

**DETERMINACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA GESTION  
DEL PLAN DE DESARROLLO Y DESEMPEÑO EN ALMACAFE S.A SUCURSAL  
HUILA DICIEMBRE DE 2010**

**JULIAN ANDRES SALAZAR AGUIRRE**

**Director**

**ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ, Ph.D.**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
NEIVA  
2011**

**DETERMINACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA GESTION  
DEL PLAN DE DESARROLLO Y DESEMPEÑO EN ALMACAFE S.A SUCURSAL  
HUILA DICIEMBRE DE 2010**

**JULIAN ANDRES SALAZAR AGUIRRE**

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

**Director**

**ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ, Ph.D.**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**NEIVA**

**2011**

## ABSTRACT

One of the most important aspects as far as the definition of a social organism as organization is the “organizational Climate”. Goncalves (1997) defines organizational climate like “a phenomenon that mediates between the factors of the organizacional system and the motivational tendencies that are translated in a behavior that has consequences on the organization such as the productivity, satisfaction, rotation, etc.”

the organizational culture is bound to the complexity concept, within the frame that can only be arrived at the truth by means of the controversy “Complex Thought” with the purpose of obtaining the best results in the long chain of value.

Nevertheless, these perceptions depend on good measurement of the activities, interactions and another series of experiences that each member has with the company. For that reason the Organizational Climate reflects the interaction between personal and the organizacion characteristics.

Nowadays, the organizational climate concept is a very important subject in the companies for its same reason of being in the organization contexts recognize the importance of the phenomena that happen in the interactions subject-organization and subject-subject.

Almacafé S.A. Huila has been made carried out studies by means of a System of development management and performance of the personnel for the improvement and commitment with the company, obtaining that the organization counts on a healthy organizational climate provides to the company of a useful tool with which it will obtain competitiveness within the market in which it develops.

Let us remember that the system of measurement of performance is a continuous process in the time that helps to determine the organizacional climate and simultaneously it allows us to identify the best practices to successful carry out the activities and own responsibilities of our positions. Additionally, it helps us to design programs of qualification that contribute to the personal and professional growth, from the results obtained in the evaluation.

## DEDICATORIA

*“Me gustaría dedicar este trabajo de grado a toda mi familia”*

*A mis padres Hernando y Martha porque me enseñaron a encarar las adversidades en la vida sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, me han dado todo lo que soy como persona y profesional, mis valores, mis principios, mi perseverancia, mi dedicación y empeño, todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.*

*A mi esposa Maribel a ella especialmente le dedico este trabajo por su paciencia, por su comprensión, por su fuerza, por permitirle el tiempo a esta especialización, por ser tal y como es, porque haces que de siempre lo máximo de mí.”*

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero dar mis especiales agradecimientos al director de trabajo de grado Ph.D. Alvaro Zapata Domínguez por su compromiso, su orientación y enseñanzas, a mis compañeros de estudio de la especialización por sus conocimientos y permitir compartir su tiempo conmigo, a mi empresa por el valioso y bien aprovechado tiempo, a mis amigos que siempre estuvieron presentes para guiar y dar sus mejores consejos.*

*Mil y mil gracias a todos los que hicieron posible que se cumpliera un sueño más'*

