente de Logística de Confitería

de Colombina S.A. en la entrevista realizada, donde él manifiesta que generalmente esta dimensión es la peor calificada.

Luego, analizando las Figuras 57 y 58, es posible apreciar que aunque la compensación está en un rango aceptable para la mayoría de los trabajadores, el porcentaje de no conformidad es también alto. Parte de la percepción que los colaboradores tienen con respecto a la satisfacción que le produce su trabajo, la constituye su salario, los incentivos cuando los hay, y las prestaciones, además de los beneficios que se puedan otorgar para el desarrollo personal y profesional – *dimensión evaluada anteriormente*–, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingresos (dinero) que sin duda contribuyen a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

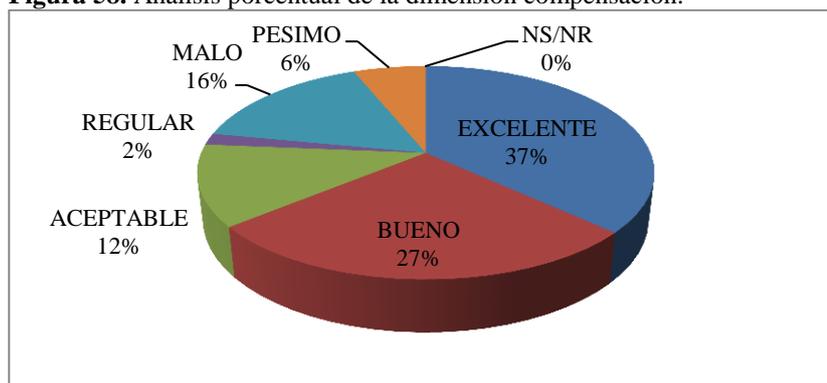
En este punto entran los procesos de la Gestión Humana, específicamente de nómina, pues es muy importante que la empresa cuente con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño y comportamientos deseados, consiguiendo además, enormes beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima organizacional que se gesta en la gerencia.

Figura 57. Análisis de la frecuencia en la dimensión compensación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 58. Análisis porcentual de la dimensión compensación.



Fuente: Elaboración propia.

- **Causas.** La Tabla 110 presenta las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese valorarse como absolutamente gratificante.

Tabla 110. Causas de calificación de la dimensión compensación.

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	28	47%
B	Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja.	17	28%
D	No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	13	22%
C	La Organización no ha dado a conocer el plan de compensación.	2	3%
Total		60	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 110 permite identificar que en las causas más frecuentes se encuentra que algunos trabajadores consideran que la compensación no está acorde con las exigencias del cargo –*este ítem tiene relación con la dimensión Balance Vida-Trabajo*–. Así, es posible argumentar que, posiblemente, Colombina S.A. no ha realizado actualizaciones sobre las condiciones con las que se establecen los salarios, lo que incluso puede implicar que la distribución salarial esté descompensada y no tenga en cuenta en su totalidad las exigencias de los puestos de trabajo, existiendo cargos que son muy bien remunerados, mientras que otros no lo son y pueden ser más exigentes.

Por otro lado, otra causa de alta calificación es que frente al mercado laboral se considera que la compensación es baja, es decir, que en relación con otras empresas y cargos similares, la diferencia entre los salarios es significativa.

Esta percepción puede afectar en la manera de que se da a entender que la empresa no es competitiva en cuanto al manejo y mantenimiento de personal en comparación con otras empresas del mismo sector.

- **Posibles soluciones.** Las soluciones planteadas por las personas que respondieron el cuestionario, corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore. Así, como se indica en la Tabla 111, de acuerdo a las soluciones planteadas, se debe buscar mejorar el plan de compensación de acuerdo con el sector y también con respecto a otras áreas de la organización, además por las funciones desempeñadas en los cargos.

Tabla 111. Soluciones propuestas para la dimensión compensación.

Posibles Soluciones	Frecuencia
Socializar el plan de compensación.	3
Se debe hacer un benchmarking con otras empresas y nivelar de acuerdo al mercado.	3
Nivelar con respecto a otras áreas y el sector.	2
Mejor reconocimiento y retribución por la labor realizada.	2
Específicamente las actividades físicas deberían valorarse más, aunque la responsabilidad no es tan considerable e intelectualmente tampoco.	1
una buena organización aparte de haber alcanzado un buen equilibrio financiero debe propender también por lograr el desarrollo socioeconómico de sus colaboradores y sus familias, educación, vivienda, recreación etc.	1
Definir el plan de remuneración o compensación de acuerdo a los resultados.	1
Designar por la función de responsabilidad.	1
Total	14

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Resultados de la fase de análisis.

Tomando como base los resultados obtenidos en la ejecución del análisis de este trabajo de investigación, a manera de síntesis y resultados se propone un análisis comparativo entre las diferentes áreas que hacen parte de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., con el objetivo de identificar como es la percepción de cada una de acuerdo a las dimensiones evaluadas.

En primera instancia se presenta el área de almacenamiento que cuenta con 105 personas de las cuales 95 respondieron en cuestionario, posteriormente se presenta el área de planeación de producción que cuenta con 10 personas y por último se presenta el área de gestión de demanda que cuenta con 9 personas, en el caso de las últimas dos áreas, todas las personas dieron respuesta al cuestionario.

3.2.3.1. Área de almacenamiento.

El área de almacenamiento, como se muestra en la Tabla 112, tiene una calificación promedio general de 8.7, siendo ésta la más baja en relación a las otras áreas, sin embargo se clasifica en un rango general de **Bueno**. Cabe destacar que para esta área solo una de las dimensiones se considera como **Excelente** (Dimensión Plan Estratégico, con una calificación de 9.5), al mismo tiempo que otra de las dimensiones se considera **Aceptable** (Dimensión Compensación, con una calificación de 7.6). Las demás dimensiones están en un rango de calificación que no está por encima de 9.4 puntos, ni por debajo de los 8.1, considerándose éstas en el rango **Bueno**.

Tabla 112. Clima organizacional del área de almacenamiento

Área de almacenamiento				
No	Dimensión	Cuantitativa	Cualitativa	Porcentaje
1	Plan estratégico	9.5	Excelente	4%
2	Valores Corporativos	9.4	Bueno	92%
3	Higiene y salud ocupacional	9.4	Bueno	
4	Identidad e Imagen de la Organización	9.3	Bueno	
5	Bienestar social	9.1	Bueno	
6	Estructura Organizacional	8.9	Bueno	
7	Socialización	8.8	Bueno	
8	Evaluación del Desempeño	8.8	Bueno	
9	Trabajo en Equipo	8.8	Bueno	
10	Liderazgo en el Jefe Inmediato	8.8	Bueno	
11	Inducción	8.7	Bueno	
12	Procesos y Procedimientos	8.7	Bueno	

13	Grupos Informales	8.6	Bueno		
14	Relaciones Interpersonales	8.6	Bueno		
15	Toma de Decisiones	8.6	Bueno		
16	Comunicación y Retroalimentación	8.5	Bueno		
17	Participación	8.5	Bueno		
18	Desarrollo Personal y Profesional	8.4	Bueno		
19	Cooperación	8.4	Bueno		
20	Reconocimiento	8.4	Bueno		
21	Instalaciones y Elementos de Trabajo	8.3	Bueno		
22	Trabajo Gratificante	8.3	Bueno		
23	Solución de Conflictos	8.2	Bueno		
24	Balance Vida – Trabajo	8.2	Bueno		
25	Liderazgo Directivo	8.1	Bueno		
26	Compensación	7.6	Aceptable		4%
	Promedio de las dimensiones	8.7			100%

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.2. Área de programación de la producción.

El área de programación de la producción, como se muestra en la Tabla 113, tiene una calificación promedio general de 9.5, siendo ésta la más alta en relación a las otras áreas, clasificándose en un rango general de **Excelente**. Cabe destacar que para esta área, 16 dimensiones se consideran en el rango **Excelente**, mientras que las 10 restantes, se consideran en el rango **Bueno**. Es importante tener en cuenta que ninguna dimensión obtuvo calificaciones inferiores a las ya indicadas.

Tabla 113. Clima organizacional del área de programación de la producción

Área de programación de la producción				
No	Dimensión	Cuantitativa	Cualitativa	Porcentaje
1	Identidad e Imagen de la Organización	10.0	Excelente	62%
2	Valores Corporativos	10.0	Excelente	
3	Socialización	10.0	Excelente	
4	Bienestar social	10.0	Excelente	
5	Liderazgo en el Jefe Inmediato	9.8	Excelente	
6	Reconocimiento	9.8	Excelente	
7	Comunicación y Retroalimentación	9.8	Excelente	
8	Instalaciones y Elementos de Trabajo	9.7	Excelente	
9	Desarrollo Personal y Profesional	9.7	Excelente	
10	Trabajo en Equipo	9.7	Excelente	
11	Trabajo Gratificante	9.7	Excelente	
12	Estructura Organizacional	9.6	Excelente	
13	Liderazgo Directivo	9.6	Excelente	

14	Evaluación del Desempeño	9.6	Excelente	
15	Toma de Decisiones	9.6	Excelente	
16	Inducción	9.5	Excelente	
17	Plan estratégico	9.4	Bueno	38%
18	Higiene y salud ocupacional	9.3	Bueno	
19	Cooperación	9.2	Bueno	
20	Participación	9.1	Bueno	
21	Solución de Conflictos	9.1	Bueno	
22	Procesos y Procedimientos	9.1	Bueno	
23	Grupos Informales	9.0	Bueno	
24	Relaciones Interpersonales	8.9	Bueno	
25	Balance Vida – Trabajo	8.9	Bueno	
26	Compensación	8.7	Bueno	
	Promedio de las dimensiones	9.5		100%

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.3. Área de gestión de demanda.

