

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN STF GROUP S.A. ZONA
SANTANDER Y CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE
INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA**

Laura Camila Montaña Cepeda

ID 000268104

Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga

Escuela de ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN STF GROUP S.A. ZONA
SANTANDER Y CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE
INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA**

Laura Camila Montaña Cepeda

ID 000268104

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director del Proyecto

MSc. Lupita Serrano Gómez

Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga

Escuela de ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019

Copyright © 2019 por Laura Camila Montaña. Todos los derechos reservados.

Agradecimientos

Agradezco de antemano a todos y cada uno de los involucrados en mi proceso de formación como Ingeniera Industrial: mi familia, docentes y compañeros, quienes aportaron en valores, conocimiento y experiencia para lograr culminar con éxito este ciclo profesional. En cuanto a mi modalidad de grado, surgieron obstáculos relacionados con la actividad empresarial, pero gracias a la directora de este trabajo de grado MSc. Lupita Serrano Gómez, logré enfocar mis esfuerzos para obtener los resultados esperados y alcanzar los objetivos propuestos en la práctica. Finalmente, gracias a la Universidad Pontificia Bolivariana por permitir desarrollarme como una profesional íntegra y capaz de realizar aportes valiosos al mundo.

Tabla de contenido

	Pág.
1. Introducción	1
2. Generalidades de la empresa.....	5
3. Diagnóstico de la empresa	9
4. Antecedentes	14
5. Justificación	17
6. Objetivos.....	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
7. Marco teórico	21
Administración de recursos humanos	21
Clima Organizacional.....	22
Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas	23
El liderazgo	24
Liderazgo y Clima Organizacional	24
Grid Gerencial.....	25
8. Diseño metodológico	28
Alcance.....	28
Área de estudio.....	28
Población.....	29

9.	Resultados y Discusión	32
9.1	Medición del clima laboral en la empresa STF GROUP S.A - Zona Santander.	32
8.2	Caracterización de los estilos de liderazgo que presentan los Jefes de Tienda.....	42
8.3	Desarrollo e implementación del plan de mejora.....	47
8.4	Evaluación de los resultados del plan de mejora	60
10.	Conclusiones y recomendaciones	63
11.	Lista de referencias	66

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Resultados De La Aplicación Del IMCOC.....	69
Anexo B. Resultados De La Aplicación Del Grid Gerencial.....	72

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Costos Individuales Por Ingresos Y Egresos.....	12
Tabla 2. Costos Totales De Rotación.....	13
Tabla 3. Índices De Rotación II Semestre Del Año 2018, Zona Santander.....	17
Tabla 4. Dimensión Objetivos.....	34
Tabla 5. Dimensión Liderazgo IMCOC.....	46
Tabla 6. Plan de Mejoramiento Inicial.....	48
Tabla 7. Índices De Rotación Febrero, Marzo Y Abril Del Año 2019 Zona Santander.....	60

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional Zona Santander.....	6
Figura 2. Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional.....	24
Figura 3. Modelo del Grid Gerencial. Teorías Del Liderazgo.....	27
Figura 4. Dimensión Objetivos.....	34
Figura 5. Dimensión Cooperación.....	35
Figura 6. Dimensión Liderazgo.....	37
Figura 7. Dimensión Toma de decisiones.....	38
Figura 8. Dimensión Relaciones Interpersonales.....	39
Figura 9. Dimensión Motivación.....	40
Figura 10. Dimensión Control.....	41
Figura 11. Matriz Grid Gerencial.....	44

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN STF GROUP S.A. ZONA SANTANDER Y CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA

AUTOR(ES): Laura Camila Montaña Cepeda

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Lupita Serrano Gómez

RESUMEN

La medición del clima organizacional en la empresa STF GROUP S.A. se realiza a través del Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), el cual permite evaluar aspectos como: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control; los cuales representan elementos claves para la generación de un ambiente sano que promueva un mejor desarrollo del talento humano en la compañía. De igual manera, se realiza la caracterización del liderazgo de los responsables de las tiendas en la zona Santander por medio de la metodología del Grid Gerencial. Posteriormente, se relacionaron las dos evaluaciones para detectar la incidencia del liderazgo en el desempeño de los equipos de trabajo y así identificar los aspectos que representan menor favorabilidad al clima organizacional, siendo la cooperación y la toma de decisiones, con una insatisfacción del 46,5% y 66,7% respectivamente, factores que también se ven involucrados en el desarrollo del liderazgo, en donde se deben reforzar las estrategias para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y el proceso de retroalimentación con el fin de lograr las metas propuestas. Se realiza el diseño de un plan de mejoramiento, desarrollando estrategias enfocadas en el bienestar, liderazgo y comunicación para así poder mejorar los indicadores de la Gestión del Talento Humano en la empresa, los cuales han evolucionado en un 0.4% para la marca ELA en el último trimestre en comparación con el trimestre final del año anterior, comprendiendo la disminución del número de personas que decidieron renunciar en la empresa, partiendo de 9 personas para el año 2018 a 6 personas durante el año en curso. Sin embargo, se busca mejorar en mayor proporción los índices de las dos marcas al finalizar la totalidad de su implementación.

PALABRAS CLAVE:

Gestión Humana, Clima Organizacional, Liderazgo, Comunicación.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: MEASUREMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN STF GROUP S.A. SANTANDER ZONE AND CHARACTERIZATION OF THE LEADERSHIP STYLES THAT INFLUENCE THE COMPANY'S PERFORMANCE

AUTHOR(S): Laura Camila Montaña Cepeda

FACULTY: Faculty of Industrial Engineering

DIRECTOR: Lupita Serrano Gómez

ABSTRACT

The organization of the organizational climate in the company STF GROUP SA is carried out through the Instrument to Measure the Climate in Colombian Organizations (IMCOC), which allows children to: objectives, cooperation, leadership, decision making, interpersonal relationships, motivation and control; which represent key elements for the generation of a healthy environment that promotes a better development of human talent in the company. In the same way, the characterization of the leadership of the managers of the stores in the Santander area is carried out through the methodology of the Managerial Grid. Subsequently, the two activities are related to determine the incidence, leadership, performance, work teams, work, work, organization, cooperation and decision making, with a 46.5 dissatisfaction. % and 66.7% respectively, factors that are also involved in the development of leadership, in which strategies must be met to improve communication, work in the team and the feedback process in order to achieve the proposed goals. The design of an improvement plan, development strategies, leadership and communication is done in order to improve the indicators of Human Resource Management in the company, which have evolved by 0.4% for the brand ELA in the last quarter compared to the final quarter of the previous year, including the decrease in the number of people who decided to resign in the company, starting from 9 people for the year 2018 to 6 people during the current year. However, it is sought to improve in a greater proportion the indices of the two brands at the end of the entire implementation.

KEYWORDS:

Human Management, Organizational Climate, Leadership, Communication.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK



1. Introducción

El clima organizacional en la empresa STF GROUP S.A. es un factor fundamental por evaluar entendiendo que es el promotor de buenos resultados por parte de los colaboradores; por ello, se requiere evaluar detalladamente los aspectos que inciden en el mismo. Uno de estos aspectos es conocido como el Liderazgo, el cual debe ejercer el jefe de tienda, cargo conocido en la empresa por ser el responsable de guiar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Entendiendo la relación estrecha entre estos dos términos, se enfoca el estudio hacia la evaluación de la situación actual en este ámbito para desarrollar estrategias que permitan la mejora continua de los indicadores en la gestión del talento humano del grupo empresarial, pues se ha evidenciado en estudios desarrollados en las últimas décadas, como el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados, entendiéndose como el responsable del éxito o fracaso de ellos y de alcanzar las metas propuestas (Moran, 2007).

Una de las herramientas utilizadas para el estudio del Clima Organizacional en STF GROUP es el Instrumento de Medición del Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), instrumento que valora 7 diferentes elementos a través de 45 ítems, para analizar la percepción que tiene la mayoría de los colaboradores sobre la autonomía, estructura, recompensa, sentido de pertenencia, comunicación e integración entre los mismos; ello con el fin de detectar cuáles son los aspectos que representan deficiencias para el bienestar y desempeño del personal en la empresa e inciden al mismo tiempo en los indicadores de rotación del personal.

Al centrar la atención en el liderazgo como competencia a evaluar, pues se han encontrado estudios previos que identifican este factor como fundamental para gestionar las habilidades del personal en favor de la organización, se utiliza para medir este aspecto el

instrumento del Grid Gerencial, cuya metodología pretende caracterizar los estilos de liderazgo que identifican a cada uno de los jefes de tienda. Dentro de estos estilos se encuentra el líder que no muestra interés ni en la producción, ni en las personas; el que representa un alto grado de interés en la producción pero poco en las personas; se encuentra el líder que busca obtener resultados, sin presionar demasiado para no parecer intransigente; el que hace hincapié en la importancia predominante de las buenas relaciones; y finalmente, existe quien presenta un alto interés por la producción, unido a un alto interés por las personas, siendo el dirigente ideal.

La población objeto de estudio son los colaboradores encargados de liderar las tiendas en la zona Santander ubicadas en Bucaramanga y Barrancabermeja, y que respondieron con disposición y apoyo al trabajo a realizar. Los instrumentos fueron elaborados con base en las herramientas seleccionadas para evaluar las variables de interés y fueron presentados y explicados a los líderes de manera personal por medio de una entrevista, y así evitar confusiones o sesgos que alterarán los resultados.

En cuanto al IMCOC, se obtuvo un 71,08% de respuesta de la población esperada, la cual representó una muestra significativa para evidenciar la baja favorabilidad que refleja aspectos como Cooperación y Toma de decisiones, con un porcentaje que aporta de manera baja al clima organizacional del 46,4% y 66,6% respectivamente. Además, el aspecto de liderazgo demostró que el 20,5% refleja un clima desfavorable para la compañía, siendo uno de sus ítems representativos la falta de comunicación horizontal entre los colaboradores cuando ocurren dificultades; al igual que lo demuestra el factor Relaciones Interpersonales, en donde el 22,8% del total encuestado manifiesta no estar de acuerdo en la difusión bidireccional de la información dentro la empresa.

Es por ello, que se ha identificado como fundamental la caracterización de cada líder en la zona Santander para lograr identificar los aspectos a mejorar de los mismos; sin embargo, durante la aplicación de la metodología del Grid Gerencial, se obtuvo que en promedio los líderes se localizan en el cuadrante 9.9, el cual caracteriza un líder enfocado tanto en las tareas como en las personas. No obstante, se pudo observar que algunos líderes obtuvieron menos puntaje que el promedio, adicionando las falencias que demuestran otros puntos de vista como las evaluaciones de desempeño y la percepción que tienen sus colaboradores de ellos.

Gracias al panorama arrojado por la aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados y a la observación directa y las experiencias vividas en el departamento de Gestión Humana por parte de la autora del proyecto, se diseñan las estrategias que permitan la mejora continua en el bienestar de los colaboradores. En el plan de mejora, algunas de sus estrategias impulsan la mediación en las relaciones interpersonales, en donde se refuercen las habilidades de un equipo de trabajo por medio de espacios de integración. Por otro lado, se plantean estrategias que fortalezcan la comunicación de manera vertical y horizontal, incrementando la claridad de la información en las instrucciones dadas o cambios realizados; incluyendo la propuesta de un sistema de información, en el cual se incluya a todos y cada uno de los colaboradores mediante boletines periódicos.

Por otro lado, se deben desarrollar capacitaciones a los jefes de tienda, enfatizando la importancia de un buen clima organizacional en la generación de ventajas dentro del desempeño de sus colaboradores, lo cual les permita conseguir el logro de las metas pactadas. Esto mediante la identificación de habilidades clave del líder y su misión en la organización.

Se busca al implementar el plan de mejora en su totalidad, que en el tiempo se mejoren significativamente los indicadores de clima laboral en la zona, y que el liderazgo de los jefes de

tiendas contribuya a la evolución de los indicadores relacionados con la rotación de personal, los cuales han evolucionado en un 0.4% para la marca *ELA* en el último trimestre en comparación con el trimestre final del año anterior, comprendiendo la disminución del número de personas que decidieron renunciar en la empresa, partiendo de 9 personas para el año 2018 a 6 personas durante el año en curso. Sin embargo, se pretende que mejore en una mayor proporción para las dos marcas cuando se ponga en marcha la totalidad del plan de mejora.

2. Generalidades de la empresa

Nombre

STF GROUP S.A.

Actividad Económica

Confección y comercialización de textiles, prendas de vestir y calzado.

Productos y servicios

➤ STUDIO F

Studio F Gold: Prendas de última tendencia para verse chic todos los días.

Studio F Silver: Vanguardia y sofisticación para la mujer ejecutiva.

Studio F Black: El look perfecto para la noche perfecta.

➤ ELA

Ropa: Jeans, Body, Busos, Camisas, Camisetas, Chaquetas, Enterizos, Faldas, Shorts, Vestidos, Leggins.

Zapatos: Botas, Sandalias Tennis, Zapatos Cerrados.

Accesorios: Billeteras, Cinturones, Gafas, Bolsos.

Número de empleados

3175 empleados

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de STF GROUP Santanderes se compone a partir de dos áreas ubicadas en la zona, las cuales son el área comercial y el área de gestión humana, compuestas cada una por los cargos mencionados en la siguiente figura Ver Fig. 1.

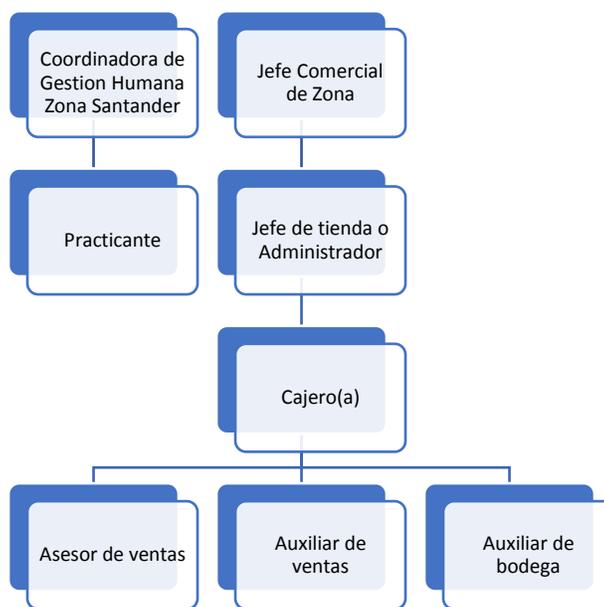


Figura 1. Estructura organizacional zona Santander. Fuente: Autora

Teléfono

3128253205

Dirección

Tienda ELA, Centro Comercial MEGAMALL, barrio Galán, Bucaramanga, Santander.