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
Capítulo I. INTRODUCCION	
1.1. Identificación e historia de la empresa	5
1.2. Antecedentes	6
1.3. Descripción del problema	12
1.4. Justificación	12
1.5. Problema de Investigación	13
Capítulo II. OBJETIVOS	
2.1. Objetivo General	14
2.2. Objetivo Específico	14
Capítulo III. MARCO CONCEPTUAL	
3.1. Conceptualización de clima organizacional	15
3.2. Realización y Estudio del Clima Organizacional	17
3.3. Definición del Modelo de Análisis y Medición del Clima Organizacional.	19
3.3.1 Explicación del Modelo Hernán Álvarez-Hacia un Clima Organizacional.	20
Capítulo IV. DISEÑO METODOLOGICO	
4.1. Tipo de Investigación	24
4.2. Población	24
4.3. Muestra	24
4.4. Instrumento	25
Capítulo V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1. Resultados	26
5.1.1. Factor Conocimiento de políticas	27
5.1.1.1. Ubicación de la Variable	27
5.1.1.2. Identificación de las causas	28
5.1.1.3. Identificación de las soluciones	28
5.1.2. Factor Estructura Organizacional	29
5.1.2.1. Ubicación de la Variable	29
5.1.2.2. Identificación de las causas	29
5.1.2.3. Identificación de las soluciones	29
5.1.3. Factor Participación	29
5.1.3.1. Ubicación de la Variable	29
5.1.3.2. Identificación de las causas	30
5.1.3.3. Identificación de las soluciones	31
5.1.4. Factor Instalaciones y elementos de trabajo	31
5.1.4.1. Ubicación de la Variable	31

5.1.4.2. Identificación de las causas	31
5.1.4.3. Identificación de las soluciones	31
5.1.5. Factor Integración en Procesos	31
5.1.5.1. Ubicación de la Variable	31
5.1.5.2. Identificación de las causas	32
5.1.5.3. Identificación de las soluciones	33
5.1.6. Factor Relación Liderazgo	33
5.1.6.1. Ubicación de la Variable	33
5.1.6.2. Identificación de las causas	34
5.1.6.3. Identificación de las soluciones	34
5.1.7. Factor Toma de decisiones	34
5.1.7.1. Ubicación de la Variable	35
5.1.7.2. Identificación de las causas	35
5.1.7.3. Identificación de las soluciones	35
5.1.8. Factor Trabajo Gratificante	36
5.1.8.1. Ubicación de la Variable	36
5.1.8.2. Identificación de las causas	37
5.1.8.3. Identificación de las soluciones	37
5.1.9. Factor Desarrollo personal	38
5.1.9.1. Ubicación de la Variable	38
5.1.9.2. Identificación de las causas	39
5.1.9.3. Identificación de las soluciones	39
5.1.10. Factor Solución de conflictos de Interés.	39
5.1.10.1. Ubicación de la Variable	39
5.1.10.2. Identificación de las causas	40
5.1.10.3. Identificación de las soluciones	41
5.1.11. Factor Cliente Interno	41
5.1.11.1. Ubicación de la Variable	41
5.1.11.2. Identificación de las causas	42
5.1.11.3. Identificación de las soluciones	42
5.1.12. Factor libertad de expresión	42
5.1.12.1. Ubicación de la Variable	42
5.1.12.2. Identificación de las causas	43
5.1.12.3. Identificación de las soluciones	44
5.1.13. Factor Estabilidad Laboral	44
5.1.13.1. Ubicación de la Variable	44
5.1.13.2. Identificación de las causas	44
5.1.13.3. Identificación de las soluciones	44
5.1.14. Factor Reconocimiento	44
5.1.14.1. Ubicación de la Variable	44
5.1.14.2. Identificación de las causas	45
5.1.14.3. Identificación de las soluciones	46
5.1.15. Factor Salario	46
5.1.15.1. Ubicación de la Variable	46
5.1.15.2. Identificación de las causas	47
5.1.15.3. Identificación de las soluciones	47
5.1.16. Factor Agilidad en Normas.	47