El área de gestión de demanda, como se muestra en la Tabla 114, tiene una calificación promedio general de 9.4, clasificándose en un rango general de **Bueno**. Cabe destacar que para esta área, 13 dimensiones (el 50%) se consideran en el rango **Excelente**, mientras que las 13 restantes, se consideran en el rango **Bueno**. Es importante tener en cuenta que ninguna dimensión obtuvo calificaciones inferiores a las ya indicadas.

Tabla 114. Clima organizacional del área de gestión de demanda

Área de gestión de demanda				
No	Dimensión	Cuantitativa	Cualitativa	Porcentaje
1	Plan estratégico	10.0	Excelente	50%
2	Identidad e Imagen de la Organización	10.0	Excelente	
3	Bienestar social	10.0	Excelente	
4	Grupos Informales	9.9	Excelente	
5	Valores Corporativos	9.9	Excelente	
6	Balance Vida – Trabajo	9.9	Excelente	
7	Liderazgo en el Jefe Inmediato	9.8	Excelente	
8	Evaluación del Desempeño	9.8	Excelente	
9	Procesos y Procedimientos	9.8	Excelente	
10	Instalaciones y Elementos de Trabajo	9.7	Excelente	
11	Trabajo en Equipo	9.7	Excelente	
12	Higiene y salud ocupacional	9.7	Excelente	
13	Socialización	9.5	Excelente	
14	Comunicación y Retroalimentación	9.4	Bueno	50%
15	Trabajo Gratificante	9.4	Bueno	

16	Participación	9,3	Bueno	
17	Solución de Conflictos	9,3	Bueno	
18	Estructura Organizacional	9,0	Bueno	
19	Inducción	9,0	Bueno	
20	Cooperación	8,9	Bueno	
21	Liderazgo Directivo	8,9	Bueno	
22	Relaciones Interpersonales	8,9	Bueno	
23	Toma de Decisiones	8,9	Bueno	
24	Reconocimiento	8,8	Bueno	
25	Compensación	8,7	Bueno	
26	Desarrollo Personal y Profesional	8,5	Bueno	
Promedio de las dimensiones		9,4		100%

Fuente: Elaboración propia.

En general, en las entrevistas realizadas, es posible evidenciar que las apreciaciones y supuestos de las personas, son coherentes con la percepción recopilada en la aplicación del cuestionario, lo que indica que en general son conocedores de la realidad de su gerencia y entienden lo que afecta, positiva y negativamente, a cada uno de sus miembros.

3.2.4. Conclusiones de la fase de análisis.

- En general, todas las dimensiones de clima organizacional evaluadas, para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. son bien percibidas, pues incluso la menos favorecida –*Dimensión Compensación*– ubicada en el rango **Aceptable**, está cerca del rango **Bueno**.
- La dimensión compensación, que obtuvo la calificación más baja en general y en cada una de las áreas, presenta mayor criticidad en el área de almacenamiento.
- La dimensión plan estratégico se ubicó en dos de las áreas de la Gerencia de Logística de Confitería con la calificación más alta.
- No fue posible identificar algunas causas de porque el clima organizacional no es plenamente gratificante porque muchas personas seleccionaron la opción “Otras causas ¿Cuáles?”, sin indicar una causa específica.
- En este tipo de estudios es muy importante realizar un análisis individual de cada dimensión porque de esta forma se pueden evidenciar elementos que a simple vista no son claros, y ello es fundamental al momento de estructurar un plan de mejoramiento adecuado.
- Las causas y las posibles soluciones expuestas por las personas que respondieron el cuestionario, son una pieza clave, primero en el entendimiento de la percepción de los individuos y segundo, en la concepción de ideas para buscar el mejoramiento y un clima organizacional plenamente gratificante.

3.3. Ejecución de la fase de diseño

En este ítem se expone el desarrollo de la tercera fase de la metodología de investigación propuesta, Diseño. Esta fase se tiene como objetivo establecer un plan de mejoramiento para el clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos que permitan conocer la percepción de las personas que trabajan en la gerencia objeto de estudio y los respectivos análisis realizados. En este orden de ideas, se estructura en cuatro partes: Análisis, Ejecución, Resultados y Conclusiones de la fase de diseño, como se muestra a continuación.

3.3.1. Análisis de la fase de diseño.

Partiendo de la información de la información recopilada hasta este momento, y haciendo un análisis sobre los resultados obtenidos y las evidencias arrojadas por el estudio se tomó la decisión de construir un plan de mejoramiento general para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., pero con aplicación individual en cada una de las áreas que la conforman.

Lo anterior porque se parte de un único estudio y porque cada área tiene una realidad diferente, como se muestra en la Tabla 115, pues aunque en general –*salvo la dimensión compensación*– existe homogeneidad en los resultados, vale la pena destacar que algunas condiciones distan un poco, por ejemplo, desde el punto de vista de la ubicación y las áreas de gestión humana a quienes reportan, pues como se indicó anteriormente, las áreas de almacenamiento y de planeación de la producción se encuentran ubicadas en La Paila (Zarzal), mientras que el área de gestión de demanda se encuentra ubicada en Belmonte (Cali).

Tabla 115. Comparativo de la percepción de clima organización por cada área de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.

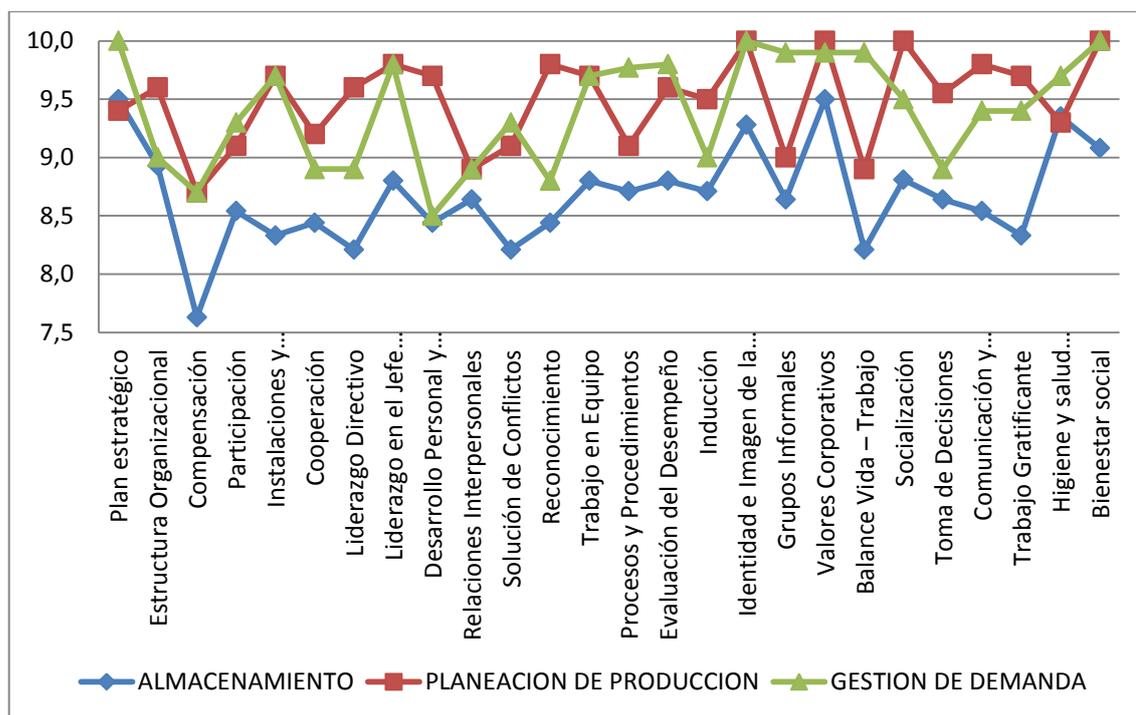
Área	Almacenamiento	Planeación De Producción	Gestión de demanda
Dimensión	Calificación cuantitativa		
Plan estratégico	9,5	9,4	10,0
Estructura Organizacional	8,9	9,6	9,0
Compensación	7,6	8,7	8,7
Participación	8,5	9,1	9,3
Instalaciones y Elementos de Trabajo	8,3	9,7	9,7
Cooperación	8,4	9,2	8,9

Liderazgo Directivo	8,2	9,6	8,9
Liderazgo en el Jefe Inmediato	8,8	9,8	9,8
Desarrollo Personal y Profesional	8,4	9,7	8,5
Relaciones Interpersonales	8,6	8,9	8,9
Solución de Conflictos	8,2	9,1	9,3
Reconocimiento	8,4	9,8	8,8
Trabajo en Equipo	8,8	9,7	9,7
Procesos y Procedimientos	8,7	9,1	9,8
Evaluación del Desempeño	8,8	9,6	9,8
Inducción	8,7	9,5	9,0
Identidad e Imagen de la Organización	9,3	10,0	10,0
Grupos Informales	8,6	9,0	9,9
Valores Corporativos	9,5	10,0	9,9
Balance Vida – Trabajo	8,2	8,9	9,9
Socialización	8,8	10,0	9,5
Toma de Decisiones	8,6	9,6	8,9
Comunicación y Retroalimentación	8,5	9,8	9,4
Trabajo Gratificante	8,3	9,7	9,4
Higiene y salud ocupacional	9,4	9,3	9,7
Bienestar social	9,1	10,0	10,0
Promedios generales por áreas	8,7	9,5	9,4

Fuente: Elaboración propia.

Así, la Figura 59 ratifica la homogeneidad de la percepción de las personas que respondieron el cuestionario, donde se aprecia que la curva que genera la distribución de cada área, podría considerarse equivalente, desde luego, conservando las proporciones.