Reseña Histórica

STUDIO F nació en Cali Valle del Cauca, en el año de 1971 como la marca Faride Fashion, en honor a su precursora, en 1994 cambio de nombre a Studio F y ha sido conocida por ser la marca colombiana que aplica las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir, pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina sofisticada y con estilo. Pese a su gran acogida y aunque gozaba de la simpatía de las mujeres Studio F, marca insignia, no estaba llegando al mercado masivo por sus altos precios, impidiendo la maximización de las ventas; con el fin de solucionar esta situación y poder llegar a otros consumidores más sensibles al precio nació ELA en el 2002, una marca que adoptó el rol de marca Flanker, para así poder penetrar el mercado a precios más competitivos y con un estilo similar al de Studio F. De esta manera estas

dos marcas se convirtieron en complementarias y por esta razón de cambia el nombre de registro y Studio F pasa a ser llamado STF GROUP S.A.

STF GROUP se dio a conocer en Santander en el año 2001 mediante la inauguración de su primera tienda de la marca STUDIO F ubicada en el Centro Comercial La Quinta (Cabecera, Bucaramanga), a partir de su llegada surgieron diferentes alianzas estratégicas, una de las más reconocidas en el momento fue la asociación con la empresa BAGUER S.A.S, la cual no obtuvo la duración esperada. De esta manera, Studio F continuó penetrando el mercado con la apertura de su segunda tienda en Bucaramanga, la cual fue ubicada en la Cra 35ª #48-14, desde entonces la marca STUDIO F ha adquirido un especial reconocimiento, lo que ha conllevado la apertura de 13 tiendas más en la Zona Santanderes, abarcando Barrancabermeja, Bucaramanga y Cúcuta.

Misión: resaltar la belleza de la mujer, brindando la mejor alternativa de moda y generando una experiencia de compra única, con productos innovadores que la hagan sentirse bien.

Visión: consolidar a Studio F como una compañía global, líder en el mercado de la moda femenina en Latinoamérica, enfocada en cautivar a sus clientes con sus productos innovadores de alta calidad y diseño, fundamentada en el bienestar y compromiso de su capital.

Valores corporativos

Trabajo en equipo, Compromiso, Respeto, Orientación al Cliente, Creatividad e Innovación, Flexibilidad.

Descripción del área específica

Gestión del talento humano

El área de Gestión humana tiene como fin administrar el talento humano de tal manera que los objetivos de la organización sean cumplidos, ésta se compone a partir de la Dirección de

Gestión humana, posteriormente se encuentran las coordinadoras encargadas de cada zona, entendiendo que el país se divide en zonas, dentro de las cuales se encuentra la zona Santander en donde se realizará el estudio objeto del presente trabajo.

De esta manera, el área encargada del talento humano en Santander se compone por 2 personas administrativas, su coordinador(a), quien se encarga de todos los procesos necesarios para reclutar, seleccionar, contratar, formar, retener y retirar el personal de STF GROUP S.A.; para poder llevar a cabo los procesos de las 3 ciudades pertenecientes a la zona (Bucaramanga, Barrancabermeja, Cúcuta) se requiere una persona como auxiliar o apoyo, cuyo cargo se determina como Estudiante en práctica del área de Gestión Humana.

Nombre del supervisor

Luz Angela Saldaña

Cargo del supervisor

Coordinadora de Gestión del Talento Humano Zona Santander.

3. Diagnóstico de la empresa

La empresa STF GROUP S.A. está dedicada a resaltar la belleza de la mujer latina, enfocándose en brindar los mejores productos al cliente, no obstante, para abordar una experiencia completa y mejorar la lealtad del consumidor es necesario que los colaboradores cuenten con las facultades necesarias para llevarla a cabo; de este modo, se evidencia como factor esencial el bienestar de cada uno de los colaboradores, permitiendo que éstos se sientan a gusto con sus condiciones de trabajo y direccionen sus actividades acordes con los objetivos del líder.

La jerarquía organizacional de la empresa se forma de tal manera que los líderes de cada área y tienda puedan direccionar de manera clara las funciones de los colaboradores en pro de los objetivos de la empresa. Los roles de cada colaborador se desempeñan en los diferentes cargos dentro de la estructura organizacional (Ver Fig. 1), la cual presenta de manera general el capital humano con que cuenta STF GROUP en la Zona Santander para acercarse a sus clientes y administrar todos los procesos de las tiendas.

Entendiendo que la empresa presenta actualmente un alto posicionamiento de sus dos marcas (STUDIO F y ELA) y sus resultados comerciales son favorables para los activos de la organización, pues cada vez se realizan más aperturas de tiendas en distintos departamentos de Colombia, se halla la necesidad por enfocarse en el mejoramiento continuo de la experiencia que se ofrece a los clientes a través de las mejoras en los procesos del talento humano con que se cuenta. Es importante encontrar y fortalecer el protagonista de esta experiencia, el capital humano, pues es aquel quien cautiva al cliente para generar lealtad a la marca y lograr la estrategia comercial de la compañía.

Se ha evidenciado que no sólo es importante desarrollar un excelente proceso de captación de talento humano, sino reforzar aquel con el que se cuenta, pues ello minimiza los desperdicios en tiempo y dinero en los distintos trámites de contratación y retiro de personal. El área de Administración y Gestión del talento humano de STF GROUP realiza todos los procesos relacionados con el personal, desglosados de la siguiente manera:

✓ Reclutamiento: a través de una plataforma digital se publica la convocatoria para que las personas aptas al perfil se postulen a la oferta laboral, en ese momento se realiza el primer filtro, en el cual, se solicitan a entrevista los candidatos más favorables al cargo.

✓ Selección: en esta etapa los candidatos entrevistados son evaluados a través de pruebas psicotécnicas y su entrevista personal, a partir de los resultados se escogen los candidatos que presentaron mayor puntaje. Después de ello, se selecciona una terna para dirigir al jefe de tienda quien a partir de sus competencias de líder elige el candidato más apto para cubrir la vacante.

✓ Contratación: posterior a la selección ideal del candidato, se solicitan los datos y documentos necesarios para completar lo que se le denomina paquete individual de contratación. Éste se hace llegar a la planta principal de STF GROUP ubicada en Cali con el fin de obtener el contrato de cada futuro colaborador.

✓ Inducción: firmado el acuerdo bilateral, la Coordinadora de Gestión Humana realiza una inducción previa al ingreso del personal en el Piso de Tienda, proporcionando toda la información necesaria para el desempeño de su labor y la cultura organizacional. Esta inducción es individual o grupal según la temporada.

✓ Retiro: en el momento en que un colaborador se desvincula de la compañía de manera voluntaria, se procede a realizar la inactivación de nómina y se realiza su paquete de retiro el cual consta de lo siguiente:

- Carta de renuncia
- Carta de aceptación de la renuncia
- Paz y Salvo
- Entrevista de retiro
- Exámenes médicos de retiro
- Reporte de tiempos y comisiones

Bienestar del colaborador

Los colaboradores de STF GROUP en la Zona Santander constantemente reportan dificultades en el trabajo en equipo, perjudicando la comunicación necesaria para la productividad laboral e induciendo en muchos casos al abandono del cargo, hecho que influye gravemente en la coordinación del talento humano. De igual modo, se han llevado a cabo estrategias empíricas de mejoramiento en donde el departamento de gestión humana retroalimenta la información del clima laboral de los distintos equipos de trabajo ubicados en cada tienda y toma las respectivas decisiones.

No obstante, la raíz de estos abundantes inconvenientes dentro de los equipos de trabajo no se ha encontrado con estudios objetivos y herramientas apropiadas; sin embargo, se observa que la escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar por parte de los colaboradores, al igual que el exceso de autoridad y los altos niveles de exigencia de los líderes pueden afectar el clima, ocasionando malos resultados en el área comercial. Por ello, el rol del líder es fundamental para nutrir las habilidades de comunicación de los colaboradores que estén a su cargo, hecho que invita a analizar sus cualidades y competencias, las cuales impulsan la coordinación y motivación en todo el equipo de trabajo.

Evitar la alta rotación del personal ha sido un reto para la coordinación de gestión humana, entendiendo que, los procesos que conlleva contratar y retirar al nuevo personal generan sobrecostos; por ende, se encontró la necesidad de que se evalúe el clima organizacional de la empresa STF GROUP S.A en la Zona Santander para conocer cómo se encuentra éste, y analizar los estilos de liderazgo; con el propósito de contar con estrategias claras que permitan mejorar estos aspectos en el grupo empresarial, evitando el abandono de los cargos, lo cual conlleva a disminuir las tasas de rotación de personal y los costos y gastos que ello implica.

En la Tabla 1, se observa una relación de los costos aproximados por retiros y por ingreso de personal en la compañía, lo cual evidencia la importancia de mantener el talento humano para evitar despilfarros financieros por estos ítems.

Tabla 1.

Costos individuales aproximados por ingresos y egresos

COSTOS POR RETIRO	COSTO INDIVIDUAL POR INGRESO
Proceso retiro 1 hora GH: \$10.416	Realización paquete de ingreso: 1 hora GH (\$10.416)
	Estudio de seguridad: \$80.000
	Exámenes médicos: \$100.000
Reclutamiento: 2 horas GH (\$ 20.833) Selección: 3 horas GH (\$ 31.249)	Tiempo de inducción: 3 horas GH (\$31.250) 3 horas Jefe T (\$25.000) 3 horas Aux/Vend (\$16.064)
Papelería: \$ 2.000	Papelería: \$3.000
TOTAL: \$ 43.666	TOTAL: \$ 265.730
\$ 309.396	

De este modo, se puede determinar los costos adicionales por cada mes a causa de la rotación del personal, la cual en su mayoría es por renuncia voluntaria:

Tabla 2.*Costos totales de rotación*

COSTOS ROTACIÓN/ MES	# RETIROS	COSTO MES
JUNIO	7	2'165.772
AGOSTO	4	1'237.584
SEPTIEMBRE	7	2'165.772
OCTUBRE	7	2'165.772
NOVIEMBRE	4	1'237.584
DICIEMBRE	5	1'546.980

4. Antecedentes

En estudios realizados por Cubillos, Velásquez, & Reyes (2014) se ha evidenciado como en la gerencia del talento humano es importante mantener procesos controlados y alineados con la estrategia corporativa de tal manera que se convierta en un área aliada para la consecución de los objetivos corporativos, teniendo en cuenta que el clima organizacional debe ser óptimo para contar con colaboradores altamente motivados, comprometidos y con competencias laborales desarrolladas, las cuales se reflejan en el desempeño individual y organizacional.

Dentro de los antecedentes en el tema, se consignan a continuación diferentes hallazgos relacionados con diferentes autores que han aportado a la frontera del conocimiento relacionada con el clima organizacional, los estilos de liderazgo, el Grid gerencial como teoría usada en estudios previos como instrumento para demostrar que el liderazgo tiene una fuerte relación con el desarrollo del talento humano de las empresas.

Para Chiavenato (1999) el clima organizacional o clima laboral es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento” y para Serrato (2011) el mundo actual busca un continuo mejoramiento del ambiente en sus organizaciones con el fin de aumentar la productividad y de ser totalmente competitivos sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, el clima es la percepción personal que los trabajadores y directivos se forman de su organización y que incide directamente en los resultados de la misma (p.70)

Hernández, Valencia, & Contreras (2012) realizaron un estudio que implicó un esfuerzo investigativo desde dos perspectivas relacionándolas entre sí, estas son la cultura y el clima organizacional, se llevó a cabo a causa de que estos conceptos han sido vinculados en la literatura empresarial de manera teórica, entonces buscaba como objetivo principal el estudio analizar en el ámbito laboral mexicano un modelo que contextualizara al clima organizacional y lo vinculara con la cultura” (p. 229).

En las últimas décadas se ha evidenciado como el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados, entendiéndose como el responsable del éxito o fracaso de ellos, los cuales se encargan de alcanzar los objetivos organizacionales (Moran, 2007). Por ende, el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, dado que, según Serrano & Portalanza (2014): el liderazgo es uno de los factores más influyentes dentro de las percepciones que tienen los colaboradores de su bienestar en la organización, ya sea para generar un clima positivo, cuyo desencadenante es desarrollar un sentimiento de pertinencia hacia la empresa, provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño, ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (p. 118).

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es propio del individuo. Además, se ha debatido si las investigaciones se deben realizar desde una perspectiva individual, hecho que en las últimas décadas ha sido desmentido, pues según el estudio realizado por Serrano & Portalanza (2014) el liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, el entorno, la cultura y el contexto. Es decir, este concepto se ha convertido en una dinámica global, compleja y socialmente estratégica.

Teniendo en cuenta que, el presente estudio debe estar alineado a la productividad organizacional y relaciones personales, puesto que, se toma como enfoque el clima organizacional como impulsor del mejoramiento del desempeño laboral, entonces, se expone el Grid Gerencial como teoría usada en estudios previos como instrumento para demostrar que el liderazgo se puede enseñar. Es una matriz desarrollada por Blake & Mouton en 1964 (Chiavenato, 2004).

Blake & Mouton utilizaron una escala de 1 al 9, tanto en un eje horizontal como vertical, basadas en la relación de los estilos orientados a los seguidores y a las tareas, para identificar los diferentes comportamientos del liderazgo. Robbins & Judge (2009) manifiesta que: el Grid Gerencial crea 81 posiciones donde puede ubicarse el estilo de liderazgo, aclara al mismo tiempo que la matriz muestra los componentes dominantes en el pensamiento de un líder en razón de la obtención de resultados. Estos autores basaron su matriz afirmando que el liderazgo es exitoso cuando existe sinergia elevada entre el logro de las metas y la preocupación por las personas.

De la Garza, Ruiz, y Hernández (2013) encontraron en su investigación la existencia de la correlación entre la motivación que el líder proyecta y el clima organizacional satisfactorio, demostrando que cuando un líder incentiva a mejorar la calidad del desempeño, contribuye a que los colaboradores sientan que su trabajo aporta a mejorar la calidad de la organización.

Ahora bien, en relación con los antecedentes acerca del tema en STF GROUP de la zona Santander, hasta el momento no se han llevado a cabo estudios previos de estilos de liderazgo, ni mediciones de clima laboral; Sin embargo, dentro del plan de trabajo del año en curso se realizan pruebas piloto para conocer la situación actual del tema y el aporte de la presente práctica empresarial.