5.1.16.1. Ubicación de la Variable	48
5.1.16.2. Identificación de las causas	48
5.1.16.3. Identificación de las soluciones	49
5.1.17. Factor Evaluación de Desempeño	49
5.1.17.1. Ubicación de la Variable	49
5.1.17.2. Identificación de las causas	50
5.1.17.3. Identificación de las soluciones	50
5.1.18. Factor Retroalimentación.	50
5.1.18.1. Ubicación de la Variable	50
5.1.18.2. Identificación de las causas	51
5.1.18.3. Identificación de las soluciones	51
5.1.19. Factor Selección e Inducción	52
5.1.19.1. Ubicación de la Variable	52
5.1.19.2. Identificación de las causas	53
5.1.19.3. Identificación de las soluciones	53
5.1.20. Factor Identidad e Imagen de la de la organización	53
5.1.20.1. Ubicación de la Variable	53
5.1.20.2. Identificación de las causas	54
5.1.20.3. Identificación de las soluciones	54
5.1.21. Factor Celebraciones y Ceremonias	54
5.1.21.1. Ubicación de la Variable	54
5.1.21.2. Identificación de las causas	54
5.1.21.3. Identificación de las soluciones	54
5.1.22. Factor Actividades extralaborales planeadas por la empresa	54
5.1.22.1. Ubicación de la Variable	54
5.1.22.2. Identificación de las causas	56
5.1.22.3. Identificación de las soluciones	57
5.1.23. Factor Orientación con Valores.	58
5.1.23.1. Ubicación de la Variable	58
5.1.23.2. Identificación de las causas	58
5.1.23.3. Identificación de las soluciones	58
5.1.24. Factor Labor Social de la Empresa.	58
5.1.24.1. Ubicación de la Variable	58
5.1.24.2. Identificación de las causas	59
5.1.24.3. Identificación de las soluciones	59
6. Conclusiones y Recomendaciones	60
7. Bibliografía	62
8. Anexos	64
8.1 Listado de personal	
8.2 Encuesta evaluación Clima Organizacional	



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA ALMACAFE S.A

Empresa de la Federación Nacional de Cafeteros creada el 8 de mayo de 1965, con la expresa finalidad de estar a disposición de los productores de café, con el fin contribuir al logro de los grandes propósitos de la Federación, como los son: mejorar la calidad de vida del caficultor mediante la transferencia del mayor precio por su producto y generar mayor valor agregado a los consumidores del grano. Estos objetivos los cumple Almacafé S.A. mediante la atención del acopio, la conservación de los excedentes de las exportaciones del grano y el manejo de la logística interna de la comercialización del café.

Para el desarrollo de su objetivo social como Almacén General de Depósito, Almacafé se constituye en una empresa de servicios de naturaleza logística con características estratégicas y de gestión propias que ejerce funciones delegadas por la Federación. Tales funciones se agrupan en cinco grandes categorías:

1. Apoyo a la garantía de compra de café.
2. Apoyo logístico a la comercialización externa e interna de la Federación.
3. Trilla, tostión, molienda y empaque de café.
4. Control de calidad a las exportaciones de café.
5. Apoyo logístico a la estrategia de valor agregado de la Federación mediante la producción y suministro de café tostado, molido y empacado a las tiendas Juan Valdez y para otros proyectos en curso.

Almacafé S.A espera constituirse en una opción atractiva como prestadora de servicios Logísticos para la industria y el comercio nacionales a través de una política de diversificación de sus servicios. Actualmente, en adición a los servicios que presta a la Federación Nacional de Cafeteros, Almacafé ofrece servicios de Agenciamiento Aduanero para exportadores de café y Almacenamiento y Administración de Mercancías diferentes al café.

Para el desarrollo y atención de la logística para la Federación, Almacafé S.A. cuenta con una estructura organizacional que consta de una oficina principal con sede en Bogotá, ocho sucursales y cinco agencias.

Igualmente, Almacafé S.A. administra diez plantas industriales, nueve especializadas en la trilla de café de exportación y una torrefactora para la producción y empaque del café requerido por las Tiendas Juan Valdez y Pod Col Coffee –PCC.

### **Misión**

Prestar con excelencia servicios especializados como operador logístico y almacén general de depósito, que contribuyan al logro de los grandes propósitos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, relacionados con la garantía de compra, la comercialización y la preservación de la calidad del café colombiano.