Figura 59. Distribución de calificaciones de clima organizacional por área de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Ejecución de la fase de diseño.

Partiendo de los resultados arrojados, se propone entonces un plan de mejoramiento con el que se busca mejorar el clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. hasta llegar a un estado plenamente gratificante. Así, en la Tabla 116 se muestra el plan de acción general a ejecutar, mientras que desde la Tabla 117 hasta la Tabla 142, se muestra el plan de mejoramiento propuesto en por cada dimensión.

Tabla 116. Plan de acción general para mejorar el clima organizacional en la gerencia de logística de confitería de colombina s.a.

Plan de acción general		
Situación actual	Objetivo	
Actualmente, la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. considera que su clima organizacional es bueno, de acuerdo a la escala cualitativa aplicada, con una calificación de 8.79.	Lograr, para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante.	
Acciones		
Actividades	Recomendaciones	Responsable
Construir un plan de mejoramiento para obtener un clima organizacional plenamente gratificante en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.	La construcción del plan de mejoramiento hace parte integral de esta investigación, por lo que desde la Tabla 117 hasta la Tabla 142 se estructura la propuesta.	Autores del trabajo de investigación.
Crear un comité de clima organizacional (CCO).	El comité debería estar conformado por la Gerencia y las Jefaturas de cada área.	Gerencia.
Organizar la ejecución del plan de mejoramiento.	Se debería tomar el plan de mejoramiento propuesto en esta investigación y darle estructura de ejecución de acuerdo a la realidad de la empresa.	Gerencia y Jefes de área.
Divulgar el resultado de la medición de clima organizacional realizada.	Se debería hacer una divulgación de los resultados de la medición para que las personas tengan claridad frente al estado del clima organizacional que ellos perciben.	Gerencia y Jefes de área.
Socializar y ejecutar el plan de mejoramiento definido.	Se debería socializar y ejecutar el plan de mejoramiento definido en esta investigación con el ánimo de que las personas tengan claridad frente a las medidas que se van a tomar a partir de la percepción que tienen del clima organizacional.	Gerencia y Jefes de área.
Realizar una nueva medición de clima organizacional en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. con el mismo instrumento utilizado en este estudio.	Lo ideal, es que pasado un tiempo (2 años según las políticas de Colombina S.A.) de implementación del plan de mejoramiento, se aplique una nueva medición para determinar la nueva percepción de clima organizacional que tienen las personas.	Gerencia y Jefes de área.
Analizar las nuevas condiciones de clima organizacional detectadas.	Una vez se aplique la nueva medición de clima organizacional, se deberían analizar cada una de las dimensiones y compararlas con las que se están obteniendo en esta investigación con el ánimo de tener puntos de referencia y de mejoramiento y/o empeoramiento.	Gerencia y Jefes de área.
Tomar decisiones frente a la gestión que se debe seguir haciendo al clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.	Posterior a la comparación realizada entre las dos mediciones referenciadas anteriormente, se sugiere tomar las decisiones a las que haya lugar en relación a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A.	Gerencia y Jefes de área.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 117. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión plan estratégico.

Dimensión Plan Estratégico			
Situación actual		Objetivo	
El 96% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 4% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión plan estratégico.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Definir una táctica a través de la cual se podrán generar mecanismos de socialización del plan estratégico.	Se deberían generar dinámicas de socialización bimensuales al interior de cada área.	CCO.	El CCO deberá reunirse bimensualmente para hacer una revisión de la táctica definida y establecer eventuales mejoras a la misma.
Socializar, al interior de cada área, el plan estratégico de forma continua indicando como cada rol de la empresa aporta al cumplimiento del mismo destacando su importancia en la ejecución.	Bimensualmente se deberían hacer reuniones de área en las que se socialice el plan estratégico, se refuerce su entendimiento y se evalúe como se está aportando al cumplimiento del mismo.	Jefe de cada área.	El CCO deberá reunirse bimensualmente para hacer una revisión de los resultados obtenidos al interior de cada área.
Incorporar la socialización del plan estratégico en los procesos de inducción del personal nuevo indicando como cada rol de la empresa aporta al cumplimiento del mismo destacando su importancia en la ejecución.	Dentro del proceso de inducción que se hace al personal nuevo, se debería incluir la socialización del plan estratégico de modo que desde el principio se empiece a generar conciencia a propósito de éste.	Área de Selección y Desarrollo de Gestión Humana.	El CCO deberá reunirse bimensualmente con el área de Selección y Desarrollo para verificar la pertinencia de incorporar la socialización del plan estratégico en los procesos de inducción.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Baja	Media	Baja	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 118. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión valores corporativos.

Dimensión Valores Corporativos			
Situación actual		Objetivo	
El 89% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 11% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión valores corporativos.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Definir una táctica a través de la cual se podrán generar mecanismos de socialización de los valores corporativos.	Se deberían generar dinámicas de socialización bimensuales al interior de cada área. Además, se podría pensar en hacer un único ejercicio en el que se revise esta dimensión y la anterior (Dimensión Plan Estratégico).	CCO.	El CCO deberá reunirse bimensualmente para hacer una revisión de la táctica definida y establecer eventuales mejoras a la misma.
Socializar, al interior de cada área, los valores corporativos de forma continua indicando como cada rol de la empresa aporta al cumplimiento de éstos y destacando su importancia en la cultura organizacional.	Bimensualmente se deberían hacer reuniones de área en las que se socialicen los valores corporativos, se refuerce su entendimiento y se evalúe como se está aportando al cumplimiento de los mismos.	Jefe de cada área.	El CCO deberá reunirse bimensualmente para hacer una revisión de los resultados obtenidos al interior de cada área.
Incorporar la socialización de los valores corporativos en los procesos de inducción del personal nuevo indicando como cada rol de la empresa aporta al cumplimiento de éstos y destacando su importancia en la cultura organizacional.	Dentro del proceso de inducción que se hace al personal nuevo, se debería incluir la socialización de los valores corporativos de modo que desde el principio se empiece a generar conciencia a propósito de éstos.	Área de Selección y Desarrollo de Gestión Humana.	El CCO deberá reunirse bimensualmente con el área de Selección y Desarrollo para verificar la pertinencia de incorporar la socialización del plan estratégico en los procesos de inducción.
Publicar en los pasillos (cuadros, carteleros, murales) los valores corporativos.	El ver todos los días los valores corporativos, a manera de campaña, genera recordación y por ende cumplimiento de los mismos.	CCO.	El CCO deberá reunirse bimensualmente para establecer la pertinencia de los valores corporativos publicados en los pasillos.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Baja	Baja	Baja	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 119. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión identidad e imagen de la organización.

Dimensión identidad e Imagen de la Organización			
Situación actual		Objetivo	
El 87% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 12% tiene una negativa y finalmente 1% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión identidad e imagen de la organización.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Dictar charlas y taller que permitan mejorar y potenciar el sentido de pertenencia de las personas.	A través de charlas y talleres relacionados con inculcar sentido de pertenencia en las personas, se podrá mejorar la percepción de los mismos y éstos a su vez, externalizarán este sentir ante la sociedad.	CCO.	El CCO deberá reunirse periódicamente (semestralmente) para analizar, evaluar, mejorar y planear el desarrollo de este tipo de actividades.
Hacer jornadas (donaciones, chivas rumberas, degustaciones) externas que permitan generar una mejor imagen de la empresa a la sociedad.	En la medida en que Colombina S.A. tenga contacto con la sociedad y se muestre como una empresa comprometida con la comunidad, las personas (incluyendo los empleados) en general, verán con mejores ojos esta dimensión.	CCO y personal de Colombina S.A.	El CCO deberá reunirse periódicamente (semestralmente) para analizar, evaluar, mejorar y planear el desarrollo de este tipo de actividades.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Baja		Baja

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 120. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión higiene y salud ocupacional.

Dimensión Higiene y Salud Ocupacional			
Situación actual		Objetivo	
El 90% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 9% tiene una negativa y finalmente 1% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión higiene y salud ocupacional.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Establecer las condiciones de higiene y salud ocupacional ideales para las personas.	Se deberían evaluar las condiciones de higiene y salud ocupacionales actuales para así establecer cuáles serían las ideales.	CCO y Área de salud ocupacional.	El CCO y el Área de salud ocupacional deberán reunirse periódicamente para evaluar continuamente si las condiciones de higiene y salud ocupacional son las ideales.
Capacitar a las personas en relación a las condiciones de higiene y salud ocupacional con que cuentan.	Se deberían generar jornadas de capacitación cortas en las que se entregue información puntual y de interés.	Jefe de cada área y Área de salud ocupacional.	El CCO y el Área de salud ocupacional deberán reunirse periódicamente para determinar la pertinencia de las capacitaciones.
Evaluar las instalaciones físicas para determinar si cumplen o no con las condiciones ideales de higiene y salud ocupacional.	Se debería analizar concienzudamente si las instalaciones físicas son óptimas y cumplen con las condiciones de higiene y salud ocupacional ideales.	CCO y Área de salud ocupacional.	El CCO y el Área de salud ocupacional deberán reunirse periódicamente para evaluar constantemente las instalaciones físicas.
Realizar los acondicionamientos necesarios para contar con instalaciones físicas ideales en relación a la higiene y la salud ocupacional.	Deberían ser obras pequeñas y sencillas, pues más que una remodelación, se deben garantizar las condiciones ideales de higiene y salud ocupacional.	CCO y Área de salud ocupacional.	El CCO y el Área de salud ocupacional deberán velar porque las obras suplan las necesidades rápida y eficientemente.
Aplicación por área			
Almacenamiento		Planeación de la Producción	Gestión de Demanda
Media		Media	Baja

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 121. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión bienestar social.