5. Justificación

A partir de los traslados del personal a las cuales ha recurrido la empresa a causa del actual clima laboral (7 traslados de colaboradores a otras tiendas en el último trimestre), se encuentra necesario hallar la causa raíz de los conflictos y la baja motivación del personal para continuar desempeñando el puesto de trabajo, a través de un diagnóstico soportado en una medición objetiva y clara sobre el clima organizacional actual y los estilos de liderazgo que se están gestionando en la compañía.

Adicionalmente, los retiros que se han dado a causa de la situación que se está representando en la empresa se han aumentado, durante la temporada final del año 2018 se evidenció un 25% de retiros en la zona Santander, incrementando las vacantes requeridas para el cubrimiento de planta fija, lo cual aumentó al mismo tiempo el desperdicio de recursos como tiempo y costos relacionados con las contrataciones o retiros excesivos. La percepción de las relaciones interpersonales ha decaído hasta afectar la productividad laboral y la imagen de la empresa por parte de los colaboradores retirados.

Los índices de rotación hallados en los últimos 6 meses demuestran la necesidad de plantear alternativas en la empresa para infundir en el personal el sentido de pertenencia hacia STF GROUP S.A., de tal manera que se obtenga una reducción de estos índices.

Tabla 3.

Índices de Rotación II Semestre Del Año 2018, Zona Santander.

	SANTANDER					
	# RETIROS		ACTIVOS FIJO		INDICADICE PLANTA FIJA	
	ELA	SF	ELA	SF	ELA	SF
JUNIO	2	5	54	72	3,7%	6,9%
AGOSTO	2	2	54	71	3,7%	2,8%
SEPTIEMBRE	5	2	54	71	9,3%	2,8%
OCTUBRE	1	6	54	71	1,9%	8,5%
NOVIEMBRE	3	1	54	71	5,6%	1,4%

DICIEMBRE	3	2	54	71	5,6%	2,8%
-----------	---	---	----	----	------	------

Entendiendo que, los estilos de liderazgo intervienen sobre el bienestar de las empresas, influyendo sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación; entonces, se identifica éste como el factor fundamental para que los colaboradores se motiven por lograr buenos resultados, desarrollando deseo y aspiración por permanecer en la empresa contribuyendo así en la consecución de los objetivos organizacionales.

Según la metodología nacional para medir el clima organizacional propuesta por la Universidad del Rosario (IMCOC), una de las variables primordiales para mejorar el clima organizacional es el liderazgo (Universidad del rosario, 2008); por ende, se denota importante identificar las competencias del líder que sean favorables o desfavorables al clima organizacional actual de la empresa y con base en ello, plantear estrategias que permitan mejorar los indicadores relacionados con la gestión de talento humano en las tiendas.

Debido a lo planteado, es necesario identificar aquellos administradores caracterizados por un estilo de liderazgo que permite crear un clima de familiaridad, motivando a sus subordinados a cumplir los objetivos trazados de manera confortable; por otro lado, también es de gran relevancia conocer aquellos líderes que se encuentran más enfocados en la obediencia como base de la responsabilidad y así lograr capacitarlos para guiar a su equipo de trabajo; no obstante, es de suma importancia conocer aquellos que se encuentran en estado de transición, pues son ellos quienes normalmente no reciben atención por parte del área de gestión humana.

Por todo lo anterior, es importante realizar el trabajo para la medición del clima organizacional en la empresa, evaluar el estado actual de este aspecto y a partir de su relación estrecha con el liderazgo, lograr mejorar los indicadores relacionados con el personal. Para lograr este propósito se aplicarán herramientas como: el Instrumento para Medir el Clima en las

Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual permite evaluar aspectos como: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, entre otros. Y el grid gerencial, en donde se evalúen los estilos de liderazgo que se encuentran actualmente en STF GROUPS S.A., consiguiendo identificar las competencias que se deben reforzar para alcanzar un equilibrio entre el compromiso por el bienestar humano, desde su salud hasta sus aspiraciones, y la orientación hacia los resultados, es decir, lograr las metas pactadas o superarlas.

Posteriormente, se relacionan las dos evaluaciones para detectar la incidencia del liderazgo en el desempeño de los equipos de trabajo e identificar los aspectos que representan menor favorabilidad al clima organizacional, y así buscar acciones de mejora para promover relaciones de confianza y respeto entre los miembros del equipo de trabajo que converjan hacia una meta en común que es el bienestar para todos los integrantes del grupo y el logro de su estrategia empresarial.

6. Objetivos

Objetivo general

Medir el clima organizacional en la empresa STF GROUP S.A de la zona Santander y caracterizar los estilos de liderazgo que influyen en su desempeño a través del Grid Gerencial para lograr mejorar los indicadores relacionados con la gestión del talento humano en la compañía.

Objetivos específicos

- Medir el clima organizacional en la empresa STF GROUP S.A. mediante el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), analizando así las percepciones que poseen los colaboradores sobre su ambiente laboral.
- Caracterizar los estilos de liderazgo que presentan los Jefes de Tienda de la empresa STF GROUP S.A. Zona Santander mediante la técnica Grid Gerencial para evaluar la favorabilidad de sus competencias sobre el clima organizacional.
- Desarrollar e implementar un plan de mejora a partir de la relación encontrada entre el clima organizacional y el liderazgo actual de la empresa STF GROUP S.A., de esta manera contribuir al mejoramiento de los indicadores relacionados con la gestión del talento humano.
- Evaluar los resultados del plan de mejora implementado para valorar la eficiencia del mismo.

7. Marco teórico

García, Ortega, & Reyes (2014) manifiestan que “las organizaciones son sistemas sociales en los que las personas establecen relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo durante al menos, ocho horas consecutivas; por lo que se puede considerar que las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y dependen de ellas para vivir” (p.1371).

Debido a lo anteriormente, se considera el área de recursos humanos como de vital importancia en la empresa, pues en ella está la responsabilidad de asegurar que el capital humano desempeñe su labor en base a la cultura organizacional de la empresa, y de esta forma, alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. A continuación, se relaciona el marco teórico que soporta el desarrollo de la presente práctica empresarial en el área de gestión humana y que hace posible el logro de los objetivos planteados para la empresa STF GROUP S.A.

Administración de recursos humanos

Se comprende la administración de recursos humanos como el punto de partida para establecer la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral en cualquier organización. Además de realizar seguimiento a los procesos de ingreso y retiro del personal, el área de administración de talento humano debe brindar las bases para las estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, productividad laboral y armonía de las relaciones interpersonales. Pues es de su más grande interés que la empresa atraiga y desarrolle plenamente las competencias del capital humano que van acorde a la cultura de la organización. (Cubillos, Velásquez, & Reyes, 2014).

Según Sarmiento (2016) “un clima organizacional adecuado es un factor para el incremento de la productividad y competitividad, además, es el insumo clave para detectar

puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño” (p. 113)

Como se puede evidenciar en el Trabajo de Grado presentado por Alexander Vinueza, el clima organizacional es muy difícil de cambiar, sin embargo, es posible diseñar herramientas o estrategias que busquen dar mejoramiento continuo, por ende, plantea lo siguiente:

Frente a las exigencias del mercado altamente competitivo y a la fuga de talentos, nace la necesidad urgente en las empresas de desarrollar un modelo de gestión del talento humano, que permita administrar o Gestionar a las organizaciones para lograr ser Productivas y efectivas, y en consecuencia, su principal activo sea el capital intelectual. Sin embargo, uno de los factores que influye en la deserción del talento humano es su entorno de trabajo que genera niveles de satisfacción no adecuadas. El entorno laboral se puede medir a través del clima organizacional que perciben los trabajadores; en principio es indispensable conocer cuáles son los factores que generan insatisfacción laboral y en consecuencia, deserción laboral (Vinueza, 2017).

Es por ello, que es fundamental para las organizaciones tener la voluntad y decisión de realizar un diagnóstico del clima organizacional y reconocer la incidencia de los resultados en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Clima Organizacional

Según Hernández, Méndez, & Contreras (2012) “La mayoría de las definiciones conceptualiza el clima organizacional como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización” (p. 231).

Para complementar la gran variedad de conceptos Peiró & Prieto (1996) declara: podemos encontrar, entre los elementos básicos del constructo de clima laboral u organizacional, al conjunto de atributos del ambiente de trabajo, aludiendo a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros de las organizaciones socialmente compartidos. Se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, una realidad subjetivada, es decir, filtrada por las experiencias, conocimientos, valores, mitos y creencias del individuo (p. 35)

Así, el clima organizacional toma diferentes formas, incluso, dentro de una misma organización se pueden observar diferentes climas, cada uno formado por distintos factores. Para su análisis o medición se han observado algunos factores coincidentes como: nivel de autonomía de los trabajadores, grado de estructuración e imposición de obligaciones, tipo de recompensas, consideración o agradecimiento y, apoyo brindado a trabajadores por parte de los líderes. (Hernández, Valencia, & Contreras, 2012).

Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas

Teniendo como base la teoría de las relaciones humanas, el investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario diseñó y utilizó el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), el cual fue implementado en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en las que se aplicaron 13.239 encuestas, a través de cuatro estudios realizados en el período 1980-2005 (Universidad del Rosario, 2008).

La investigación deja claras conclusiones sobre percepciones que aparecen en forma constante en las organizaciones colombianas, a partir de las siguientes variables definidas por los autores de la teoría de las relaciones humanas: Objetivos, Cooperación,

Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control (Universidad del rosario, 2008).

El liderazgo

Así como el clima organizacional, el liderazgo es un conjunto de habilidades que posee una variedad de conceptos, uno de ellos es el expresado por Davis y Newstrom (2003) de la siguiente manera: “el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos” (p. 118). En este sentido “el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido.” (Serrano & Portalanza, 2014, p.118). Es por ello que, para lograr la visión planteada, debe existir una integralidad entre el líder, el talento humano y la organización.

Liderazgo y Clima Organizacional

Alicia Omar (2011) asegura que “el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez, guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador” (p. 117). Este hecho desencadena un efecto sobre el desempeño laboral, según el estilo de liderazgo (Ver Fig. 2). Stringer (2001) manifiesta que “el comportamiento del líder dispone el clima, generando motivación en el mejor de los escenarios y esta última es la que lograría un nivel de desempeño deseado como resultado final”.



Figura 2. Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional. Fuente: (Stringer, 2001).

En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Serrano & Portalanza, 2014). La confianza interna que puede desarrollar un líder en sus colaboradores sirve como impulsora para promover el sentido de pertinencia hacia la empresa, lo que conlleva a alcanzar las metas trazadas.

En la actualidad han surgido distintas metodologías para valorar la eficiencia del liderazgo o la influencia de su participación en el trabajo de equipo, incluyendo, si éste se puede aprender a través de experiencias compartidas o mediciones en determinada muestra, sin embargo, una de las más clásicas en la Gestión del Talento Humano es conocida como Grid Gerencial.

Grid Gerencial

Esta técnica nació a mediados de los sesenta, mientras Robert Blake y Jane Mouton descubrían una nueva clasificación de las principales maneras de supervisar. Pues según manifiesta Rodríguez (2004):

Su principal objetivo era lograr la excelencia en la supervisión al tratar de obtener la más alta participación; ésta se entendía como el compromiso, los propósitos de la organización en toda línea, desde los puestos más altos en el nivel directivo has los grupos operativos (p.217).

El Grid es una manera de clasificar todas estas posibilidades, de analizar y comparar unas con otras. “Este modelo afirma que cualquier individuo que trabaja para una organización tiene asignadas responsabilidades, unas orientadas hacia la producción, es decir, interés por lograr los resultados, y otra hacia las personas” (Rodríguez ,2004, p.217).

Según Bernardez (2009) en el Grid las dos dimensiones básicas antes mencionadas se relacionan con el grado bajo, medio o alto de aquellos dos tipos de interés ubicados en los ejes X o Y. Existen cinco clasificaciones del comportamiento de los líderes según Rodríguez (2004, p.218) como se observan en la Figura 3:

- Comportamiento 1.1. El líder no muestra interés ni en la producción, ni en las personas; actúa de manera mecánica como parte de la organización, pero sin realmente contribuir algo a la misma.
- Comportamiento 9.1. Representa un alto grado de interés en la producción, pero poco en las personas, de quienes solo se espera que produzcan. De igual manera, Palomo (2007), manifiesta que “este tipo de líder consciente la autoridad que se les otorga hace sentir, manda, dirige, controla y se atiende a los objetivos que se han de conseguir” (p.27).
- Comportamiento 5.5. El líder busca obtener resultados, sin presionar demasiado para no parecer intransigente. Está en etapa de transición o equilibrio.
- Comportamiento 1.9. Hace hincapié en la importancia predominante de las buenas relaciones. Su tesis es que, si los subordinados experimentan bienestar y aceptación, querrán cooperar con el sistema. Sin embargo, según Palomo (2007) “esta excesiva orientación a las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo de grupo” (p.27).
- Comportamiento 9.9. Existe un alto interés por la producción, unido a un alto interés por las personas. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables de los actos que tengan influencia en los resultados. Es el dirigente ideal, de acuerdo con este modelo.

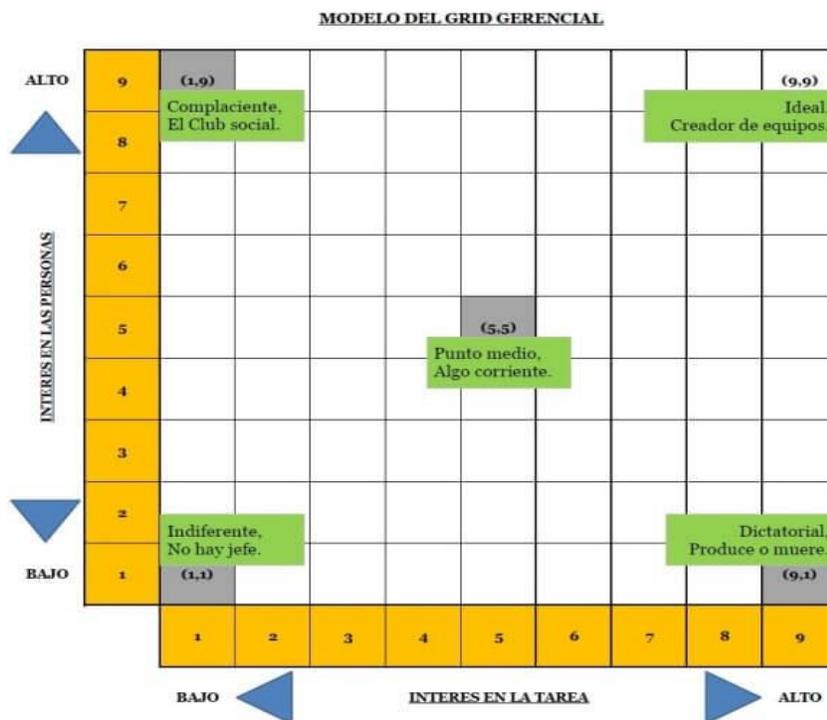


Figura 3. Modelo Del Grid Gerencial. Teorías Del Liderazgo. Recuperado de: <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>

A partir de los resultados significativos que puede arrojar esta herramienta, Vázquez (2007) manifiesta que:

La principal aportación de esta herramienta de Blake y Mouton es demostrar que el interés por la producción no ha de estar reñido con una preocupación por las personas y viceversa. Se rompe, por tanto, el paradigma unidimensional ya que entrelaza dos variables en cuanto nos habla de liderazgo. (p.123)

Además, plantea que “El Grid Gerencial resulta útil para identificar estilos organizacionales y gerenciales, y ha sido aplicado con éxito para seleccionar personas de acuerdo con sus preferencias en atención a las exigencias de un determinado puesto directivo” (Vázquez, 2007, p.123).