## **Visión**

Liderar la logística de comercialización del café y la de otros productos y servicios, asegurando la sostenibilidad organizacional y ambiental

## **Áreas Claves**

La estrategia de Almacafé se desarrolla en el marco de cinco áreas clave en las que es muy importante tener éxito y en donde todos los esfuerzos se enfocan en el logro de los objetivos estratégicos definidos para cada una:

### **1. Logística de la comercialización de café**

Objetivo: generar mayor valor agregado al café colombiano a través de la innovación y del manejo efectivo de la logística de su comercialización.

### **2. Calidad del Café Colombiano**

Objetivo: controlar y preservar la calidad del café colombiano y certificar su origen.

### **3. Efectividad y Competitividad Organizacional**

Objetivo: asegurar el cumplimiento de la misión a través del desarrollo organizacional y el crecimiento del capital humano.

### **4. Sostenibilidad Financiera**

Objetivo: asegurar la solidez financiera de acuerdo con las expectativas y requerimientos de la FNC.

### **5. Logística de Otros Productos y Servicios**

Objetivo: Generación de nuevos ingresos a través del incremento del portafolio de clientes y servicios logísticos

## **1.2 ANTECEDENTES**

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización es el “Clima organizacional”. Goncalves (1997)<sup>1</sup> define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

La cultura organizacional está ligada al concepto de complejidad, dentro del marco que sólo se puede llegar a la verdad por medio de la controversia “Pensamiento Complejo” con el fin de obtener los mejores resultados en la larga cadena de valor.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Hoy en día, el concepto de clima organizacional es un tema muy importante en las empresas por su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de los fenómenos que suceden en las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

---

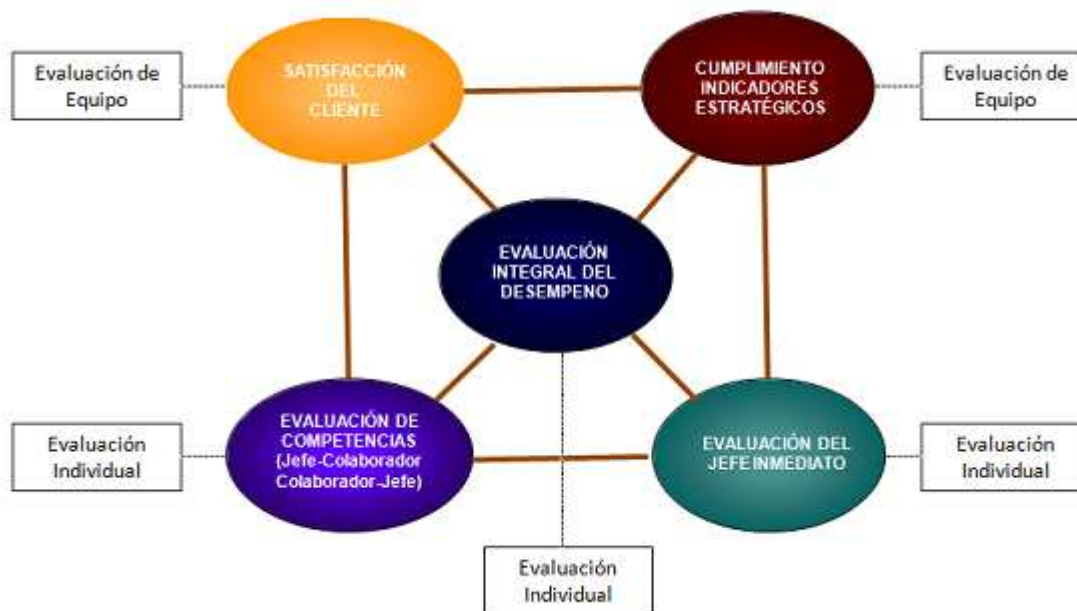
<sup>1</sup> Goncalves, A. (1997) Clima organizacional.