Dimensión Bienestar Social			
Situación actual		Objetivo	
El 88% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 11% tiene una negativa y finalmente 1% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión bienestar social.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Hacer una revisión en la que se evalúe la pertinencia de los programas de bienestar social.	Se deberían evaluar los programas de bienestar social existentes y evaluar críticamente si aportan a las personas.	CCO y Área de bienestar social.	El CCO y el Área de bienestar social deberán reunirse periódicamente para monitorear la pertinencia de los programas de bienestar social.
Hacer los ajustes que se consideren necesarios a los programas de bienestar social existentes.	A partir de la evaluación realizada, se deberían ajustar los programas de bienestar social de acuerdo a su pertinencia.	CCO y Área de bienestar social.	El CCO y el Área de bienestar social deberán reunirse periódicamente para monitorear la pertinencia de los programas de bienestar social.
Definir los programas de bienestar social a los que se considere haya lugar.	Con base en la evaluación realizada y los ajustes aplicados, se deberían definir nuevos programas de bienestar social siempre que éstos sean pertinentes.	CCO y Área de bienestar social.	El CCO y el Área de bienestar social deberán reunirse periódicamente para monitorear la pertinencia de los programas de bienestar social.
Divulgar en toda la población los programas de bienestar social existentes y mostrar los beneficios que éstos tienen para las personas.	Se deberían hacer jornadas de divulgación de los programas de bienestar social, además se debería brindar acompañamiento a las personas para que tengan claridad frente a cómo acceder a estos programas.	CCO y Área de bienestar social.	El CCO y el Área de bienestar social deberán reunirse periódicamente para monitorear la pertinencia de los procesos de divulgación que se están haciendo para los programas de bienestar social.
Ejecutar de forma adecuada los planes de bienestar social establecidos.	Antes de iniciar la ejecución de los programas de bienestar social, deberían definirse un cronograma de actividades e indicadores a cumplir.	CCO y Área de bienestar social.	El CCO y el Área de bienestar social deberán reunirse periódicamente para monitorear la adecuada ejecución de los programas de bienestar social.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Baja		Baja

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 122. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional.

Dimensión Estructura Organizacional			
Situación actual		Objetivo	
El 81% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 17% tiene una negativa y finalmente 2% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión estructura organizacional.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Revisar el mapa de procesos de la gerencia y evaluar si éstos realmente inyectan dinámica a la labor diaria.	En ocasiones los procesos en empresas piramidales son demasiado lentos y llenos de tramitología, por ello se debería revisar en qué parte(s) del mapa de procesos, eventualmente, se podría estar generando lentitud en el proceso.	CCO y Área de procesos.	El CCO y el Área de procesos deberán hacer reuniones periódicas para garantizar que las revisiones efectivamente se hagan.
Ajustar el mapa de procesos de la gerencia en busca de la dinamización de la labor diaria.	Una vez identificados los puntos críticos del mapa de procesos, se debería determinar de qué forma agilizar dichos puntos.	CCO y Área de procesos.	El CCO y el Área de procesos deberán hacer reuniones periódicas para evaluar el nuevo mapa de procesos en la medida que se vaya ajustando.
Divulgar la nueva dinámica de procesos establecida y capacitar a las personas en relación ésta.	Siempre que se hacen modificaciones sobre el proceso, es necesario divulgar el cambio y además capacitar a las personas para que actúen acorde a las nuevas definiciones.	CCO, Área de procesos y Área de selección y desarrollo.	El CCO, el Área de procesos y el Área de selección y desarrollo, deberán reunirse periódicamente para evaluar la pertinencia de los procesos de divulgación y capacitación.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Baja		Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 123. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión socialización.

Dimensión Socialización			
Situación actual		Objetivo	
El 80% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 18% tiene una negativa y finalmente 2% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión socialización.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Definir un plan de comunicaciones para cada evento que se genere al interior de la gerencia.	Existen diferentes metodologías para hacer un plan de comunicaciones, se debería hacer una revisión de las diferentes opciones existentes y seleccionar la que más se ajuste a las necesidades de la gerencia.	CCO.	El CCO deberá garantizar que ante cualquier evento, siempre existe un plan de comunicaciones adecuado.
Ejecutar el plan de comunicaciones de acuerdo al evento que se genere llegando especialmente a los directos impactados.	Siempre que haya eventos, deben estar acompañados de un plan de comunicaciones, y éste, a su vez, debe ser seguido al pie de la letra para que surta el efecto esperado.	CCO.	El CCO deberá velar porque el plan de comunicaciones se ejecute de acuerdo a lo estipulado.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Baja		Baja

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 124. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión evaluación del desempeño.

Dimensión Evaluación del Desempeño			
Situación actual		Objetivo	
El 83% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 15% tiene una negativa y finalmente 2% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión evaluación del desempeño.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Evaluar si la evaluación de desempeño actual es pertinente en relación a las necesidades de la gerencia.	Se debería hacer un benchmarking para conocer cómo están funcionando los procesos de evaluación de desempeño en la industria en general.	CCO y Gestión Humana.	El CCO y Gestión Humana, deben evaluar continuamente la evaluación de desempeño que se esté aplicando, por lo que deberán reunirse periódicamente para realizar esta labor.
Evaluar si el proceso que se está llevando a cabo para desarrollar la evaluación de desempeño es correcto.	La evaluación de desempeño no se trata simplemente de que todas las personas la haga, se trata también de que los jefes directos hagan feedback a sus colaboradores y de que se definan los planes de acción necesarios.	CCO y Gestión Humana.	El CCO y Gestión Humana, deben evaluar continuamente si el proceso sobre el que se está desarrollando la evaluación de desempeño es adecuado, por lo que deberán reunirse periódicamente para realizar esta labor.
Proponer una nueva evaluación de desempeño (ajustada) y redefinir el proceso a través del cual se ejecuta.	El negocio cambia y las personas insertas en éste también, por ello las evaluaciones de desempeño deben ser acordes a las necesidades que cada negocio exponga.	CCO y Gestión Humana.	El CCO y Gestión Humana deberán ser los responsables de siempre proponer una evaluación de desempeño que satisfaga las necesidades de los colaboradores.
Socializar el nuevo esquema de evaluación de desempeño.	Este tipo de procesos son clave dentro de la organización, por ello siempre que se genere una modificación, por pequeña que sea, debe ser socializada.	CCO y Gestión Humana.	El CCO y Gestión Humana deberán reunir periódicamente para evaluar la pertinencia de los procesos de socialización realizados.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Media	Baja	Baja	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 125. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.

Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato			
Situación actual		Objetivo	
El 83% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 17% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Capacitar a los jefes para que sean los líderes de sus colaboradores.	Existen grandes diferencias entre ser jefe y ser líder. Es muy importante que los jefes de la gerencia se conviertan en líderes que motiven y guíen a sus colaboradores.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán evaluar constantemente los resultados de las capacitaciones, que en últimas, deben tener impacto en los colaboradores.
Establecer espacios de feedback y coaching entre líderes y colaboradores.	Los líderes siempre escuchan y orientan a sus colaboradores, por ello deben existir los espacios para que dinámicas de feedback y coaching se desarrollen eficientemente.	Jefe de cada área.	El CCO debe velar porque cada jefe de área reserve los espacios necesarios para generar dinámicas de feedback y coaching entre sus colaboradores.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Media	Baja	Baja	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 126. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión trabajo en equipo.

Dimensión Trabajo en Equipo			
Situación actual		Objetivo	
El 82% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 18% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión trabajo en equipo.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Capacitar a las personas en temas inherentes al trabajo en equipo generando conciencia frente a su importancia.	El trabajo en equipo es fundamental en la dinámica empresarial que se vive actualmente, luego, llegar a trabajar en equipo no es sencillo, y por ello es necesario capacitar a las personas y crear esta cultura en ellas.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán evaluar constantemente la pertinencia de las capacitaciones de modo que éstas generen valor agregado al negocio.
Establecer espacios informales en los que se fomente el trabajo en equipo y se fortalezcan los vínculos entre las personas.	Además de las capacitaciones, es muy importante generar espacios de esparcimiento donde implícitamente se generen dinámicas de trabajo en equipo que permitan el fortalecimiento de las personas en comunidad.	CCO.	El CCO debe velar porque en la gerencia y por área, se generen espacios informales que permitan fortalecer los equipos de trabajo.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Baja		Baja

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 127. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión procesos y procedimientos.

Dimensión Procesos Y Procedimientos			
Situación actual		Objetivo	
El 82% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 18% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión procesos y procedimientos.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Divulgar la dinámica de procesos establecida y capacitar a las personas en relación ésta.	Siempre será necesario que las personas conozcan el proceso sobre el que están trabajando, por lo que capacitar las para que actúen acorde a las definiciones.	CCO, Área de procesos y Área de selección y desarrollo.	El CCO, el Área de procesos y el Área de selección y desarrollo, deberán reunirse periódicamente para evaluar la pertinencia de los procesos de divulgación y capacitación.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Media	Media	Media	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 128. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión inducción.

Dimensión Inducción			
Situación actual		Objetivo	
El 81% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 18% tiene una negativa y finalmente 1% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión inducción.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Evaluar si el proceso de inducción que se tiene actualmente es el adecuado y satisface las necesidades de la población.	Se debería hacer un ejercicio de benchmarking en el que se establezca cómo funcionan los procesos de inducción en la industria.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección deben monitorear constantemente el proceso de inducción que se está ejecutando de modo que siempre se puedan generar las alertas necesarias cuando algo esté fallando.
Redefinir el programa de inducción de acuerdo a las necesidades que expone la población.	A partir de la evaluación realizada, se debería establecer un nuevo programa de inducción que sea acorde a lo demandado por la población.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deben velar porque el programa de inducción definido sea adecuado y pertinente para la gerencia.
Redefinir el proceso que se lleva a cabo para ejecutar el programa de inducción.	Además de tener un programa de inducción adecuado, es necesario complementar éste con un proceso bien definido que permita dinamizar la práctica en la población.	CCO, Área de selección y desarrollo y Área de procesos.	El CCO, el Área de selección y desarrollo y el Área de procesos, deben asegurar que el proceso llevado a cabo para desarrollar el programa de inducción sea pertinente y satisfaga las necesidades de la población.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Baja		Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 129. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión grupos informales.