8. Diseño metodológico

Alcance

La presente investigación es de tipo descriptivo, puesto que, busca obtener las características más importantes del clima organizacional actual y los estilos de liderazgo que presentan los administradores pertenecientes a STF GROUP S.A. de la zona Santander, permitiendo realizar un diagnóstico acertado de la situación y así lograr plantear mejoras ante el panorama obtenido.

Se realizará una caracterización a partir de los resultados obtenidos, cuyo objetivo sea relacionar los estilos de liderazgo con el clima laboral percibido en el área de trabajo. Pues Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez y Real (2014) en su investigación dieron por comprobado que “la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo” hecho que va ligado a los resultados organizacionales según su favorabilidad.

El estudio se enfoca en la medición del clima organizacional y determinación de los estilos de liderazgo de los administradores de la Zona Santander, las demás zonas abarcadas por STF GROUP S.A no serán de relevancia para la investigación. De igual, manera busca obtener un panorama significativo para la coordinación de gestión humana de la empresa.

Área de estudio

Bucaramanga y Barrancabermeja, ciudades en las cuales se encuentran ubicadas 10 tiendas de STF GROUP.

Población

Unidad de observación. En cuanto a la medición del clima organizacional, se tomará como unidad de observación a los colaboradores relacionados con el área comercial en el departamento de Santander, es decir, aquellos ubicados en los siguientes cargos:

- Jefes de tienda
- Cajero(a)
- Asesor de ventas
- Auxiliar de ventas
- Auxiliar de bodega

Para llevar a cabo la caracterización de los estilos de liderazgo mediante el grid gerencial se toma como unidad de observación a los administradores o jefes de las tiendas ELA y STUDIO F ubicadas en Barrancabermeja y Bucaramanga.

Tamaño de la población. En la Zona Santander se encuentran 126 colaboradores relacionados con el área comercial, distribuidos en 15 tiendas, cada una con su respectivo jefe de tienda. Sin embargo, por motivos de acceso a la población, el estudio se llevará a cabo en la ciudad de Bucaramanga, en la cual se encuentra ubicada a oficina, y Barrancabermeja, debido a su cercanía. Por ende, se selecciona como población a 83 colaboradores ubicados en el departamento de Santander.

Metodología estadística. Este estudio se realizará a partir de un censo, pues es de relevancia para la investigación contar con la opinión completa de la población a estudiar.

Instrumentos

El primer instrumento es una encuesta modelo IMCOC basada en el libro de Clima Organizacional y productividad Laboral de Fernando Toro Álvarez, Centro de Investigación e

Interventoría en Comportamiento Organizacional, fue desarrollado en 1981 por la Universidad del Rosario y en 1986 obtuvo la validación de variabilidad, confiabilidad y validez (Pérez, 2013).

El cuestionario consta de 45 preguntas que pretenden medir 7 dimensiones clasificadas de la siguiente manera:

- Objetivos (ítems 1, 2,3) Información y visión de la organización, identificación de objetivos ayuda y colaboración, motivación y satisfacción en el cumplimiento del trabajo.
- Cooperación (ítems 4 -13) Logro del objetivo participación, amistad, confianza, grupos, motivación, comunicación, relaciones interpersonales. Tendencia a compartir apoyo, ambiente.
- Liderazgo (ítems 14 -22) Percepción del liderazgo y del control trabajo en grupo, confianza, ayuda y colaboración. Motivación al trabajo y compromiso reflejado con el rendimiento.
- Toma de Decisiones (ítems 23 -26) Autonomía en el trabajo, participación y compromiso, comunicación, confianza, satisfacción personal, percepción del control, responsabilidad en la ejecución.
- Relaciones Interpersonales (ítems 27 -32) Ayuda y colaboración, trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza, satisfacción personal, profesional; además de percepción del jefe y de la amistad de forma positiva.
- Motivación (ítems 33 -39) Satisfacción personal y en el trabajo, percepción del objetivo del liderazgo y del control, recompensas y actitud receptiva.

– Control (ítems 40 -45) Liderazgo, motivación, confianza, toma de decisiones, satisfacción personal y en el trabajo, esfuerzo y reconocimiento; logrando el rendimiento esperado.

El segundo instrumento es un cuestionario que consta de 18 afirmaciones sobre el comportamiento del liderazgo, las cuales se valoran a través de una escala Likert para evaluar cada ítem. Los resultados se evaluarán a partir de una operación aritmética para obtener el puntaje relacionado a cada eje (Tarea, Personas), de esta manera se ubica cada puntaje para localizar el estilo del líder en la matriz del grid gerencial.

Cabe resaltar que los resultados de los instrumentos mencionados anteriormente serán relacionados, puesto que, una de las dimensiones más importantes a medir dentro del clima organizacional es el liderazgo.

9. Resultados y Discusión

Según los objetivos planteados, se logra realizar la medición del clima organizacional mediante el instrumento IMCOC propuesto por la Universidad del Rosario; y caracterizar los estilos de liderazgo que influyen en el clima organizacional a través del instrumento de la metodología Grid Gerencial. Gracias a ello, se pudo medir el clima y ubicar la posición de los estilos de liderazgo, y con apoyo de la observación directa y del trabajo día a día de la estudiante en práctica se logra diseñar el plan de mejora, permitiendo que al implementarlo en su totalidad se mejoren los indicadores relacionados con ausentismos, retiros, captación, selección, inducción y capacitación del nuevo personal. A continuación, se muestran los resultados alcanzados para los objetivos propuestos en la práctica empresarial.

9.1 Medición del clima laboral en la empresa STF GROUP S.A - Zona Santander

Para medir el clima organizacional en la empresa STF GROUP S.A. en la zona Santander, se utiliza el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), cuyos ítems que hacen parte del instrumento que se adaptó para este estudio, se obtuvieron a partir del caso aplicativo del clima organizacional en la Dirección Nacional de Derechos de Autor desarrollado por Norma Milady Pérez de la Universidad de la Salle (Pérez, 2013).

Este instrumento se dio a conocer a la Dirección de Gestión Humana y al área de Seguridad y Salud en el Trabajo -SST- para obtener su aval, luego de lograrlo se sugirió por parte de SST realizar la aplicación del instrumento mediante una visita tienda a tienda, explicando el propósito del estudio y atendiendo inquietudes del mismo para lograr la objetividad del estudio.

Las visitas se realizaron por parte de la estudiante en práctica durante una semana en las horas de la tarde y en algunos casos en las noches con el fin de encontrar la mayoría del personal en tienda y poder llevar a cabo la entrevista dirigida para diligenciar el cuestionario. Sin embargo, en algunas ocasiones debido a la alta circulación de clientes dificultó que algunos colaboradores respondieran el cuestionario con serenidad. En el caso de la ciudad de Barrancabermeja, la explicación se realizó a través de vía telefónica.

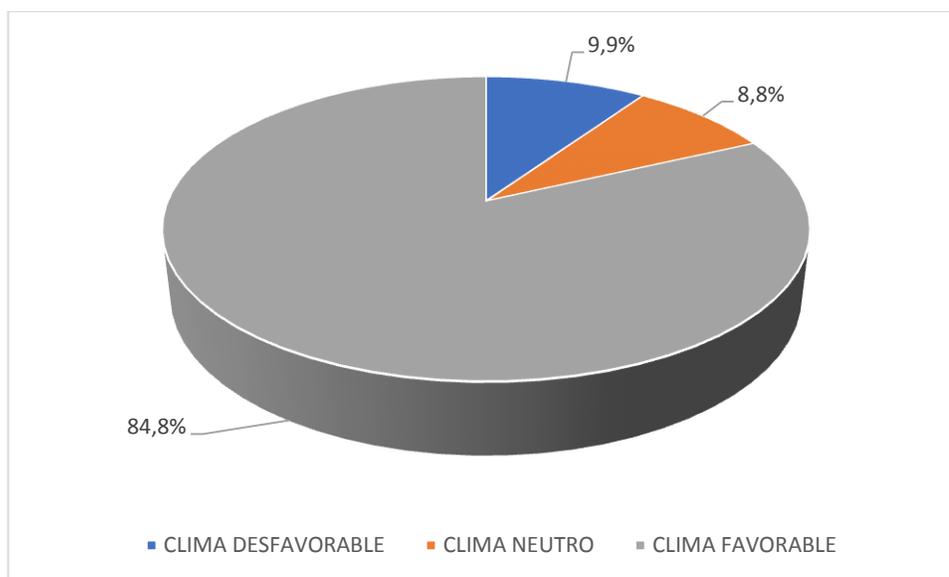
El propósito de medir y analizar las percepciones que poseen los colaboradores sobre su ambiente laboral se logra con una respuesta del 71.08% del total esperado, debido a limitaciones como colaboradores en vacaciones, días compensatorios o incapacidades, junto al factor tiempo que impedía esperar el regreso de los mismos.

A partir de las 7 dimensiones que componen el instrumento utilizado para medir el clima organizacional (IMCOC) se preparó el mismo que permite medir el estado actual del clima de la empresa expresada por sus colaboradores con base en los siguientes aspectos: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. En la tabla 4 se observa un ejemplo de la primera parte del instrumento relacionada con la dimensión objetivos y la tabulación de los resultados; lo cual se realizó de la misma manera con las restantes dimensiones medidas y analizadas.

El instrumento fue respondido por 59 colaboradores debido a la disponibilidad del personal en el momento de la aplicación. Los resultados generales de las demás dimensiones se pueden observar detalladamente en el Anexo A del presente informe.

Tabla 4.*Dimensión Objetivos*

DIMENSION OBJETIVOS								
ITEMS	CLIMA DESFAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA FAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	1	2	3	4	5	6	7	
1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	2	3	1	6	10	13	24	59
2. ¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?	2	2	2	4	9	18	22	59
3. ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?		4	1	5	10	15	24	59
	4	9	4	15	29	46	70	177
TOTAL		17		15		145		177

Dimensión Objetivos Organizacionales**Figura 4.** Dimensión Objetivos. Fuente: Autora.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la dimensión objetivos se puede observar que el 84,8% de colaboradores entrevistados manifiestan que el clima es favorable, lo cual quiere decir que los colaboradores indican conocer los objetivos de la empresa y actúan conforme a ello, satisfaciendo sus necesidades y deseos personales. No obstante, existe personal que aún desconoce los objetivos y políticas organizacionales, demostrando que sus funciones no tienen

convergencia con los ideales de la empresa, debilitando así el compromiso con su labor. Además, se observa que el 9,9% expresa una percepción neutral sobre ello, comprendiendo la posibilidad de que este porcentaje represente a la población que no se identifica con el tipo de pregunta o presenta dudas sobre el ítem planteado.

Es pertinente que se den a conocer a cabalidad los objetivos y políticas de la empresa durante la inducción que se realiza al colaborador, transmitiendo esta información de forma clara y concisa, pues es vital que el personal tenga en cuenta el escenario al cual quiere llegar la empresa desde el inicio, y de esta manera, direccionar sus labores diarias conforme a las metas pactadas, permitiéndoles sentirse parte fundamental de la empresa.

Dimensión Cooperación

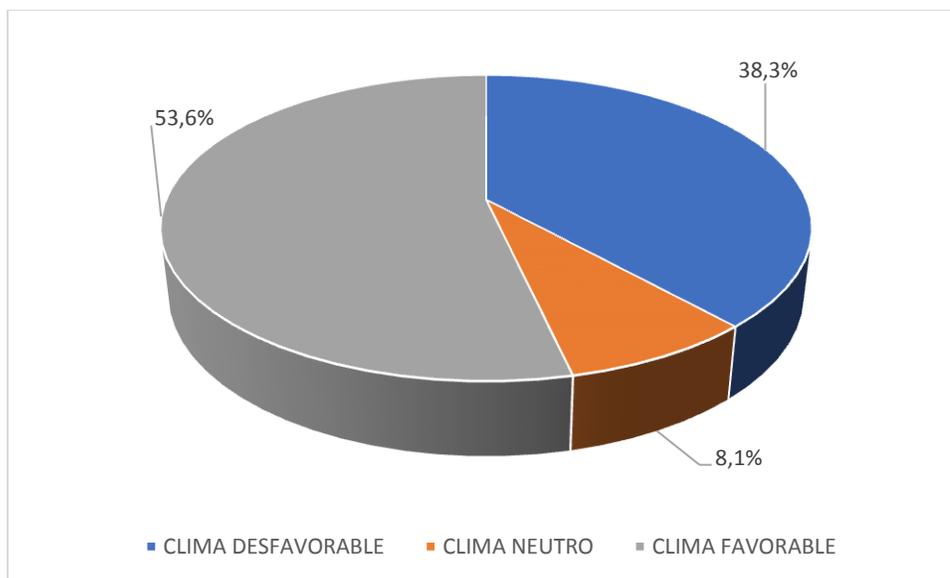


Figura 5. Dimensión Cooperación. Fuente: Autora.

Un 53,6% de los colaboradores consideran que existe trabajo en equipo y confianza dentro del mismo, comprendiendo que es la manera más adecuada para converger hacia una meta en común; sin embargo, un 38,3 % expresa lo contrario, demostrando que existen dificultades para realizar sus actividades en grupo, lo cual quiere decir que existen fallas de afinidad con su

equipo de trabajo; por ende, es necesario contemplar que los nichos ubicados en la zona Santander requieren de espacios para desarrollar sus respectivas personalidades, permitiendo crear un clima de confianza con sus compañeros de trabajo y así lograr vencer las dificultades que se presenten.