Recuperado noviembre 16, 2002 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>

En Almacafé S.A sucursal Huila se ha realizado estudios llevados a cabo por medio de un Sistema de gestión de desarrollo y desempeño del personal en pro del mejoramiento y compromiso con la empresa, el lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Recordemos que el sistema de medición de desempeño es un proceso continuo en el tiempo que ayuda a determinar el clima organizacional y a la vez nos permite identificar las mejores prácticas para desempeñar exitosamente las actividades y responsabilidades propias de nuestros cargos. Adicionalmente, nos ayuda a diseñar programas de capacitación que contribuyan al crecimiento personal y profesional, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación.

## COMPONENTES DEL MODELO



## BENEFICIOS

### PARA NOSOTROS...

- Evaluación de Desempeño obtenida a partir de resultados objetivos, transparentes, equitativos y coherentes con los intereses de la Organización.
- Comparar los resultados de la medición de desempeño con relación al año anterior, con el fin de identificar y definir planes de desarrollo ajustados a las necesidades reales del colaborador.
- Acompañamiento por parte de Almacafé en los procesos de aprendizaje, incentivando los nuevos comportamientos que necesitamos desarrollar.
- Conocimiento de nuevas herramientas y conceptos que nos permitan tener un

## **PARA NOSOTROS...**

desempeño exitoso en el mundo laboral.

## **PARA ALMACAFÉ...**

- Resultado de la percepción de los clientes en el cumplimiento de los niveles de servicio que prestamos.
- Definición de planes de formación y desarrollo de los colaboradores acordes con los intereses particulares y los de la Empresa.
- Obtener medidas relacionadas con la estrategia y la gestión de la Organización.

## **COMPONENTES**

### **Satisfacción del Cliente**

Permite identificar los niveles de satisfacción y cumplimiento en el servicio que prestamos. Para la segunda medición se les aplicará la encuesta a los siguientes clientes:

- Federación Nacional de Cafeteros
- Procafecol
- Exportadores particulares de café
- Clientes no relacionados con café
- Empresas Exportadoras de Café Excelso
- Programa I.G.P. / D.O.P. Café de Colombia

Para evaluar los niveles de servicio prestados por los siguientes procesos en la Oficina Principal, se les aplicará la encuesta a los Gerentes y/o Coordinadores en las Sucursales y Agencias y a los Directores y Coordinadores en la Oficina Principal.

- Auditoría Interna
- Servicios Administrativos
- Compras y Contratación
- Contabilidad
- Gestión Humana
- Gestión Organizacional
- Jurídica
- Tecnología de Información

- Coordinación Financiera

## **Indicadores Estratégicos**

Permiten medir la gestión de los colaboradores de Almacafé para alcanzar las metas establecidas en cada uno de los procesos en los que participan.

<b>INDICADORES</b>	<b>PROCESO QUE APLICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de mejoramiento</li> <li>• Ejecución presupuestal por dependencia (Gestión Directa) a nivel Nacional.</li> </ul>	Oficina Principal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamos por calidad (Con pagos y sin VMI) (Promedio Nacional).</li> <li>• Rechazos de Café Excelso FNC en Puerto Marítimo (promedio Nacional).</li> <li>• Cumplimiento del plan de mejoramiento por dependencia.</li> <li>• Ejecución presupuestal Oficina Calidad (Gestión Directa).</li> </ul>	Oficina de Calidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento programación producción vs. pedidos planta Torrefactora.</li> <li>• Cumplimiento del plan de mejoramiento Torrefactora.</li> <li>• Ejecución presupuestal Torrefactora (Gestión Directa).</li> </ul>	Torrefactora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Servicio CEDI</li> <li>• Cumplimiento del plan de mejoramiento CEDI.</li> <li>• Ejecución presupuestal CEDI (Gestión Directa).</li> </ul>	CEDI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en trilla (Promedio Nacional).</li> <li>• Cumplimiento del plan de mejoramiento por (Promedio Nacional).</li> <li>• Ejecución presupuestal (Promedio Nacional).</li> <li>• Crecimiento ingresos por otros negocios (Promedio Nacional).</li> <li>• Rechazos de Café Excelso FNC en Puerto Marítimo (Promedio Nacional).</li> <li>• Reclamos por calidad (Con pagos y sin VMI). (Promedio Nacional).</li> </ul>	Dirección Logística