Dimensión Grupos Informales			
Situación actual		Objetivo	
El 85% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 15% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión grupos informales.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Definir espacios informales de socialización e integración, pero que estén controlados y monitoreados para que no se salgan de control.	Los espacios informales son sanos para el bienestar de una comunidad, sin embargo éstos deben ser controlados para que no pierdan su finalidad y no generen un impacto negativo.	CCO.	El CCO deberá velar porque se generen espacios de socialización informales bajo las medidas definidas por la organización misma.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Media	Media	Baja	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 130. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión comunicación y retroalimentación.

Dimensión Comunicación Y Retroalimentación			
Situación actual		Objetivo	
El 82% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 15% tiene una negativa y finalmente 3% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión comunicación y retroalimentación.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Capacitar a todo el personal en relación a la importancia que tienen los procesos de comunicación y retroalimentación.	En la medida en que haya una buena comunicación, los espacios de retroalimentación son inherentes, porque para que éstos últimos se den coherentemente, la comunicación entre las partes debe ser fluida.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán reunirse periódicamente para evaluar la pertinencia de los procesos de capacitación.
Potenciar los espacios que se tienen para generar dinámicas de comunicación y retroalimentación.	Se deben generar los espacios necesarios para que las personas (jefes y colaboradores y además los pares) propicien un ambiente cordial de comunicación y retroalimentación.	CCO.	El CCO deberá procurar porque los espacios de comunicación y retroalimentación se den de manera eficiente.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Media	Baja	Media	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 131. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión toma de decisiones.

Dimensión Toma de Decisiones			
Situación actual		Objetivo	
El 75% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 24% tiene una negativa y finalmente 1% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión toma de decisiones.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Sensibilizar a los jefes en relación a la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones que les genera impacto.	Valdría la pena aplicar a los jefes un instrumento para determinar qué tipo de jefes (modo de gerenciar) y con base en ello definir planes de sensibilización particulares.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán reunirse periódicamente para evaluar la pertinencia de los procesos de sensibilización que se están realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Baja		Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 132. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión relaciones interpersonales.

Dimensión Relaciones Interpersonales			
Situación actual		Objetivo	
El 75% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 25% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión relaciones interpersonales.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Sensibilizar a la población en relación a la importancia que tienen las relaciones interpersonales en todos los niveles de la vida y sobre todo, a nivel laboral.	Valdría la pena hacer talleres a través de los cuales se fomenten las relaciones interpersonales y se propicien espacios de interrelación por fuera del contexto laboral.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán reunirse periódicamente para evaluar la pertinencia de los procesos de sensibilización que se están realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Media		Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 133. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión participación.

Dimensión Participación			
Situación actual		Objetivo	
El 76% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 24% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión participación.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Sensibilizar a los jefes en relación a la participación de sus colaboradores en los diferentes eventos que les genera impacto.	Se deberían hacer talleres en los que los jefes sean “expuestos” en el rol de colaboradores de modo que se genere un aprendizaje experiencial sobre la importancia que tiene hacer partícipe a las personas.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán reunirse periódicamente para evaluar la pertinencia de los procesos de sensibilización que se están realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Media	Media	Media	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 134. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.

Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo			
Situación actual		Objetivo	
El 81% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 19% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Evaluar si las instalaciones y los elementos de trabajo son adecuados y suficientes, respectivamente.	Existen condiciones mínimas con las que una persona debe contar para desempeñar adecuadamente su trabajo y se debe garantizar que siempre exista conformidad en este sentido, desde luego, sin caer en el error de cumplir los “caprichos” de las personas.	CCO y Recursos Administrativos.	El CCO y Recursos Administrativos deberán evaluar continuamente si las instalaciones y los elementos de trabajo que se entregan a los colaboradores son adecuados para sus labores.
Realizar mantenimiento sobre las instalaciones y generar las dotaciones necesarias de elementos de trabajo.	Si se identifican falencias en las instalaciones y en los elementos de trabajo, es imperioso suplirlas lo antes posible.	CCO y Recursos Administrativos.	El CCO y Recursos Administrativos deberán velar porque las personas cuenten con las instalaciones adecuadas y porque tengan los elementos de trabajo necesarios para desempeñar sus labores adecuadamente.
Socializar las medidas tomadas.	Siempre que se hagan este tipo de ejercicios es clave socializar la labor para generar motivación entre los colaboradores.	CCO.	El CCO deberá evaluar la pertinencia de los procesos de socialización que se estén realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Baja		Baja

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 135. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión desarrollo personal y profesional.

Dimensión Desarrollo Personal y Profesional			
Situación actual		Objetivo	
El 68% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 32% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión desarrollo personal y profesional.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Evaluar los procesos de desarrollo personal y profesional buscando en ellos las posibles falencias que puedan existir.	Los procesos de desarrollo personal y profesional son fundamentales para el crecimiento de las áreas y su fortalecimiento, además, de esta forma, se incrementa la productividad y se mejoran los resultados.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán evaluar continuamente si los procesos de desarrollo personal y profesional son adecuados por lo que periódicamente deberán reunirse para buscar el mejoramiento continuo.
Exponer las falencias detectadas a la población y buscar un esquema de desarrollo personal y profesional a través de consensos.	Conocer de primera mano la percepción de las personas permite vislumbrar mejores soluciones, lo anterior teniendo en cuenta que este tema es muy sensible.	CCO, Área de selección y desarrollo y personal de la gerencia.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberá garantizar que la población entienda hasta qué punto se puede llegar y las razones de ello, por lo que deberán tener sesiones específicas con las personas, quizá, en algunos casos, de forma particular.
Redefinir los procesos de desarrollo personal y profesional a partir de los hallazgos.	No solo se trata de conocer en qué se está fallando, sino de tomar las medidas necesarias para organizar adecuadamente los procesos de la gerencia.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberá velar porque los procesos de desarrollo personal y profesional sean los adecuados y satisfagan las necesidades de las personas.
Socializar las medidas tomadas.	Siempre que se hagan este tipo de ejercicios es clave socializar la labor para generar motivación entre los colaboradores.	CCO.	El CCO deberá evaluar la pertinencia de los procesos de socialización que se estén realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento		Planeación de la Producción	Gestión de Demanda
Media		Baja	Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 136. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión reconocimiento.

Dimensión Reconocimiento			
Situación actual		Objetivo	
El 76% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 24% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión reconocimiento.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Definir un programa de reconocimientos para los colaboradores destacados.	El reconocimiento es importante para las personas y éste, no necesariamente es económico, muchas veces con una “palmada en la espalda” es suficiente para sentir que está aportando al cumplimiento de los objetivos.	CCO.	El CCO deberá garantizar un plan de reconocimientos que permita destacar a los colaboradores que sobresalen entre los demás y que siempre entregan más del 100% en su labor.
Socializar las medidas tomadas.	Siempre que se hagan este tipo de ejercicios es clave socializar la labor para generar motivación entre los colaboradores.	CCO.	El CCO deberá evaluar la pertinencia de los procesos de socialización que se estén realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Baja		Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 137. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión cooperación.

Dimensión Cooperación			
Situación actual		Objetivo	
El 76% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 24% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión cooperación.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Sensibilizar a la población en relación a la importancia que tiene la cooperación dentro del ámbito laboral.	Se deberían hacer sesiones en las que las personas sientan que no cuentan con nadie para desarrollar sus actividades, de ese modo, llevándolos al límite, se logrará un impacto muy positivo en relación a la cooperación.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán reunirse periódicamente para evaluar la pertinencia de los procesos de sensibilización que se están realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Media	Media	Media	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 138. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión trabajo gratificante.

Dimensión Trabajo Gratificante			
Situación actual		Objetivo	
El 82% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 18% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión trabajo gratificante.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Definir espacios de coaching entre el jefe y los colaboradores.	El sentirse bien con el trabajo que se realizar genera un valor agregado significativo porque de este modo las labores se hacen con pasión.	CCO.	El CCO deberá velar porque los jefes suministren a sus colaboradores espacios de coaching en los que atiendan sus necesidades de trabajo gratificante y en conjunto, se busquen los medios para que exista satisfacción.
Socializar las medidas tomadas.	Siempre que se hagan este tipo de ejercicios es clave socializar la labor para generar motivación entre los colaboradores.	CCO.	El CCO deberá evaluar la pertinencia de los procesos de socialización que se estén realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Media	Baja	Media	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 139. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión balance vida-trabajo.

Dimensión Balance Vida-Trabajo			
Situación actual		Objetivo	
El 76% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 23% tiene una negativa y finalmente 1% no toma posición al respecto.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión balance vida-trabajo.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Realizar un estudio de cargas.	Es probable que sin darse cuenta, algunos roles estén sobrecargados y actualmente abrumados por el trabajo. Es muy importante periódicamente hacer estudios de cargas que permitan armonizar las respectivas obligaciones de cada rol.	CCO y Área de procesos.	El CCO y el Área de procesos deberán buscar continua y concienzudamente los roles críticos y los puntos críticos de éstos.
Implementar los cambios a los que haya lugar de acuerdo a lo arrojado en el estudio de cargas.	En caso de generarse cambios, se debe ser cuidadoso en su implementación, pues se debe evitar al máximo generar discordia a causa de los cambios realizados y las eventuales reasignaciones de carga laboral.	CCO y Área de procesos.	El CCO y el Área de procesos deberán garantizar que los cambios realizados no impacten negativamente en la población.
Socializar las medidas tomadas.	Siempre que se hagan este tipo de ejercicios es clave socializar la labor para generar motivación entre los colaboradores.	CCO.	El CCO deberá evaluar la pertinencia de los procesos de socialización que se estén realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción		Gestión de Demanda
Media	Media		Baja

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 140. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión solución de conflictos.