Por otro lado, se evidencia un 8,1% de la población estudiada que toma una posición neutra frente al tema, observando así la independencia dentro del equipo de trabajo y el acople según la necesidad.

Según lo observado, la mayor parte de la población manifiesta que la empresa no tiene destinado espacios para la integración de sus colaboradores en la zona Santander como lo son actividades deportivas, fiestas u otras actividades de recreación, de igual manera, el personal demuestra baja socialización entre compañeros fuera del horario laboral. Por ende, es importante fomentar actividades de diversión grupales, pues son éstas las cuales propician las relaciones interpersonales creando un clima en donde predomine la confianza y el entendimiento, contribuyendo a la liberación de tensiones debido a la carga laboral y equilibrando el bienestar emocional, hecho que incide directamente en el nivel de rendimiento de los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, el 95% de los colaboradores de la zona declaran prestar su ayuda para la resolución de problemas en la sección del área de trabajo, siendo éste un buen panorama sobre la cooperación; sin embargo, el 20% manifestó que la colaboración es escasa, por lo tanto, se halla un porcentaje significativo de personas que requiere fortalecer sus habilidades de comunicación para obtener la ayuda requerida cuando presente dificultades en su lugar de trabajo.

Dimensión Liderazgo

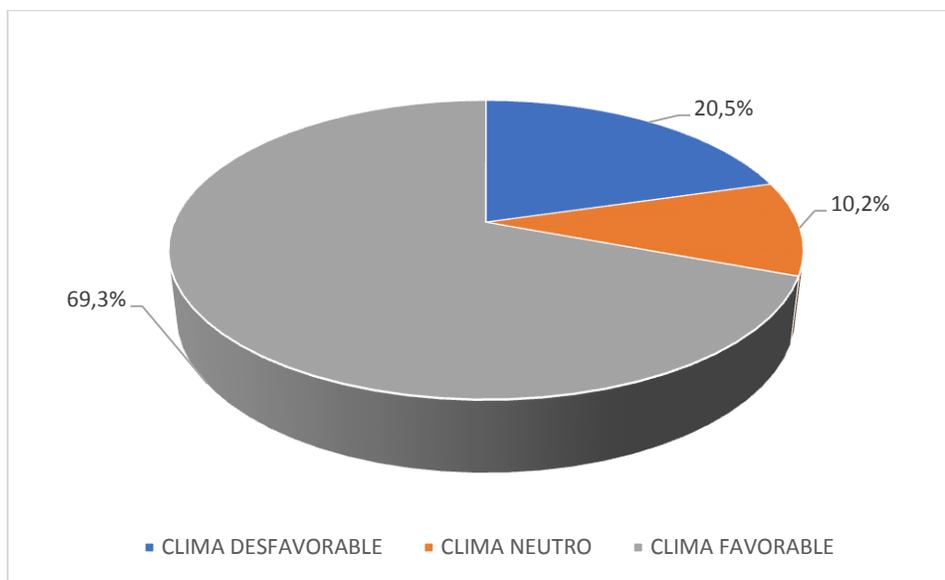


Figura 6. Dimensión Liderazgo. Fuente: Autora.

La tercera dimensión planteada refiere al aspecto de liderazgo como pilar fundamental del clima organizacional, el cual muestra un panorama favorable; sin embargo, existe un 20,5% de la población que indica tener dudas o estar en desacuerdo con la manera en la cual se realiza el direccionamiento de sus funciones, cuya responsabilidad emana del jefe de la tienda, quien puede estar presentando dificultades de liderazgo y comunicación para hacer llegar la información de la manera más adecuada a la totalidad de su equipo, obstaculizando el cumplimiento de sus obligaciones y labores diarias.

También se puede denotar que los colaboradores de STF GROUP en la zona Santander prefieren no comunicar sus inquietudes y problemas de trabajo a sus compañeros, esta puede ser una razón por la cual esté fallando la comunicación dentro del equipo de trabajo, entendiendo que la comunicación es un elemento fundamental para encontrar las vías de resolución de

conflictos en el área de trabajo; de igual forma, este resultado también demuestra la ausencia de confianza y familiaridad con sus compañeros.

Por otro lado, el personal encuestado refleja seguir estrictamente la metodología para desempeñar sus labores diarias, pues manifiestan no desenvolverse como ellos mismos lo desean, si no, encontrarse en obediencia frente a las directrices dadas, hecho que repercute en la creatividad y libertad del colaborador. Entendiendo que la sumisión a la autoridad obstaculiza una comunicación transversal que favorezca el crecimiento del equipo de trabajo.

Dimensión Toma de Decisiones

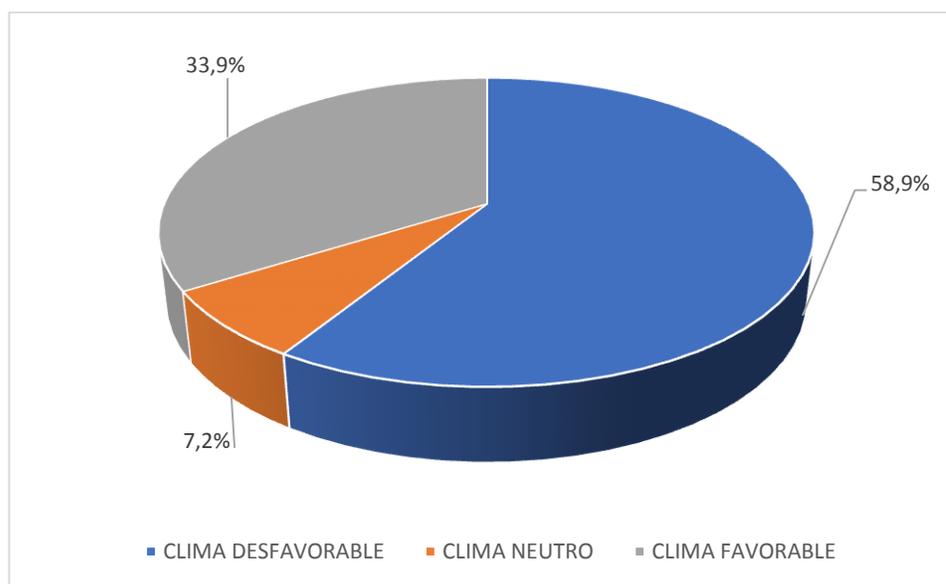


Figura 7. Dimensión Toma de decisiones. Fuente: Autora.

En este aspecto se presenta un clima desfavorable en un 59%, siendo una de sus causales representativas el ítem de toma de decisiones con base en la opinión del jefe de tienda, reflejando así una baja participación del personal operativo en las decisiones de la empresa lo cual demuestra que los colaboradores no se sienten parte fundamental de ella.

Esto quiere decir que la dimensión estudiada demuestra que existe baja autonomía para tomar decisiones, los colaboradores tienden a seguir procedimientos sin objetar u opinar sobre su eficiencia, desarrollando una comunicación estrictamente vertical.

Dimensión Relaciones interpersonales

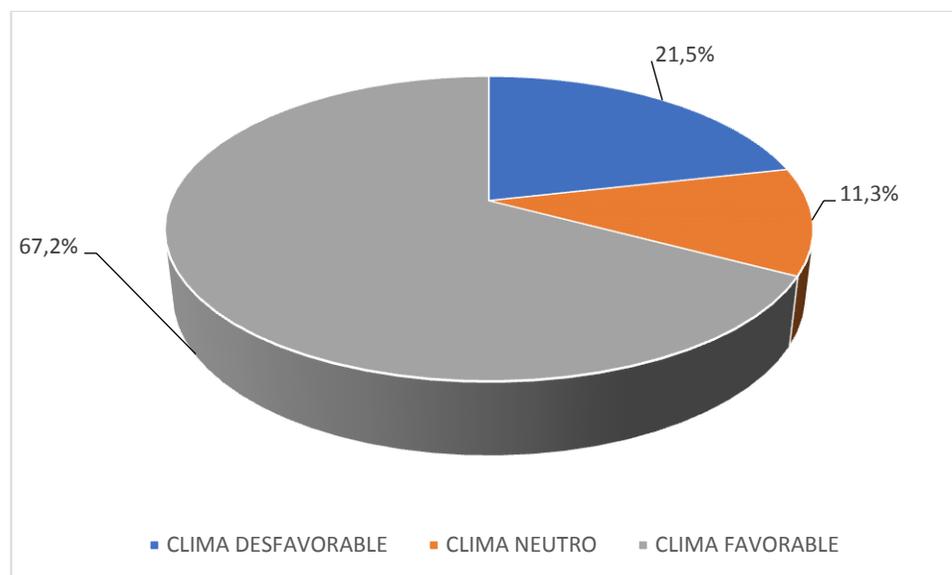


Figura 8. Dimensión Relaciones Interpersonales. Fuente: Autora.

Cuando se habla de las relaciones interpersonales comprende el desarrollo integral de la persona, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más cercano que en este caso es la entidad y el área de trabajo donde se desenvuelve, en un 67,2% del personal encuestado dice percibir un clima favorable en este aspecto y un 21,5 % declara lo contrario; sin embargo, el 11,3% de los colaboradores no presenta ninguna de las dos posiciones anteriormente planteadas, lo que permite deducir que han desarrollado relaciones laborales, pero no siempre fructuosas para su satisfacción personal.

Los resultados permiten observar que la favorabilidad del clima organizacional en el ámbito de las relaciones interpersonales se ve representado por el 84,74% del personal que se

siente satisfecho con las relaciones entre compañeros y jefe. No obstante, manifiestan la escasez de confianza entre los jefes y colaboradores, lo cual puede desarrollar barreras que dificulten la comunicación entre los mismos. Adicional a ello, se denota que un 33,89% del personal STF GROUP de la zona percibe una deficiente difusión de la información bidireccional.

Dimensión Motivación

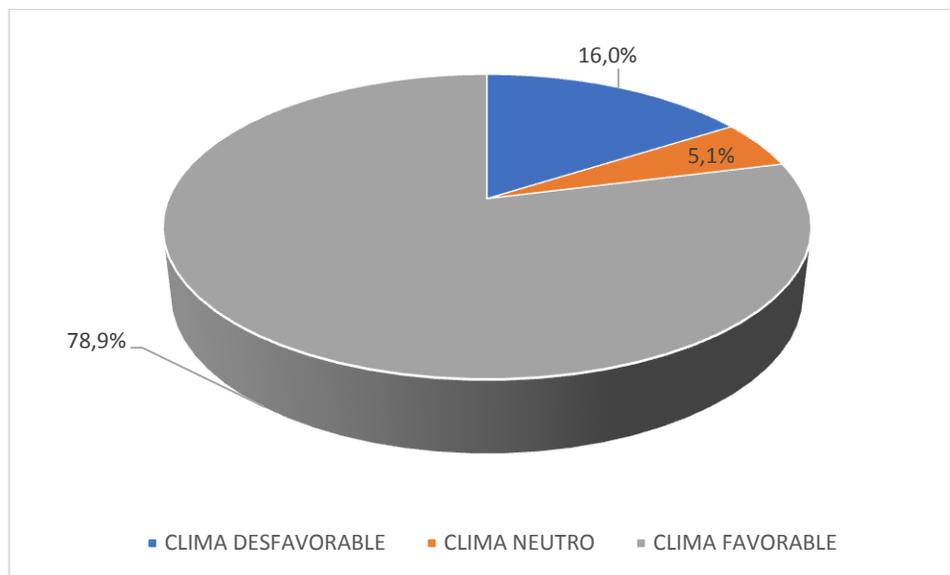


Figura 9. Dimensión Motivación. Fuente: Autora.

La motivación en el talento humano es aquel impulso propio por querer alcanzar los objetivos trazados; puede resumirse como el compromiso interior con la realización de labores, aspecto que se encuentra favorable en la empresa, un 78,9% dice reconocer la importancia que tiene encontrarse laborando en STF GROUP y así mismo desarrollarse en el trabajo a gusto con las condiciones laborales. A pesar de ello, existe un 16% que refleja el clima desfavorable con base a esta dimensión.

Un 98,4 % se encuentra satisfecho con el trabajo que le corresponde hacer, permitiendo que se desarrollen habilidades para cumplir a cabalidad con lo exigido en cada cargo; además, todo el personal encuestado expone la gran importancia que representa STF GROUP para su

vida. Esto permite observar que, aunque la mayoría del personal haya sido recientemente contratado, se encuentran satisfechos con sus funciones diarias y trabajan por cumplirlas de manera eficiente. A pesar de ello, un 23% no está de acuerdo con su asignación salarial, incentivo que se utiliza normalmente para motivar los colaboradores de una empresa.

Dimensión Control

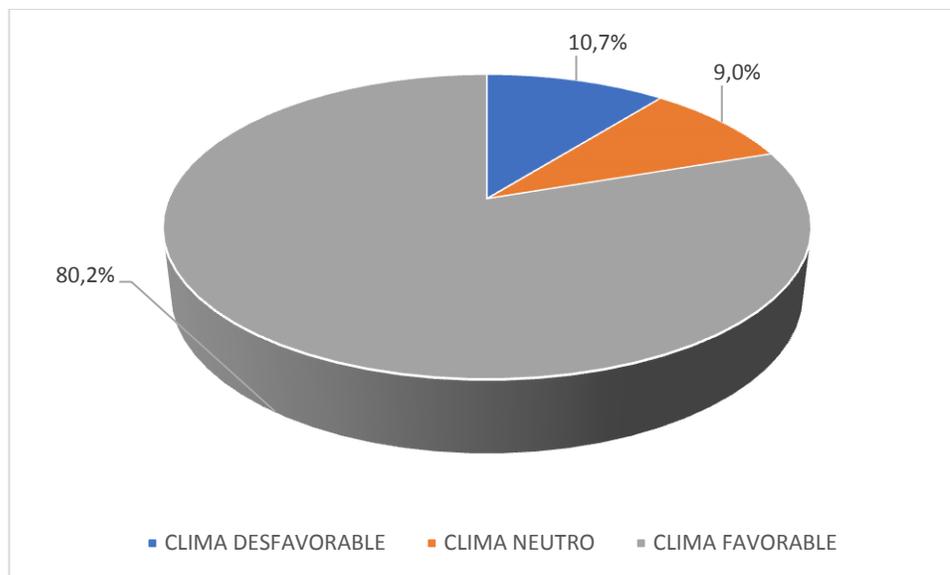


Figura 10. Dimensión Control. Fuente: Autora.