## INDICADORES

## PROCESO QUE APLICA

- Eficiencia en trilla Sucursal/ Agencia.
  - Cumplimiento del plan de mejoramiento por Sucursal/ Agencia
  - Ejecución presupuestal Sucursal/ Agencia (Gestión Directa)
  - Crecimiento ingresos por otros negocios Sucursal/ Agencia
  - Rechazos de Café Excelso FNC en Puerto Marítimo Sucursal/ Agencia
  - Reclamos por calidad Sucursal/ Agencia (Con pagos y sin VMI)
- Sucursales / Agencias
- Quejas y Reclamos de Clientes Respecto al Número de Solicitudes
  - Apelaciones de Clientes Respecto al Número de Solicitudes
  - Apelaciones total con respecto al número de solicitudes
  - Reclamos de consumidores por cafés certificados con respecto al número total de cafés certificados
- Oficina de Certificación

### Jefe Inmediato

Permiten evaluar integralmente el desempeño de sus colaboradores, basado en las siguientes dimensiones:

- Identidad corporativa: Valores Corporativos: Adaptabilidad al cambio, compromiso con la Organización y responsabilidad.
- Desempeño general del colaborador
- Potencial de desarrollo del colaborador

### Competencias

Las competencias son el conjunto de comportamientos, habilidades y actitudes que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un cargo, en una organización y en un contexto determinado, que se encuentran definidos y descritos mediante comportamientos observables. Estas características están asociadas a conductas que se observan con mayor frecuencia, en diversidad de situaciones y con mejores resultados.

Almacafé definió los siguientes tipos de competencias que se complementan y que agrupadas permiten establecer el conjunto de comportamientos deseables en un colaborador:

## ORGANIZACIONALES

## PROCESO

## CARGO

Describen las habilidades, comportamientos y actitudes que debe tener una persona, cualquiera que sea su cargo, proceso o nivel, para contribuir al éxito del negocio.

Definen las habilidades, comportamientos y actitudes necesarios para el óptimo cumplimiento de las responsabilidades asociadas al proceso en el cual se desempeña.

Definen los requisitos necesarios en términos de habilidades, comportamientos y actitudes necesarios para cumplir con las responsabilidades asociadas a un cargo determinado.

Igualmente, definió tres evaluaciones de competencias:

**AUTOEVALUACION:** Evaluación de las competencias Organizacionales, de Proceso y de Cargo propias de cada uno de nuestros cargos, la cual debe ser realizada por cada uno de nosotros, con base en nuestro criterio y percepción; teniendo en cuenta los comportamientos definidos para cada una de las competencias.

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL JEFE INMEDIATO AL COLABORADOR:** Evaluación de las competencias Organizacionales, de Proceso y de Cargo, la cual debe ser realizada por el jefe inmediato a cada uno de los colaboradores que conforman su equipo de trabajo; teniendo en cuenta los comportamientos definidos para cada una de las competencias.

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL COLABORADOR AL JEFE INMEDIATO:** Evaluación de las competencias Organizacionales, de Proceso y de Cargo, la cual debe ser realizada por el colaborador a su jefe inmediato; teniendo en cuenta los comportamientos definidos para cada una de las competencias.

### **Evaluación Integral de Desempeño**

El resultado de las cuatro dimensiones anteriores (Satisfacción del Cliente – Cumplimiento de Indicadores Estratégicos – Evaluación del jefe Inmediato y la Evaluación de Competencias) nos permite obtener la Evaluación Integral de Desempeño.