Dimensión Solución de Conflictos			
Situación actual		Objetivo	
El 69% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 31% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión solución de conflictos.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Sensibilizar a la población en relación a la importancia que tiene la solución de conflictos dentro del ámbito laboral.	Se deberían hacer sesiones en las que las personas se enfrenten a conflictos que podrían llegar a tener en la vida real, donde éstos ejercicios deben ser lo más “dramáticos” posible.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán reunirse periódicamente para evaluar la pertinencia de los procesos de sensibilización que se están realizando.
Aplicación por área			
Almacenamiento		Planeación de la Producción	Gestión de Demanda
Media		Media	Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 141. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión liderazgo directivo.

Dimensión Liderazgo Directivo			
Situación actual		Objetivo	
El 76% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 24% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión liderazgo directivo.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Capacitar a los jefes para que apropien las buenas prácticas de liderazgo directivo.	Es fundamental que los jefes tengan claridad frente a las buenas prácticas de liderazgo directivo que deberían aplicar para potenciar las habilidades de sus colaboradores.	CCO y Área de selección y desarrollo.	El CCO y el Área de selección y desarrollo deberán evaluar constantemente los resultados de las capacitaciones, que en últimas, deben tener impacto en los colaboradores.
Aplicación por área			
Almacenamiento		Planeación de la Producción	Gestión de Demanda
Media		Baja	Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 142. Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la dimensión compensación.

Dimensión Compensación			
Situación actual		Objetivo	
El 64% de la población encuestada de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A. tiene una percepción positiva de la dimensión, mientras que el 36% tiene una negativa.		Lograr, para la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., un clima organizacional plenamente gratificante en relación a la dimensión compensación.	
Acciones			
Actividades	Recomendaciones	Responsable	Seguimiento
Evaluar si la compensación salarial es adecuada.	Se debería hacer un benchmarking para conocer cómo está la compensación salarial en la industria.	CCO y área de gestión humana.	El CCO deberá procurar porque la compensación salarial no diste de forma significativa de las cifras que se encuentran en la industria.
Tener claridad (jefes y colaboradores) frente al plan carrera y ajustarlo si es necesario.	Es importante que dentro de la definición del plan carrera para cada colaborador, exista claridad frente a las compensaciones salariales que recibirá en los diferentes momentos de su crecimiento.	CCO y jefe de cada área de la gerencia.	El CCO deberá velar porque los planes carrera se cumplan a cabalidad y las compensaciones sean las adecuadas de acuerdo a lo definido.
Aplicación por área			
Almacenamiento	Planeación de la Producción	Gestión de Demanda	
Alta	Media	Media	

Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Responsable	Duración											
		Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Ejecutar las acciones de la Dimensión Bienestar social.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Estructura Organizacional.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Socialización.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Evaluación del Desempeño.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Trabajo en Equipo.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Procesos y Procedimientos.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Inducción.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Grupos Informales.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Comunicación y Retroalimentación.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Toma de Decisiones.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Relaciones Interpersonales.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Participación.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Reconocimiento.	Gerencia y Jefes de área.												

Actividad	Responsable	Duración											
		Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Ejecutar las acciones de la Dimensión Cooperación.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Trabajo Gratificante.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Balance Vida – Trabajo.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Solución de Conflictos.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Liderazgo Directivo.	Gerencia y Jefes de área.												
Ejecutar las acciones de la Dimensión Compensación.	Gerencia y Jefes de área.												
Realizar una nueva medición de clima organizacional con el mismo instrumento utilizado.	Gerencia y Jefes de área.	Pasados dos años (de acuerdo a las políticas de Colombina S.A.), aunque se sugiere un año, y después de estar ejecutando el plan propuesto en este trabajo de investigación, se debería ejecutar nuevamente el instrumento de medición utilizado con el ánimo de obtener los nuevos resultados.											
Analizar las nuevas condiciones de clima organizacional detectadas.	Gerencia y Jefes de área.	Una vez aplicado nuevamente el instrumento de medición, se deberá proceder a analizar la información y contrastarla con los resultados actuales (los de este trabajo de investigación) para determinar si efectivamente el clima organizacional en la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. mejoró o no.											
Tomar decisiones frente a la gestión que se debe seguir haciendo al clima organizacional.	Gerencia y Jefes de área.	Una vez hecho el análisis respectivo, se deben tomar las decisiones a las que se considere haya lugar, donde lo más importante es garantizar un esquema de gestión adecuado para llegar a tener un clima organizacional plenamente gratificante.											

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4. Conclusiones de la fase de diseño.

- Al momento de construir un plan de mejoramiento, es clave tener en cuenta las causas por las cuales las personas tienen una mala percepción de las diferentes dimensiones y al mismo tiempo, considerar las posibles soluciones que se proponen.
- Cuando se consideran las causas de la mala percepción de clima organizacional y las posibles soluciones, es fundamental hacer la lectura desde un punto de vista objetivo, puesto que muchas veces las personas utilizan este tipo de cuestionarios para “desahogarse” y en ese ejercicio, las respuestas ganan subjetividad.
- Cuando se propone un plan de mejoramiento, se debe ser consciente de lo que se puede hacer y lo que no, entendiendo la realidad organizacional sobre la que se esté trabajando, pues muchas de las acciones propuestas podrían quedar simplemente en “buenas intenciones”.
- Cuando se está construyendo un plan de mejoramiento, es fundamental tener claro si los responsables asignados son las personas idóneas (en términos de compromiso) para ejecutar las diferentes acciones, pues mientras no exista compromiso el ejercicio se desvirtuará.
- Un plan de mejoramiento, debe construirse pensando siempre en el beneficio general de toda la población y no en elementos como el lucro de la empresa o el beneficio de los jefes o el ahorro en el presupuesto.

4. Conclusiones de la investigación

- La percepción del clima organizacional de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., en términos generales fue calificada como buena, sin embargo, la gerencia no alcanzó un clima plenamente gratificante, lo que indica que existen oportunidades de mejora dentro de las áreas que la conforman.
- Dentro de las dimensiones mejor calificadas por los colaboradores de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A. están Plan estratégico, Valores corporativos e Identidad e imagen da la organización, donde estas variables se relacionan entre sí porque su naturaleza demanda un excelente canal de comunicación, pues por medio de éste se comunican los lineamientos necesarios para que todas las personas estén alineadas con la estrategia y los objetivos corporativos, primando los intereses organizacionales sobre los individuales.
- La dimensión Compensación obtuvo la calificación más baja, aunque sin llegar a calificarse como completamente mala, pero sí considerándose que los salarios de la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., en comparación con los salarios en otras empresas del mismo sector, están por debajo.
- En el comparativo de las tres áreas, el promedio más bajo de las calificaciones a las dimensiones evaluadas, está en el Área de Almacenamiento, lo que eventualmente tendría relación con el hecho de que en esta área se presenta la mayor concentración de personas que conforman la Gerencia de Logística de Confitería de Colombina S.A., de las cuales un porcentaje importante no están contratadas directamente por la empresa.
- Existe coherencia en los datos obtenidos, pues algunas variables relacionadas con el Trabajo en equipo, tales como Toma de decisiones, Grupos informales, Cooperación y Participación, tienen calificaciones que no distan mucho entre sí, clasificándose todas en un rango correspondiente a bueno.
- El instrumento de medición utilizado en el cuestionario para realizar el diagnóstico de clima organizacional, fue adecuado porque permitió modificaciones de acuerdo al contexto que se deseaba trabajar. Además permitió conocer las causas de las no conformidades y contar con las soluciones propuestas por los colaboradores, quienes por su experiencia y conocimiento, son los más indicados al momento de generar soluciones.

5. Estudios futuros

5.1. Estudio futuro 1

Aplicación del instrumento de medición de clima organizacional a Colombina S.A.

Partiendo del estudio realizado, se podría proponer un trabajo de investigación que tenga como objetivo la construcción de un plan de mejoramiento de clima organizacional para Colombina S.A. a partir de la aplicación del instrumento de medición utilizado en este estudio. En esencia, se deberían tomar el plan de acción propuesto en este trabajo de investigación y ejecutarlo por un periodo de tiempo. Una vez se tengan datos que permitan determinar si el instrumento aplicado y el plan de mejoramiento tienen sentido, se harían los ajustes a los necesarios para hacer una nueva aplicación en toda la empresa, escenario en el que sería ideal soportar el proceso con un Sistema de Información (Software).

5.2. Estudio futuro 2

Construcción de un instrumento de medición de clima organizacional. Partiendo del análisis realizado en este trabajo de investigación sobre algunos de los instrumentos de medición de clima organizacional existentes en el mundo, y tomando como base los resultados obtenidos en el desarrollo de este trabajo, se podría proponer un trabajo de investigación en el que se defina un instrumento de medición de clima organizacional acorde a las dinámicas que las empresas exigen actualmente, de modo que se pueda hacer una lectura más rigurosa y se contemplen dimensiones que años atrás no tenían cabida, como por ejemplo la Tecnología. Con lo anterior no se quiere manifestar que los instrumentos vigentes no sean correctos, todo lo contrario, tienen un fundamento teórico muy valioso, sin embargo se quedan cortos al momento de evaluar algunos aspectos.