La Figura 10 expone el clima favorable que presenta la dimensión Control, en un 80,2% el personal concibe que los procedimientos que realizan en sus labores diarias son revisados y controlados, permitiendo un Feedback continuo en el cual se toman en cuenta sus resultados para revisar el cumplimiento de los estándares establecidos. Sin embargo, un 19,7% no comparte la misma posición, hecho que revela que hay población inconforme con la forma en la cual es supervisado su trabajo.

Adicionalmente, aunque el personal encuestado manifiesta gran acuerdo por ejercer control en sus labores diarias, un 11% no aprueba la manera en que su jefe lo hace, sintiendo que repercute en su forma de trabajo. Por ende, es necesario mejorar el proceso de retroalimentación

en los equipos con el objetivo de que los colaboradores liberen la tensión percibida durante el mismo.

Para concluir el logro de este objetivo, se evidencia de manera general que aspectos como Cooperación y Toma de decisiones, con un porcentaje para el clima organizacional del 46,4% y 66,6% respectivamente, afectan el clima organizacional observando fallas en la comunicación entre jefe y entre colaboradores a causa de ausencia de espacios de integración, lo cual debilita la confianza en sí mismos y el desempeño en su equipo de trabajo.

Por otro lado, el aspecto liderazgo demostró que el 20,5% refleja un clima desfavorable para la compañía, siendo uno de sus ítems representativos la falta de comunicación horizontal entre los colaboradores cuando ocurren dificultades; al igual que lo demuestra el factor Relaciones Interpersonales, en donde el 22,8% del total encuestado manifiesta no estar de acuerdo en la difusión bidireccional de la información dentro la empresa.

Por otro lado, aspectos como Objetivos, Motivación y Control demuestran favorabilidad para el clima organizacional de la empresa, reflejando claridad en las funciones y satisfacción con las mismas, de igual manera, se denota que un 80,2 % de la población encuestada dice estar de acuerdo con la forma en la cual su trabajo es revisado.

8.2 Caracterización de los estilos de liderazgo que presentan los Jefes de Tienda

Retomando el marco referencial, Bernardez (2009) plantea en la técnica del Grid Gerencial las dos dimensiones básicas ubicadas en los ejes X (interés en las tareas), Y (interés en las personas) y se relacionan con el grado bajo, medio o alto de aquellos dos tipos de interés. Además, se tomaron las cinco clasificaciones del comportamiento de los líderes según Rodríguez (2004, p.218).

Para llegar a este resultado se diseñó un instrumento que se obtuvo a partir de un artículo de propiedad Vision Council, el cual describe paso a paso la manera de interpretar los puntajes obtenidos. Al igual que el instrumento IMCOC, éste se dio a conocer a la Dirección de Gestión Humana y al área de Seguridad y Salud en el Trabajo para obtener su aval; luego de lograrlo se realizó la visita, entrevista y diligenciamiento del mismo con los líderes de tiendas.

Al momento de obtener el cuestionario diligenciado de cada líder, éste debía marcar en la hoja el nombre de su tienda para identificar la caracterización de su estilo de liderazgo. De esta manera se procesaron los resultados:

- Se sumó el puntaje obtenido de las preguntas pares y luego, el puntaje de los ítems impares.
- Se multiplicó por 0,2 cada resultado.
- El resultado proveniente de las columnas impares representó el interés por las personas y el resultado proveniente de las columnas pares representó el interés por las tareas. Obteniendo así, el puntaje para cada coordenada.
- Se procedió a ubicar en el recuadro, teniendo en cuenta que el eje vertical representa “personas” y el eje horizontal “tareas”, con un puntaje máximo de 9 para cada uno.
- De esta manera se pudo localizar a cada líder, identificado por el nombre de su tienda, en las 4 zonas diferentes: Impoverished (1.1), Authoritarian (9.1), Country Club (9.1), Team Leader (9.9) y Transition (5.5).

En el Anexo B se pueden observar las coordenadas resultantes para cada jefe de tienda, según la valoración de los diferentes criterios.

Una vez realizado el trabajo previo, se tabularon los hallazgos que se plasman en la siguiente figura, donde se observa la matriz del Grid Gerencial con sus 4 estilos diferentes de liderazgo en la cual se encuentran localizados los 9 líderes encuestados.

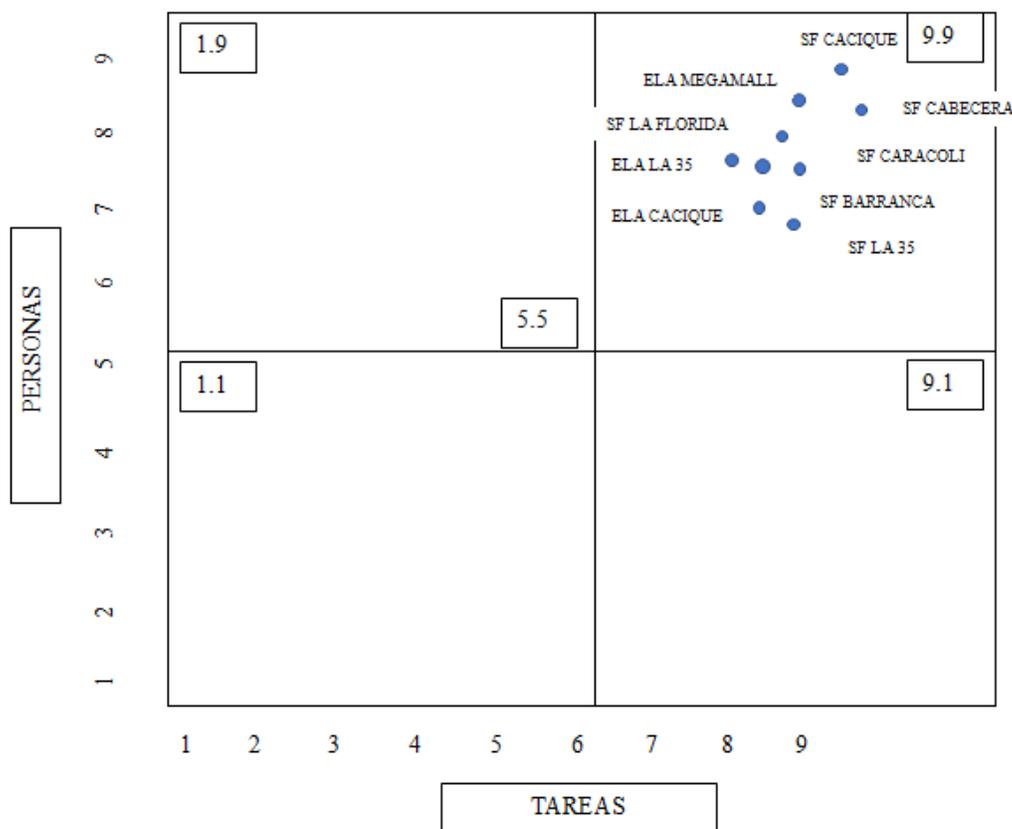


Figura 11. Matriz Grid Gerencial. Fuente: Autora.

Esta matriz permite evaluar la favorabilidad o no de las competencias de los jefes de tiendas sobre el clima organizacional. Como se puede observar, todos los líderes se ubican en el cuadrante 9.9 el cual caracteriza a un líder comprometido con sus tareas sin dejar a un lado los objetivos propuestos; sin embargo, se pueden encontrar unos jefes de tienda con menor puntaje dentro del cuadrante, es decir, un poco alejados del escenario ideal, el cual sería 9.9 para ambas coordenadas, como lo son los líderes de SF LA 35, ELA LA 35, SF BARRANCA, ELA

CACIQUE; esto puede ser a causa de una rotación de jefes de tienda que ocurrió a inicios del año 2019 en la ciudad de Bucaramanga, pues se han recibido objeciones de resistencia al cambio en algunas de estas tiendas, por ende, se cree conveniente mejorar la comunicación entre colaboradores y líderes para amenizar la transición.

Los líderes que se encuentran en equilibrio, es decir, apostándole en la misma forma a las tareas como en las personas son: SF El Cacique cuyos puntajes fueron 8,4 en ambos aspectos, y SF Caracolí cuyos puntajes fueron 8 en ambos aspectos. ELA La 35, SF La 35, EIA El Cacique, SF La Florida y SF Barranca, se encuentran enfocándose en menor proporción hacia el bienestar de las personas en comparación con su enfoque hacia los resultados. Finalmente, se pudo apreciar que solo dos líderes se comprometen más con talento humano de su equipo de trabajo, estos fueron los jefes de tienda de la tienda SF Cabecera y ELA Megamall.

Entendiendo que el método aplicado para caracterizar a los líderes puede sesgar el planteamiento del problema, en razón a la subjetividad en las apreciaciones y respuestas dadas, la estudiante en práctica toma la decisión de buscar otros mecanismos de apoyo para observar desde otras perspectivas, el rol actual de ellos. Para ello se toman las evaluaciones de desempeño realizadas por el jefe de zona a los jefes de tienda anualmente, se pudo observar a partir de las desarrolladas en el mes de agosto del año 2018 las falencias y aspectos por mejorar de los líderes:

- Orientación al logro: el líder trabaja para alcanzar y superar las metas y objetivos establecidos para el cargo; sin embargo, no siempre cumple con los presupuestos asignados y los indicadores determinados para obtener los resultados esperados.

- Conocimiento y comprensión del cargo: se les dificulta en algunas ocasiones tener completo dominio y entendimiento de las tareas, métodos y procedimientos para el cargo. Además, deben trabajar por actualizar e incorporar los conocimientos y habilidades.

-Gestión integrada de personas: los líderes deben trabajar en orientar la acción de su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los resultados, inspirando y actuando de forma coherente con los valores y principios de la organización. Deben mejorar la aplicación e integración de prácticas adecuadas en la gestión del talento humano, como la retroalimentación de su desempeño en forma adecuada y en los plazos establecidos.

Ahora bien, tomando otra perspectiva, la de los colaboradores en el instrumento *IMCOC* aplicado para el logro del objetivo anterior, se encuentra que hay distintas percepciones sobre su líder plasmadas en los siguientes ítems, ver Tabla 5:

Tabla 5.

Dimensión Liderazgo IMCOC

DIMENSION LIDERAZGO								
ITEMS	CLIMA DESFAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA FAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	1	2	3	4	5	6	7	
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?	3		1	7	5	12	31	59
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?	10	6	9	6	9	10	9	59
16. ¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?	27	5	6	9	4	3	5	59
17. ¿Su jefe es una persona justa?	4	3	2	5	5	14	26	59
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?		1		1	3	12	42	59
19. ¿Su jefe controla su trabajo?	3	4		8	3	10	31	59
20. ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?	5	2	3	5	8	13	23	59
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?	6	4	1	7	9	13	19	59
22. ¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?		2	2	6	9	7	33	59
	58	27	24	54	55	94	219	531
TOTAL	109			54	368			531

En primera instancia, se observa que un 7% de los colaboradores manifiesta no plantear inquietudes a su jefe y un 12% duda sobre ello, hecho que hace que los resultados no se logren al

no obtener resolución de problemas o inquietudes de los procesos por falencias en la comunicación. Por otra parte, un 15.3% de la población entrevistada dice que su jefe no es justo, junto a un 8.4% que prefiere mantenerse neutro, entonces, un 23.7% de los colaboradores objeta que su jefe no obra respetando la verdad e imparcialidad y dando a cada uno lo que le corresponde.

Además, un 17% del personal muestra no recibir ayuda por parte de su jefe para mejorar el desempeño de sus labores. Teniendo en cuenta que un 18.6% de los colaboradores prefieren no comunicar a su jefe los problemas que le afectan en relación al trabajo. De esta manera, se denota importante incentivar la comunicación interna en la organización, motivando a los colaboradores mediante el reconocimiento de sus necesidades y así lograr construir una identidad corporativa que pueda mejorar su satisfacción.

Se recomienda plantear estrategias que logren que todos los líderes se encuentren en su punto ideal, 9.9, reforzando sus habilidades comunicativas para lograr una mayor fluidez durante los procesos de Feedback y en atención a todas las partes interesadas para el logro de los objetivos organizacionales.

8.3 Desarrollo e implementación del plan de mejora

A partir de la relación encontrada entre el clima organizacional y el liderazgo actual de la empresa STF GROUP S.A., se propuso un plan de mejoramiento inicial, el cual fue el punto de partida para guiar a la empresa a lograr una mayor favorabilidad en el clima organizacional, apuntando a los ítems más débiles observados durante la medición y cuyas estrategias fueron socializadas con la Coordinación de Gestión Humana y el Jefe de Zona de

Santander; buscando así contribuir al mejoramiento de los indicadores relacionados con la gestión del talento humano.

El siguiente cuadro muestra el planteamiento inicial con el cual se pretende mejorar el clima organizacional, este contiene la estrategia propuesta, la meta asociada, el indicador con su fórmula respectiva para hallarlo, las actividades a desarrollar para que se logre lo planteado, los responsables de ejecutarlo, los recursos a asignar y utilizar, y el cronograma para la realización del plan de mejora.

Para la medición de los indicadores, se toma como base los resultados arrojados en los aspectos involucrados del IMCOC, el cual se debe llevar a cabo nuevamente posterior a la implementación total del plan de mejora para conocer el incremento de los porcentajes deseados, comparando así, las metas establecidas junto a los escenarios obtenidos inicialmente, enfocándose en cada uno de los ítems dentro de los aspectos menos favorables como: cooperación, toma de decisiones y liderazgo.

Tabla 6.