Finalmente, se espera que los resultados de esta investigación sean de utilidad informativa para proveer tanto a las empresas como a los colaboradores de las mismas, de datos y herramientas que promuevan el ambiente agradable de trabajo en el que toda persona desea desempeñarse.

### **1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El estudio del clima organizacional (CO) ha sido abordado en Colombia por autores como Sudarsky (1979), Méndez (1982) y Toro (1992a, 1992b y 1992c), quienes han atraído la atención de distintos profesionales en contextos académicos y laborales hacia esta temática.

En el contexto de los Almacenes generales de depósito de café “Almacafé” es nulo el número de investigaciones relacionadas con el Clima Organizacional, sólo se han realizado encuestas relacionadas con la satisfacción del cliente externo-interno con vista a mejorar la calidad del servicio y un poco relacionadas con la Cultura Organizacional, por lo anterior se establece el problema de investigación al plantearse la necesidad de conocer el clima organizacional del personal de ALMACAFÉ S.A en la seccional Huila, que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral del mismo.

Con todo, hay que afirmar que el tema del clima organizacional ha tomado mucha fuerza durante los últimos años, evidenciándose esto en el interés por su medición e intervención constante, en empresas de contexto nacional e internacional. La importancia que se le ha dado a este fenómeno se debe a la estrecha relación con diferentes procesos tales como la productividad, eficiencia, eficacia y calidad, criterios que posibilitan un óptimo desarrollo organizacional (Toro, 1996; Bernal y Soto, 2001; Abril y Fajardo, 2000).

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización es el “clima organizacional”. Goncalves (1997) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima organizacional forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización, no encontraremos dos climas organizacionales iguales, el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

En el contexto de los Almacenes generales de depósito Almacafé se han realizado algunos estudios y valoraciones a nivel nacional que identifican y redirigen la misión y la visión de la compañía, pero como tal el concepto de cultura organizacional no se ha definido.

por lo anterior se establece el problema de investigación al plantearse la necesidad de conocer el clima organizacional del personal de ALMACAFÉ S.A Seccional Huila, que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral del mismo.

El lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Finalmente, se espera que los resultados de esta investigación sean de utilidad informativa para proveer tanto a las empresas como a los colaboradores de las mismas, de datos y herramientas que promuevan el ambiente agradable de trabajo.



## **1.5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo es el clima organizacional en ALMACAFÉ S.A seccional Huila, y como influye la interacción de sus factores en el desempeño de sus trabajadores para el bienestar de la empresa?

## **2. OBJETIVOS**

## **2.1 Objetivo General**

- Determinación del clima organizacional por medio de la gestión del plan de desarrollo y desempeño en Almacafé S.A sucursal Huila

## **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el clima organizacional en Almacafé S.A
- Evaluar el clima organizacional por medio del plan de desarrollo y desempeño en Almacafé S.A.
- Dimensionar el alcance del estudio del clima organizacional en busca del mejoramiento del Plan de desarrollo 2009-2013 vigente a la fecha.
- Brindar herramientas de mejora para el fortalecimiento de los parámetros que afectan negativamente el clima organizacional en Almacafé S.A.

## **3 MARCO CONCEPTUAL**

### 3.1 Conceptos de Clima Organizacional

Algunos autores como Ouchi (1981), lo identifican como un componente o elemento más de la cultura debido a que plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura Organizacional de una compañía.

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Gormman, en el año de 1960. Denison (1991) menciona que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las investigaciones realizadas por, Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970).

Al respecto se menciona que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos.

No se pretende agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino, solo se recuperan aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio

Tagiuri y Litwin ( citado por Denison, 1991:23) expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

Martín y cols.,(1999:10) menciona que:

“El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”

Al respecto Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos.