5.3. Estudio futuro 3

Definición de un modelo para medición de clima organizacional. Partiendo del trabajo de investigación realizado y analizando el proceso llevado a cabo, se podría proponer un trabajo de investigación en el que se defina un modelo para la medición del clima organizacional que en sí mismo enmarque una metodología que permita tener claridad frente a los pasos que se deben seguir y los elementos que se deberían tener en cuenta. El producto de un trabajo como el propuesto, entregaría a la academia y a las organizaciones una poderosa herramienta que permitiría dinamizar procesos necesarios para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante dentro de un contexto determinado.

Anexos

Anexo 1. Protocolo de cuestionario

DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo. (García, 2008). El objetivo del presente estudio es identificar la percepción que tienen los empleados de la Organización sobre el Clima Organizacional y las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones, y establecer el desarrollo de soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

Presentación

Esta es una investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo. A continuación encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre el Clima Organizacional de su empresa. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la misma.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del Clima Organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Alvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008). El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Organización. En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto. Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Organización. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

Datos Generales:

Organización: _____ Ciudad: _____
 Área o Departamento: _____
 Género: _____ Edad: _____ Antigüedad: _____ Nivel Educativo: _____

<p style="text-align: center;">Dimensión</p> <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión.</p>	<p style="text-align: center;">Causas</p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones).</p>	<p style="text-align: center;">Soluciones</p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>
<p>1. Plan Estratégico</p> <p>El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiéndose que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencias de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador.</p> <p>¿Considera usted que las actividades que desarrolla en su trabajo aportan al desarrollo de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la organización?</p> <p>No apporto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si Aporto</p>	<p>a) No conozco el plan estratégico. b) No tengo claro el plan estratégico. c) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. d) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. e) No me identifico con el plan estratégico. f) Lo conozco pero no sé cómo aportarle desde mi trabajo. g) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>2. Estructura Organizacional</p> <p>La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.</p>	<p>a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Organización. c) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. d) Hay demasiada formalidad (conducto regular,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

<p>¿La estructura Organizacional facilita realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la organización?</p> <p>No lo facilita 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo facilita</p>	<p>exceso de memos, antesalas, etc.).</p> <p>e) Para cualquier decisión se depende totalmente de la gerencia general, desconociendo los otros niveles jerárquicos.</p> <p>f) Hay demasiada informalidad no existen conductos regulares.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<p>_____</p> <p>• _____</p>
<p>3. Compensación</p> <p>La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización.</p> <p>¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?</p> <p>No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente</p>	<p>a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo.</p> <p>b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja.</p> <p>c) La Organización no ha dado a conocer el plan de compensación.</p> <p>d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.</p> <p>e) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<p>• _____</p> <p>• _____</p> <p>• _____</p>
<p>4. Participación</p> <p>La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo.</p> <p>¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?</p> <p>No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre</p>	<p>a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.</p> <p>b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.</p> <p>c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.</p> <p>d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.</p> <p>e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.</p> <p>f) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<p>• _____</p> <p>• _____</p> <p>• _____</p>
<p>5. Instalaciones y elementos de trabajo</p> <p>Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.</p> <p>¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que</p>	<p>a) Las instalaciones no son funcionales.</p> <p>b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.</p> <p>c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos o limitados.</p> <p>d) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.</p>	<p>• _____</p> <p>• _____</p>

<p>usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y ser más creativo y productivo, y estar orientado al alcance de los objetivos?</p> <p>No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten</p>	<p>e) No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad f) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<p>• _____</p>
<p>6. Cooperación</p> <p>La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y áreas para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.</p> <p>¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?</p> <p>No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre</p>	<p>a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo Organizacional. c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización. d) La estructura Organizacional no facilita la integración y cooperación entre las áreas. e) Las áreas son medidas de manera independiente y eso no facilita la colaboración entre ellas. f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. g) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<p>• _____</p> <p>• _____</p> <p>• _____</p>
<p>7. Liderazgo directivo</p> <p>El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.</p> <p>¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?</p> <p>No lo es hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente</p>	<p>a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores. b) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. c) Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. d) Los Directivos prestan muy poca atención a ideas de los colaboradores. e) Los Directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área. f) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<p>• _____</p> <p>• _____</p> <p>• _____</p>
<p>8. Liderazgo en el jefe inmediato</p> <p>El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.</p>	<p>a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros. b) El jefe es muy individualista. c) El jefe tiene demasiadas personas a cargo. d) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.</p>	<p>• _____</p>

<p>¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?</p> <p>No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente</p>	<p>e) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.</p> <p>f) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.</p> <p>g) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.</p> <p>h) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.</p> <p>i) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
<p>9. Desarrollo personal y profesional</p> <p>El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.</p> <p>¿La Organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la misma?</p> <p>No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre</p>	<p>a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>c) La organización se preocupa, pero las actividades de mi cargo no dejan tiempo para mi capacitación y por tanto mi desarrollo personal y profesional</p> <p>d) A la Organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.</p> <p>e) No conozco que haya un programa formal de capacitación y desarrollo de la organización.</p> <p>f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>10. Relaciones interpersonales</p> <p>Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.</p> <p>¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?</p> <p>No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente</p>	<p>a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.</p> <p>c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas.</p> <p>d) Falta cordialidad en el trato.</p> <p>e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.</p> <p>f) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____

<p>11. Solución de conflictos</p> <p>La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.</p> <p>¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?</p> <p>Se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No se solucionan</p>	<p>a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.</p> <p>b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.</p> <p>c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual.</p> <p>d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan.</p> <p>f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.</p> <p>g) Los jefes quieren quedar bien con todos y no enfrenta los conflictos.</p> <p>h) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>12. Reconocimiento</p> <p>El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo.</p> <p>¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?</p> <p>Se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No se les valora</p>	<p>a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización.</p> <p>b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización.</p> <p>c) A la organización no le interesa reconocer los logros de los colaboradores, por se generarían más gastos.</p> <p>d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización.</p> <p>e) Solo reconocen los logros que generen mayores ingresos, o que reduzcan gastos.</p> <p>f) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>13. Trabajo en equipo</p> <p>El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización.</p> <p>¿La Organización impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?</p>	<p>a) La Organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.</p> <p>b) La Organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.</p> <p>c) Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.</p> <p>d) A algunas personas de la organización no les interesa trabajar en equipo.</p> <p>e) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

<p>No lo impulsa 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si lo impulsa</p>		<ul style="list-style-type: none"> • _____
<p>14. Procesos y procedimientos</p> <p>Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.</p> <p>¿Cree usted que los procesos, procedimientos, normas, manuales, controles, etc., que se tienen en la Organización son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?</p> <p>No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente</p>	<p>a) La Organización no tiene establecidos los procesos y procedimientos.</p> <p>b) La Organización no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas.</p> <p>c) No conozco a que proceso de la Organización corresponden las actividades que ejecuto.</p> <p>d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.</p> <p>e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.</p> <p>f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.</p> <p>g) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.</p> <p>h) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____
<p>15. Evaluación del desempeño</p> <p>La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.</p> <p>¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la Organización es objetivo y constructivo?</p> <p>No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente</p>	<p>a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.</p> <p>b) Falta objetividad en la evaluación.</p> <p>c) La evaluación se hace pero no existe retroalimentación.</p> <p>d) La evaluación no se hace en el momento oportuno.</p> <p>e) La evaluación no es imparcial.</p> <p>f) Más que constructiva, la evaluación es represiva.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>16. Inducción</p> <p>La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le</p>	<p>a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.</p> <p>b) No recibí inducción al ingresar a la Organización.</p> <p>c) La Organización tiene procesos de inducción pero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____

<p>permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.</p> <p>¿Considera usted que los procesos de inducción desarrollados en la organización, les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la misma?</p> <p>No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente</p>	<p>no son los adecuados.</p> <p>d) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
<p>17. Identidad e imagen</p> <p>La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización.</p> <p>¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Organización?</p> <p>Baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta</p>	<p>a) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Organización.</p> <p>b) Considero que la Organización no se preocupa por mejorar su imagen.</p> <p>c) Considero que la Organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.</p> <p>d) Considero que la imagen de la organización se ha venido deteriorando.</p> <p>e) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>18. Grupos informales</p> <p>Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.</p> <p>¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?</p> <p>No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero</p>	<p>a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.</p> <p>b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal.</p> <p>c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.</p> <p>d) Considero que las actividades informales dan pie para pérdida de respeto y autoridad.</p> <p>e) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>19. Valores corporativos</p> <p>Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o</p>	<p>a) Los conozco pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo.</p> <p>b) Solo conozco algunos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____

<p>para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización.</p> <p>¿Conozco y aplico los principios y valores definidos en la Organización?</p> <p>No conozco ni aplico 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si conozco y aplico</p>	<p>c) No se han difundido ampliamente. d) No me interesa conocerlos. e) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
<p>20. Balance vida-trabajo</p> <p>El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.</p> <p>¿Cree usted que la Organización se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?</p> <p>No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente</p>	<p>a) La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) La organización mide nuestro compromiso de acuerdo al tiempo extra que le dedicamos los colaboradores. c) La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un balance de Vida-Trabajo. d) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de vida-trabajo. e) Este es un concepto que no conozco y que por tanto no me afecta. f) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>21. Socialización</p> <p>La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización.</p> <p>¿Considera usted que los procesos de socialización, les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?</p> <p>No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente</p>	<p>a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. b) La Organización tiene procesos socialización pero no son los adecuados. c) En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello. d) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>22. Toma de decisiones</p> <p>La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden</p>	<p>a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos. b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____