Plan de Mejoramiento Inicial

<p>Favorecer los espacios de encuentro informal, como la celebración de cumpleaños u otros días festivos permitiendo que se refuercen lazos de comunicación y confianza en el equipo de trabajo</p>	<p>Aumentar a un 70 % los encuentros informales entre colaboradores destinados a diferentes celebraciones</p>	<p>$\frac{\#colaboradores\ que\ participan\ en\ actividades\ de\ integraci\o}{\#total\ de\ colaboradores}$</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la aprobación de las reuniones fuera de horario laboral. 2. Establecer un calendario de cumpleaños quincenal, en el cual se planee la celebración de los cumpleaños abarcados en los primeros 15 días del mes y los 15 días posteriores. 3. Acordar lugares de encuentro como restaurantes que favorezcan la reunión del equipo completo. 	<p>Jefes de tienda</p>	<p>*15 minutos durante la hora muerta *\$80.000 mensual/tienda</p>								
<p>Informar los resultados que la empresa arroja en distintos periodos, así como los cambios que se llevan a cabo mediante boletines electrónicos para permitir que los colaboradores se sientan parte fundamental de ello</p>	<p>Incrementar a 95% la difusión de información relevante de la empresa</p>	<p>$\frac{\#colaboradores\ informados\ acerca\ de\ los\ cambios}{\#total\ de\ colaboradores}$</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar herramientas interactivas de difusión de información como redes sociales para fines corporativos. 2. Destinar al personal adecuado para informar los resultados conseguidos según el presupuesto de cada zona y tienda. 3. Formar una cultura interesada en los resultados de la empresa para que puedan trabajar en pro de ello. 	<p>*Dirección general</p>	<p>*Recurso humano que se encargue de la difusión correcta de la información</p>								

<p>Planear reuniones periódicas con el equipo de trabajo de la tienda para retroalimentar los resultados y escuchar los aportes de los colaboradores</p>	<p>Obtener una satisfacción del 100% en los procesos de Feedback</p>	<p>$\frac{\#colaboradores\ que\ se\ siente\ a\ gusto\ con\ el\ feedback}{\#total\ de\ colaboradores}$</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un calendario de reuniones en cada tienda. 2. Durante la reunión dar a conocer las metas pactadas del nicho de trabajo. 3. Recibir sugerencias u opiniones de los integrantes del equipo. 4. Realizar el respectivo Feedback y recomendaciones 	<p>*Departamento de Gestión Humana *Jefe de zona *Jefes de tienda</p>	<p>*2 horas semanales</p>								
<p>Incentivar a los empleados a participar en la toma de decisiones de los cambios que se vayan a realizar permaneciendo receptivos en todo momento a las sugerencias y demandas para que éstos se sientan parte importante de la organización</p>	<p>Aumentar a un 60 % el clima favorable en la toma de decisiones</p>	<p>$\frac{\#colaboradores\ que\ participan\ en\ las\ decisiones\ de\ la\ empresa}{\#total\ de\ colaboradores}$</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durante las reuniones con jefes de tienda, promover la actitud receptiva en cuanto a las objeciones de los colaboradores. 2. Realizar visitas continuas a las tiendas con el fin de atender las inquietudes. 3. Evaluar continuamente la adaptación a los cambios realizados. 	<p>*Departamento de Gestión Humana *Jefe de zona *Jefes de tienda</p>									

<p>Desarrollar capacitaciones a los líderes las cuales incluyan: cualidades y desarrollo del Liderazgo, lenguaje apropiado de comunicación, stakeholders, misión y visión de líder, autoconocimiento, inteligencia emocional y administración de los recursos.</p>	<p>Líderes capacitados en la zona Santander</p>	<p>Elementos clave del liderazgo desarrollados por los jefes de tienda de la zona Santander</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer al departamento de formación y desarrollo la necesidad de una capacitación con relación al liderazgo. 2. Determinar el lugar, fecha y actividades a realizar. 3. Solicitar los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación. 4. Evaluar la eficacia de la capacitación mediante un cuestionario a los colaboradores 	<p>*Área de formación *Departamento de Gestión Humana</p>	<p>*Herramientas audiovisuales *32 horas para el desarrollo de la capacitación *Guía para los participantes *Licencia vicalicia</p>								
<p>Potenciar la formación mediante cursos y actividades formativas para que los colaboradores desarrollen competencias que impulsen su carrera, aumentando su implicación en los procesos de la empresa e identificándose con la misma.</p>	<p>Incrementar las actividades de formación</p>	<p># de cursos de formación realizados por los colaboradores cada semestre</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descubrir las áreas débiles de los colaboradores. 2. Junto al departamento de formación, plantear los cursos que más aportan al desarrollo laboral y profesional de los colaboradores. 3. Solicitar los respectivos recursos que requiere cada actividad, junto a las debidas certificaciones 	<p>*Área de formación *Departamento de Gestión Humana</p>	<p>*Herramientas audiovisuales *16 horas para el desarrollo de los cursos *Guía para los participantes *Pago al formador en el área específica</p>								

<p>Disponer de protocolos y procedimientos claros en los puestos de trabajo con el fin de reducir los tiempos de inducción durante nuevos ingresos, y evitar desconocimiento de sus funciones específicas.</p>	<p>Reducir en un 50% el tiempo empleado durante el entrenamiento</p>	<p>Tiempo empleado durante el entrenamiento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esclarecer los pasos para cada procedimiento del cual se hace cargo el colaborador. 2. Destinar material de papelería para plasmar el manual de funciones de cada cargo. 3. Dar a conocer la ubicación de los manuales para recordar continuamente el desarrollo adecuado de las funciones. 	<p>*Departamento de Gestión Humana</p>	<p>*Papelería *Tiempo para el diseño de los procedimientos</p>								
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Cabe mencionar que, junto a la consecución de las metas pactadas, se busca obtener una mejora considerable en los índices de rotación de personal por renuncia voluntaria, los cuales se calculan para cada marca de la siguiente manera:

$$\frac{\# \text{ de retiros por renuncia voluntaria en la marca}}{\# \text{ de colaboradores aprobados en la planta fija de la marca}}$$

Esto será posible mediante el desarrollo de las estrategias planteadas para mejorar diferentes ámbitos involucrados en el clima organizacional, como el Bienestar de los colaboradores, el liderazgo y la comunicación que debe manejar el jefe hacia sus subordinados. Permitiendo que mejore la satisfacción del cliente interno perteneciente a la organización, contribuyendo así, a desarrollar un mejor salario emocional que favorezca el sentido de pertenencia de los colaboradores de STF GROUP S.A. para evitar la deserción en la empresa.

Según lo socializado junto a los administrativos a cargo de la zona Santander, se obtuvo diferentes sugerencias para una reestructuración del plan, en donde se pudo identificar 3 áreas fundamentales a desarrollar para mejorar el clima organizacional en STF GROUP S.A. las cuales son: Bienestar, Liderazgo y Comunicación. Dentro de éstas se establecieron las estrategias encontradas en Plan de Mejoramiento descrito a continuación:

Bienestar

- Meta: Aumentar a un 70 % los espacios destinados a la diversión e integración de los colaboradores.

- Indicador:

$$\frac{\# \text{colaboradores que participan en actividades de integración}}{\# \text{total de colaboradores}}$$

- Estrategias:

-Mediante la reunión mensual, conceder un espacio al final de ella para realizar una celebración a quienes cumplieron años durante el mes, utilizando material audiovisual y realizando un compartir para afianzar las relaciones interpersonales y sentido de pertenencia en los colaboradores. Para ello es necesario llevar a cabo las siguientes actividades por parte del jefe de zona y coordinación de talento humano:

- Gestionar los recursos necesarios como el dinero para la compra del pastel de cumpleaños y tiempo destinado a la celebración cuando se realicen las reuniones generales. Esto conllevará recursos como: Pastel (\$60.000), Tiempo (30 min).
- Destinar personal para recopilar información necesaria logrando que los festejados se sientan especiales para la empresa (registros fotográficos, frases características).

-Sacar provecho de los beneficios ofrecidos por la caja de compensación para acordar reuniones festivas en lugares de recreación, permitiendo celebrar: día de la mujer, día de la madre, día de la familia, navidad. Para ello es necesario llevar a cabo las siguientes actividades por parte del jefe de zona y coordinación de talento humano:

- Junto a los asesores de Comfenalco o Cajasan, gestionar el espacio adecuado para celebrar el día a festejar. Esto conllevará: enseres, sonido, comida.
- Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. Se requiere personal administrativo (2 horas).
- Conseguir el aval de los directivos para destinar una jornada previa a la jornada laboral con el objetivo de integrar a los colaboradores, demostrando una mínima inversión para ello.

-Organizar cursos que favorezcan la imagen de la empresa mediante la formación en clases de automaquillaje gracias a los beneficios de las cajas de compensación, para ello se debe conseguir lo siguiente:

- Junto a los asesores de Comfenalco o Cajasan, gestionar la actividad de formación en automaquillaje destinando los recursos que se necesiten y el espacio adecuado para ello. Se estima una inversión de aproximadamente \$400.000 para la compra de las herramientas.
- Obtener el aval de los directivos para destinar una jornada previa a la jornada laboral con el objetivo de enriquecer la imagen de la empresa y reforzar el bienestar de las colaboradoras.

Liderazgo

- Meta: Incrementar a un 50% los líderes que toman decisiones sin consultar con su jefe.
- Indicador:

$$\frac{\#Jefes\ de\ tienda\ que\ toman\ decisiones\ sin\ consultar\ con\ su\ jefe}{\#total\ de\ líderes}$$
- Estrategia:

-Brindar una charla, reforzando el aspecto de **toma de decisiones** para desarrollar en los líderes competencias útiles durante la resolución de problemas, permitiendo que éstos se desenvuelvan en sus labores diarias de manera autónoma y eficiente. Esta charla estará a cargo del Jefe de zona y la coordinación de talento humano, requiriendo recursos como papelería, equipo audiovisual, recurso humano para dirigir la charla y 1 hora de la jornada laboral.

- Preparar una presentación para facilitar la comprensión durante la charla.

- Desarrollar una actividad para identificar y dar a conocer las diferentes posiciones de un líder frente a una situación de toma de decisiones. Recurso humano para dirigir la charla
- Realizar seguimiento a los líderes frente a las distintas situaciones problema que se pueden presentar y su posición frente a ello.
- Meta: Incrementar a un 80%, los colaboradores que manifiestan satisfacción con la **cooperación** en su equipo de trabajo

- Indicador:

$$\frac{\#colaboradores\ que\ manifiestan\ buena\ cooperaci3n\ en\ trabajo\ en\ equipo}{\#total\ de\ colaboradores}$$

- Estrategia:

-Brindar una charla a los líderes acerca de la importancia de promover el trabajo en equipo para conseguir las metas pactadas, otorgando las herramientas necesarias para ello, como estrategias que conlleven a la cohesión de las funciones que realizan los colaboradores. Esto requiere recursos como papelería, equipo audiovisual, recurso humano para dirigir la charla, 1 hora de la jornada laboral. Se deben tener en cuenta las siguientes actividades:

- Preparar una presentación la cual incluya conceptos de liderazgo, toma de decisiones y el proceso que se debe llevar a cabo cuando se presente una situación problema en el día a día. desde la identificación del problema hasta la evaluación de las soluciones.
- Desarrollar una actividad para identificar y dar a conocer las diferentes posiciones de un líder frente a una situación de toma de decisiones.
- Realizar seguimiento a los líderes frente a las distintas situaciones problema que se pueden presentar y su posición frente a ello.

- Meta: Incrementar a 85% la favorabilidad del liderazgo dentro del clima organizacional de la empresa.
- Indicador:

$$\frac{\# \text{ de respuestas favorables dentro del aspecto liderazgo}}{\# \text{ total de respuestas en el aspecto liderazgo}}$$

- Estrategia:

Lograr mayor productividad en las reuniones, planeando con anticipación los itinerarios, objetivos y estructura de las mismas desarrollándolas dinámicamente para reducir el tiempo empleado y obtener una mayor receptividad por parte del equipo. Para ello se requieren herramientas audiovisuales, 45 min de jornada laboral, papelería y equipo audiovisual.

- Organizar una agenda, estableciendo máximo 5 temas a trabajar durante el encuentro, tratando los temas de mayor importancia al inicio de la misma
- Procurar limitar los encuentros a máximo 45 minutos, dándole a conocer al equipo los temas a tratar y solicitar que los asistentes realicen sus aportaciones durante este periodo de tiempo.
 - Tomar nota de los aportes realizados por los asistentes para tenerlos en cuenta en otro Meeting.
 - Realizar una dinámica al final de cada reunión en la cual participen los asistentes para garantizar la comprensión de los temas, realizando las respectivas conclusiones.

Comunicación

- Meta: Obtener una satisfacción del 100% en los procesos de Feedback
- Indicador:

$$\frac{\# \text{ colaboradores que se siente a gusto con el feedback}}{\# \text{ total de colaboradores}}$$

- Estrategia:

Planificar reuniones periódicas con el equipo de trabajo de la tienda para retroalimentar los resultados y escuchar los aportes de los colaboradores. Para esto requiere:

- Acordar con los jefes de tienda reuniones periódicas en las cuales se lleve a cabo un Feedback al equipo de trabajo. Esto estará a cargo de los jefes de tienda y se necesitan 20 min previos a la apertura de la tienda al público.
- Realizar seguimiento continuo a las reuniones, conversando con los colaboradores sobre ello durante las visitas periódicas realizadas por el área de gestión humana.

- Meta: Aumentar a un 60 % el clima favorable en la toma de decisiones.

- Indicador:

$$\frac{\#colaboradores\ que\ manifiestan\ participar\ en\ las\ decisiones\ de\ la\ empresa}{\#total\ de\ colaboradores}$$

- Estrategia:

Incentivar a los empleados a participar en la toma de decisiones de los cambios que se vayan a realizar, permaneciendo receptivos en todo momento a las sugerencias y demandas para que éstos se sientan parte importante de la organización. Se deben realizar las siguientes actividades para lograr la participación deseada.

- Preguntar a los colaboradores sus posturas frente a los cambios realizados de los cuales se vean afectados. Para ello se requiere tiempo destinado a escuchar a los colaboradores durante las visitas periódicas.
- Dar a conocer a la dirección la posición de los colaboradores frente a los cambios y su influencia en los resultados esperados.

8.4 Evaluación de los resultados del plan de mejora

La cadena de causa, efecto del clima organizacional según Stringer (2001), implica que en primera instancia se asuman prácticas de liderazgo por parte del jefe que inciden directamente en el clima, ya que “el comportamiento del líder dispone el clima, generando motivación en el mejor de los escenarios y esta última es la que lograría un nivel de desempeño deseado como resultado final”. Es decir, esta motivación generada, logra mejoras en el desempeño a través del tiempo; por tanto, mejorar en corto tiempo el clima requiere cambios drásticos y significativos, lo cual no es el caso de la empresa donde se ha llevado a cabo la práctica empresarial.

Además, debido a limitaciones como el tiempo de duración de la práctica y el conjunto de los trámites que se deben seguir para obtener el aval de las distintas áreas de la empresa en cada estrategia planteada, se contempla el plan de mejora como propuesta base para favorecer el clima organizacional. Dejando a libertad de la empresa su implementación y evaluación, en la cual se puedan comparar los resultados obtenidos en la medición inicial y las metas establecidas por medio de sus indicadores en un periodo de 6 meses inicialmente, y luego de manera anual.

No obstante, como evaluación durante el tiempo de práctica se mejoraron los índices de rotación obtenidos en el año 2019, los cuales ya han evolucionado favorablemente desde el mes de abril (Ver Tabla 7), cuyo periodo fue útil para socializar las estrategias a seguir junto a los administrativos encargados de la zona.

Tabla 7.

Índices de Rotación febrero, marzo y abril del año 2019, Zona Santander.

	SANTANDER					
	# RETIROS		ACTIVOS FIJO		INDICADICE PLANTA FIJA	
	ELA	SF	ELA	SF	ELA	SF
FEBRERO	3	1	54	71	5.5%	1.4%
MARZO	2	6	51	67	3.9%	8.9%
ABRIL	1	2	51	67	1.9%	2.9%

Se observó una mejoría en el indicador de rotación de la marca ELA obtenido en el último trimestre en comparación con el trimestre final del año anterior, puesto que, se redujo la deserción de colaboradores en un 0.4%, comprendiendo la disminución del número de personas que decidieron renunciar en la empresa, partiendo de 9 personas para el año 2018 a 6 personas durante el año en curso. Sin embargo, para la marca STUDIOF se observó un incremento del 0.2%, esto pudo ser a causa de la considerable reducción de planta aprobada, (siendo este el denominador para el cálculo de este indicador) ya que se mantuvo el número de colaboradores que renunciaron durante los periodos comparados. Se puede determinar que la puesta en marcha del plan de mejora favorecería en gran manera el escenario de los índices anteriormente mencionados si se logra su autorización.

Es necesario resaltar que el trabajo se desarrolló en escenarios no planeados, es decir, durante la práctica surgieron distintos percances, el de mayor incidencia fue la renuncia de la supervisora encargada de guiar por parte de la empresa la práctica empresarial; por tanto, la estudiante en práctica, autora del trabajo de grado, durante mes y medio no contó con este apoyo dentro de la empresa y adicionalmente se le asignaron para su ejecución gran parte las siguientes funciones desarrolladas por ella: el proceso de contratación, inducción, novedades de seguridad social, retiros, novedades de personal, actualización de formatos para certificación OEA, seguimiento dotación, reclutamiento, seguimiento de préstamos salariales, incapacidades, licencias, seguimiento al clima laboral, actividades de bienestar como distribución de regalos en fechas especiales, informes de indicadores de eficacia. Además, se desarrollaron tareas anexas como seguimiento de facturas de servicios públicos, impuestos, entre otros documentos de interés de otras áreas de la empresa. A pesar de las limitantes se logró cumplir con los objetivos

planteados y se visualiza, al implementar en su totalidad el plan de mejora una clima favorable para la organización.

10. Conclusiones y recomendaciones

Con base en la aplicación del Instrumento de Medición del Clima en las Organizaciones Colombianas, se pudo medir el clima organizacional en la zona Santander evidenciando que los aspectos como Cooperación y Toma de decisiones, con porcentajes de 46,5% y 66,7% respectivamente son los más críticos. En la fluidez de información entre colaboradores, e igual manera entre líderes y colaboradores se presentan las valoraciones menores; lo cual permite concluir que se requiere el desarrollo de habilidades comunicativas en los jefes de tienda para conllevar a un adecuado trabajo en equipo, y al mismo tiempo que los involucrados se sientan parte fundamental de la organización.

Al aplicar la metodología Grid Gerencial, los líderes se evalúan en el cuadrante ideal, que caracteriza a un líder enfocado tanto en sus colaboradores como en los resultados; sin embargo, distintas perspectivas, permiten evidenciar el sesgo subjetivo, muestra de ello es la evaluación de desempeño por parte de los jefes donde se presentan falencias y aspectos por mejorar en la orientación al logro, el conocimiento y comprensión del cargo, y la gestión integrada de personas. Además, la incidencia del factor liderazgo del IMCOC en el clima organizacional permite identificar en sus diferentes ítems la necesidad de reforzar el proceso de retroalimentación entre colaboradores y jefes de tiendas.

A partir de los aportes realizados por los administrativos a cargo de la zona de Santander, se realizaron reformas al plan de mejoramiento planteado, obteniendo 3 áreas base a mejorar: bienestar, liderazgo y comunicación, las cuales se entrelazan entre sí, estableciendo estrategias dentro de cada una buscando mejorar el clima organizacional.

Dentro del enfoque de liderazgo se plantea trabajar en los aspectos con mayor desfavorabilidad, los cuales son toma de decisiones y cooperación, pretendiendo que los jefes de tienda de la zona logren trabajar en ello desde su rol de líder.

Llevar a cabo cambios en el clima en una organización, requiere de prácticas de liderazgo en los jefes que motiven acciones de mejora en sus colaboradores en el tiempo. Las limitantes presentadas durante el desarrollo del plan de mejoramiento como el tiempo, los recursos y las aprobaciones requeridas, entre otras, obstaculizan que los cambios e implementaciones necesarias se ejecuten. Se recomienda a la empresa implementar el plan de mejora con sus respectivas estrategias e indicadores y que se ejecuten las actividades planteadas para lograr las metas establecidas, y en el tiempo lograr un clima organizacional que favorece el mejor desempeño empresarial.

Es necesario resaltar que el trabajo se desarrolló en escenarios no planeados, es decir, durante la práctica surgieron distintos percances que impidieron la recolección del 100% de la información, como lo fue la renuncia de la supervisora encargada, por tanto, la estudiante en práctica, autora del trabajo de grado, apoyó en gran parte las siguientes funciones durante un mes y medio: el proceso de contratación, inducción, novedades de seguridad social, retiros, novedades de personal, actualización de formatos para certificación OEA, seguimiento dotación, reclutamiento, seguimiento de préstamos salariales, incapacidades, licencias, seguimiento al clima laboral, actividades de bienestar como distribución de regalos en fechas especiales, informes de indicadores de eficacia.

Además, se desarrollaron tareas anexas como seguimiento de facturas de servicios públicos, impuestos, entre otros documentos de interés de otras áreas de la empresa.

11. Lista de referencias

- Bernardez, M. (2009). *Desempeño Humano. Manual de Consultoría*. Bloomington : AuthorHouse .
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México : Thomson.
- Cubillos, V., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios* , 70.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De la Garza, S., Ruiz, F., & Hernández, R. (2013). Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1857-1862.
- García, A., Ortega, P., & Reyes, I. (2014). *Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México* . México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, R., Valencia, S., & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 229-257. Obtenido de <file:///C:/Users/Camila/Documents/Plan%20de%20trabajo/Artículo%20MVC.pdf>
- Moran, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. México: Mc-Graw-Hill .
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, 129-137.
- Palomo, M. T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid : ESIC.

- Peiró, J., & Prieto, A. (1996). *Psicología de las organizaciones* . España: Síntesis psicológica.
- Pérez, N. (2013). *Caso aplicativo clima organizacional a la dirección nacional de derecho de autor bajo el metodo de medición IMCOC*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1031-1036.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2004). *LIDERAZGO CONTEMPORANEO* . México : ITESO.
- Sarmiento, A. (2016). *PYMES: Gestión y Clima Organizacional* . Barranquilla: Sello Editorial Coruniamericana.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional . *Suma de Negocios* , 118.
- Serrato, M. (2011). *ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2837/T11.11%20S68e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Universidad del rosario. (2008). <http://www.urosario.edu.co>. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-7/ur/Metodologia-nacional-para-medir-el-clima-organizac/>

Vázquez, R. (2007). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. España : Ideaspropias .

Vinueza, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador*. Lima-Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

ANEXOS

Anexo A. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL IMCOC

DIMENSION OBJETIVOS								
ITEMS	CLIMA DESFAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA FAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	1	2	3	4	5	6	7	
1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	2	3	1	6	10	13	24	59
2. ¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?	2	2	2	4	9	18	22	59
3. ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?		4	1	5	10	15	24	59
	4	9	4	15	29	46	70	177
TOTAL		17		15		145		177

DIMENSION COOPERACIÓN								
ITEMS	CLIMA DESFAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA FAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	1	2	3	4	5	6	7	
4. ¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?	2	4	6	2	15	13	17	59
5. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	1				3	20	35	59
6. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?		3	1	2	7	19	27	59
7. ¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?	8	13	10	7	9	5	7	59
8. ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	40	11	2	3	1	2		59
9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?	32	8	4	2	2	6	5	59
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?	3	4	4	9	13	15	11	59
11. ¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?	19	5	3	12	6	9	5	59
12. ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?	16	11	13	9	5	1	4	59
13. ¿Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección?	1		2	2	13	19	22	59
	122	59	45	48	74	109	133	590
TOTAL		226		48		316		590

DIMENSION LIDERAZGO								
ITEMS	CLIMA DESFAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA FAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	1	2	3	4	5	6	7	
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?	3		1	7	5	12	31	59
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?	10	6	9	6	9	10	9	59
16. ¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?	27	5	6	9	4	3	5	59
17. ¿Su jefe es una persona justa?	4	3	2	5	5	14	26	59
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?		1		1	3	12	42	59
19. ¿Su jefe controla su trabajo?	3	4		8	3	10	31	59
20. ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?	5	2	3	5	8	13	23	59
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?	6	4	1	7	9	13	19	59
22. ¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?		2	2	6	9	7	33	59
	58	27	24	54	55	94	219	531
TOTAL	109			54	368			531

DIMENSION TOMA DE DECISIONES								
ITEMS	CLIMA DESFAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA FAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	1	2	3	4	5	6	7	
23. ¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	42	8	4	1	1	3		59
24. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	8	4	1	6	4	15	21	59
25. ¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?	24	5	7	5	6	8	4	59
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?	24	2	10	5	5	8	5	59
	98	19	22	17	16	34	30	236
TOTAL	139			17	80			236

DIMENSION RELACIONES INTERPERSONALES								
ITEMS	CLIMA DESFAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA FAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	1	2	3	4	5	6	7	
27. ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		1	3	3	10	15	27	59
28. ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?	4	2	4	6	5	9	29	59
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?	2	2	2	3	8	11	31	59
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	7	1	8	12	10	8	13	59
31. ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?	4	3	13	7	4	12	16	59
32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?	1	9	10	9	14	5	11	59
	18	18	40	40	51	60	127	354
TOTAL	76			40	238			354

DIMENSION MOTIVACIÓN									
ITEMS	CLIMA DESFAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA FAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	1	2	3	4	5	6	7		
33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?		1				8	11	39	59
34. ¿De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe es justo?	7	4		3	4	8	12	21	59
35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?		1		1	2	6	8	41	59
36. ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?					1	2	10	46	59
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	3	2		1	8	6	14	25	59
38. ¿El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más?	26	10		7	5	4	5	2	59
39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?					1	5	17	36	59
	36	18	12	21	39	77	210		413
TOTAL		66		21		326			413

DIMENSION CONTROL									
ITEMS	CLIMA DESFAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA FAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	1	2	3	4	5	6	7		
40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?			3		5	7	8	36	59
41. ¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo?		1		3	7	8	20	20	59
42. ¿Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?		4		5	2	12	12	24	59
43. ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?	3	3		5	7	7	13	21	59
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?	3	2		3	7	7	10	27	59
45. ¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien?		2		1	4	8	7	37	59
	6	12	20	32	49	70	165		354
TOTAL		38		32		284			354

Anexo B. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL GRID GERENCIAL

A continuación, se presentan los resultados arrojados a partir de la aplicación de la metodología GRID GERENCIAL, la cual contiene un instrumento compuesto por 18 preguntas, las siguientes tablas describen dichos resultados. En la primera columna de la tabla se encuentran las preguntas de número impar junto a la valoración dada por cada jefe de tienda, por consiguiente, en la tercera columna se encuentran las preguntas de número par junto a la valoración correspondiente. Además, el valor observado en la casilla de color naranja es producto de la sumatoria de cada columna multiplicado por 0,2; cuyo resultado final representa las coordenadas X y Y.

ELA LA 35			
P. #	RESULTADO	P. #	RESULTADO
1	5	2	5
3	5	4	5
5	5	6	5
7	4	8	4
9	4	10	1
11	5	12	5
13	5	14	5
15	5	16	5
17	0	18	4
TOTAL	38		39
	7,6		7,8

SF LA 35			
P. #	RESULTADO	P. #	RESULTADO
1	5	2	5
3	5	4	4
5	5	6	5
7	4	8	4
9	3	10	4
11	3	12	4
13	4	14	3
15	5	16	5
17	3	18	4
TOTAL	37		38
	7,4		7,6

SF CABECERA			
P. #	RESULTADO	P. #	RESULTADO
1	5	2	5
3	5	4	5
5	5	6	5
7	5	8	5
9	3	10	4
11	5	12	5
13	4	14	5
15	5	16	4
17	5	18	3
TOTAL	42		41
	8,4		8,2

SF EL CACIQUE			
P. #	RESULTADO	P. #	RESULTADO
1	4	2	4
3	5	4	5
5	5	6	5
7	5	8	4
9	5	10	5
11	5	12	4
13	3	14	5
15	5	16	5
17	5	18	5
TOTAL	42		42
	8,4		8,4

ELA EL CACIQUE			
P. #	RESULTADO	P. #	RESULTADO
1	5	2	5
3	5	4	5
5	4	6	5
7	5	8	3
9	4	10	0
11	5	12	5
13	4	14	5
15	3	16	4
17	0	18	4
TOTAL	35		36
	7		7,2

SF CARACOLÍ			
P. #	RESULTADO	P. #	RESULTADO
1	5	2	5
3	5	4	5
5	5	6	4
7	4	8	5
9	4	10	5
11	5	12	4
13	3	14	5
15	5	16	4
17	4	18	3
TOTAL	40		40
	8		8

SF LA FLORIDA			
P. #	RESULTADO	P. #	RESULTADO
1	5	2	5
3	5	4	5
5	5	6	5
7	4	8	5
9	5	10	3
11	5	12	5
13	4	14	5
15	5	16	3
17	0	18	5
TOTAL	38		41
	7,6		8,2

ELA MEGAMALL			
P. #	RESULTADO	P. #	RESULTADO
1	5	2	5
3	4	4	5
5	5	6	4
7	5	8	1
9	3	10	1
11	5	12	5
13	5	14	5
15	4	16	4
17	5	18	5
TOTAL	41		35
	8,2		7

SF BARRANCA			
P. #	RESULTADO	P. #	RESULTADO
1	4	2	4
3	5	4	4
5	4	6	5
7	5	8	5
9	4	10	2
11	4	12	4
13	3	14	4
15	5	16	5
17	2	18	4
TOTAL	36		37
	7,2		7,4