<p>tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría</p> <p>¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?</p> <p>No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre</p>	<p>c) Hay subgrupos o personas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.</p> <p>d) Hay personas que influyen a la gerencia en busca de sus propios intereses.</p> <p>e) Se toman decisiones en consenso, pero son cambiadas por el gerente.</p> <p>f) Mi cargo no me permite participar en las decisiones.</p> <p>g) Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a lo que está sucediendo.</p> <p>h) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
<p>23. Comunicación y retroalimentación</p> <p>La Comunicación y la retroalimentación se define como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto.</p> <p>¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?</p> <p>No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre</p>	<p>a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.</p> <p>b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo</p> <p>c) Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación.</p> <p>d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.</p> <p>e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica</p> <p>f) Sólo lo hacemos de vez en cuando.</p> <p>g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.</p> <p>h) No hay seguimiento ni retroalimentación a las actividades asignadas.</p> <p>i) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>24. Trabajo gratificante</p> <p>El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un trabajo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades, y alcanzar objetivos desafiantes</p> <p>¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?</p>	<p>a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.</p> <p>b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.</p> <p>c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.</p> <p>d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

<p>No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente</p>	<p>más me gustaría desempeñar</p> <p>e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo</p> <p>f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____
<p>25. Higiene y salud ocupacional</p> <p>La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.</p> <p>¿La organización ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?</p> <p>No ha diseñado 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si ha diseñado</p>	<p>a) La organización no ha divulgado nada al respecto.</p> <p>b) En la organización no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.</p> <p>c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo.</p> <p>d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización.</p> <p>e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado.</p> <p>f) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>26. Bienestar social</p> <p>Bienestar social se define como el conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.</p> <p>¿Conoce las acciones que la compañía realiza en bienestar social tales como cuidado del medio ambiente, compromiso con la comunidad y bienestar de los colaboradores?</p> <p>No conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si conozco</p>	<p>a) La organización no se preocupa por el bienestar de sus colaboradores.</p> <p>b) La organización tiene programas de bienestar social pero no los desarrolla de manera correcta.</p> <p>c) Los programas de bienestar social que tiene la empresa no son de mi interés.</p> <p>d) Los colaboradores no nos preocupamos por el bienestar social.</p> <p>e) Este es un concepto que no conozco y que por tanto no me afecta.</p> <p>f) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____

Anexo 2. Protocolo de entrevista

Universidad del Valle
Maestría en Administración
Facultad de Ciencias de la Administración

SALUDO

- Entrevistador:** Buen día, mi nombre es Diana Carolina Sánchez Tijo.
Entrevistado: Espacio para que responda al saludo.
Entrevistador: Soy Coordinadora de Gestión de Demanda de Confeitería y estoy en Colombina hace 4 años y medios aproximadamente. Actualmente estoy haciendo mi trabajo de investigación para la Maestría en Administración en la Universidad del Valle y dentro de ese proceso desarrollaré una serie de entrevistas al interior de la gerencia.
- ¿Me ayudaría con este proceso?
Entrevistado: Espacio para que responda a la pregunta.
Entrevistador: Muchas gracias por la colaboración prestada. Continuemos.

INTRODUCCIÓN

- Entrevistador:** El objetivo de esta entrevista, como parte del desarrollo del trabajo de investigación de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle titulado XXX, es conocer la percepción que tienen algunos colaboradores de la Gerencia de Logística de Confeitería de Colombina S.A., con el ánimo de contrastar sus testimonios con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento (cuestionario) de medición de Clima Organizacional de Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte, como una adaptación del elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, todos profesores universitarios y expertos en Clima Organización.
- Lo anterior, con la intención de definir un plan de mejoramiento que permita alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante. Así, dentro de esta entrevista se abordarán diferentes factores, en relación al instrumento aplicado, para con ello buscar un contraste adecuado, para así determinar con la máxima claridad posible, el ambiente organizacional que se vive en la gerencia objeto de estudio.
- ¿Tiene alguna pregunta hasta el momento?
Entrevistado: Espacio para que responda la pregunta.
Entrevistador: Espacio para aclarar dudas si es necesario.
Muy bien. Empecemos.

FICHA TÉCNICA

- Entrevistador:** Ahora vamos a revisar la ficha técnica de la entrevista.
- Método:** Entrevista
Técnica: Estructurada
Fecha: DD/MM/AAAA
Duración: 30 minutos aproximadamente
Lugar: Colombina S.A.
Contexto: Sala de juntas de la gerencia objeto de estudio
Sujeto: Nombre de la persona
Cargo
- ¿Tiene alguna pregunta hasta el momento?
Entrevistado: Espacio para que responda la pregunta.
Entrevistador: Espacio para aclarar dudas si es necesario.
Muy bien. Empecemos.

ENTREVISTA

Pregunta inicial

1. ¿Cómo considera que es el clima organizacional, con qué factores se siente bien y con cuales no?

Preguntas de contenido

2. ¿Explíqueme porqué considera que las actividades que desarrolla en su trabajo, entendiendo la realidad de la estructura organizacional, aportan al desarrollo de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la organización?

3. ¿Qué reflexión puede compartir en relación a la compensación (económica, social, personal) que recibe por su trabajo?

4. ¿Cómo siente el entorno laboral en relación a la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente, tomar parte en las decisiones, trabajar con comodidad, lograr calidad en su labor, ser más creativo y productivo y estar orientado al alcance de los objetivos?

5. ¿De qué forma considera que su jefe inmediato y los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?

6. ¿De qué forma considera que se estimula su desarrollo personal y profesional de forma permanente, de forma cordial y acorde al desarrollo integral y en línea con el cumplimiento de los objetivos de la misma?

7. ¿Cuándo se presentan conflictos entre personas y entre grupos, siente que se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

8. ¿Por qué considera que el sistema de evaluación del desempeño es objetivo y constructivo, por ejemplo para incentivar la creatividad, la productividad, la calidad?

9. ¿Qué reflexión podría hacer sobre los procesos de inducción desarrollados le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la misma, generando entre otras, identidad e imagen?

10. ¿Explique cómo se siente con el trabajo que hace actualmente y con el feedback que recibe de su jefe inmediato y directivos?

11. ¿De qué forma siente que cuenta con mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva, programas de higiene, seguridad industrial y bienestar social?

Preguntas de evaluación

12. ¿Hay algo que quiera compartir con respecto al tema?

AGRADECIMIENTO Y CIERRE

Entrevistador: Bueno, eso ha sido todo. Muchas gracias por el tiempo, la dedicación y la colaboración prestada.

Entrevistado: Espacio para que responda al agradecimiento.

Entrevistador: Hasta una próxima, que esté muy bien. Feliz resto de día.

Bibliografía

- Álvarez, H. (1993). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Recuperado el 29 de abril de 2014, de http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf.
- Barreto, A., & Sierra, L. (2010). Universidad de Cartagena | Trabajo de grado del programa de administración de empresas de la Universidad de Cartagena titulado “Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez”. Recuperado el 12 de septiembre de 2013, de <http://190.27.248.91:8082/jspui/handle/123456789/191>.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (8ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Colombina (2011). Informe de sostenibilidad 2011 | Grupo Empresarial Colombina S.A.
- Colombina (2013). Sitio Web de Colombina S.A. | Nuestra Compañía – Nuestras Plantas de Producción. Recuperado el 14 de septiembre de 2013, de <http://www.colombina.com.co/interna.php?ids=80>.
- Díaz, M., Cárdenas, M., & Ortiz, B. (2013). El liderazgo y las relaciones interpersonales y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. (Spanish). Global Conference On Business & Finance Proceedings, 8(2), 918-924.
- Fernández, J. (2007). Slideshare| plan de mejora. Recuperado el 02 de febrero de 201, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>.
- Figuroa, D. (2014). La visión del experto| La importancia de mantener un buen clima organizacional. Recuperado el 31 de Enero de 2014, de <http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550>.
- Furnham, A. (2008). Psicología organizacional el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Alfaomega.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración | Universidad del Valle, No. 42, 43-61.
- González, M., & Penagos, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. (Spanish). Pensamiento & Gestión, No.25, 40-57.
- Infante, A. (1996). Desarrollo organizacional: Una nueva manera de guiar el trabajo de los hombres. Monografías. Universidad de los Andes, Bogotá, No. 44, 7-41.

- ITESCAM (2013). ITESACAM | Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche. Recuperado el 23 de septiembre de 2013, de www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r82013.DOCX.
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Del IMSS*, 50(3), 307-314.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Maisch, E. (2003). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>.
- Manuel, R., & Cisneros, E. (2012). El clima organizacional para la innovación: estudio de caso de una Universidad Latinoamericana. (Spanish). *Anáhuac Journal*, 12(1), 9-27.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Editorial universidad del rosario.
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativa. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13^{ra} Ed.). México: Pearson Educación.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. (Spanish). *Acimed*, No.20(4), 67-75.
- Sandoval, M. (2004). Ensayo | Concepto y dimensiones del clima organizacional. Recuperado el 27 de abril de 2014, de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf.
- Segredo, A., & Pérez, L. (2007). INFODIR | El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. (Spanish). *Revista Cubana De Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Sosa, Wilmer. (2012). Administración de empresas | Clima organizacional. Recuperado el 30 de enero de 2014, de <http://sosagranadinowilmer.blogspot.com/2012/02/cultura-organizacional.html>.

Univalle (2014). Univalle | Clima organizacional en la Universidad del Valle. Recuperado el 30 de abril de 2014, de http://gicuv.univalle.edu.co/02_MECI/03clima-organizacional/documentos/Informe-Clima-Organizacional-2011.pdf

Universia (2013). Universia | Clima laboral, las ventajas de trabajar en un ambiente grato. Recuperado el 20 de enero de 2014, de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>.