De acuerdo con Chiavenato y cols. (2001:119-120) “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Estos dos últimos de acuerdo con Brunet (2004) se ubican en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar en el presente trabajo, no obstante se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las

personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, ya que hay múltiples variables por investigar.

Ahora bien, quien intente intervenir en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de que es un constructo o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones sobre las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima (Gairín y cols.,1996).

Denison (1991) argumenta, que el clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por otra parte hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.

### **3.1.1 Tipos de Clima**

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

#### **Sistema I. Autoritarismo Explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

#### **Sistema II. Autoritarismo paternalista**

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

### **Sistema III Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **Sistema IV. Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

## **3.2 Realización y Estudio del Clima Organizacional**

Para Gibson y cols., (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que

se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

De acuerdo con Martín y cols., (2002:331-348) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de continuar creciendo debido a la apropiación de los mismos empleados, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima.

Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las necesidades. En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud de desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con Jorde-Bloom, (citado por Gairín, 1996:416) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.”

### **3.3 Definición del Modelo de Análisis y Medición del Clima Organizacional.**

Según Brunet, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.

El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.

El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensa por un buen desempeño.

La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores

determinantes del clima Organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.

### **3.3.1 Modelo Hernán Alvarez - Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante**

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Alvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del Cauca.

El del banco de factores fue modificado de acuerdo al comportamiento y la especificidad de la compañía, algunos factores fueron unidos en uno sólo de acuerdo a la normativa y protocolo de la empresa para realizarlo; se realizó un análisis exhaustivo y objetivo de cada factor, antes de su Escogencia, unión con otro o de su descarte.

Se incluyó nuevos factores no contemplados en el modelo general; debido a que se consideró hacia parte fundamental de la encuesta debido a la incidencia en la actitud de la fuerza laboral; los nuevos factores incluidos tienen los tres tipos de preguntas que, en general, aparecen en todos los factores. Es decir, una pregunta que conduzca a su evaluación cuantitativa, utilizando la misma escala numérica de los otros factores; una segunda pregunta que lleve a encontrar las causas por las cuales no se está manifestando en la forma ideal o deseable, dando posibilidades de escogencia; y una tercera pregunta para encontrar las respectivas soluciones.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Alvarez son los siguientes:

#### **3.3.1.1 Conocimiento Políticas**

Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.2 Estructura Organizacional.**

Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.3 Participación**

Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.4 Instalaciones y Elementos de Trabajo**



Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

### **3.3.1.5 Integración en Procesos**

Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.

### **3.3.1.6 Liderazgo**

Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

### **3.3.1.7 Consenso**

Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

### **3.3.1.8 Trabajo Gratificante**

Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

### **3.3.1.9 Desarrollo Personal**

Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

### **3.3.1.10 Relaciones Interpersonales y Solución de conflictos de Interés**

Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.11 Cliente Interno**

Se refiere a los trabajos que usted recibe de otras personas y que debe continuar, se refiere a la calidad de los trabajos y si están acorde con los requerimientos.

#### **3.3.1.12 Libertad de expresión**

Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.13 Estabilidad Laboral**

Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.14 Valoración y/o Reconocimiento**

Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.15 Salario**

Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.16 Agilidad en Normas**

Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.17 Evaluación del desempeño**

Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

#### **3.3.1.18 Retroalimentación**

Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

### **3.3.1.19 Selección de Personal e Inducción**

Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional, Si en el momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

### **3.3.1.20 Identidad de la Organización.**

Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo adaptar fenómenos de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

### **3.3.1.21 Celebraciones y Ceremonias**

Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa.

### **3.3.1.22 Actividades Extralaborales Coordinadas por la Empresa**

Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.

### **3.3.1.23 Orientación con Valores**

Se refiere al conocimiento impartido y distribuido por la empresa, es decir si la empresa es orientada hacia los valores como calidez humana, logros, calidad humana.

### **3.3.1.24 Labor Social de la Empresa**

Este parámetro lo quise incluir debido a que se hace fundamental en el desarrollo del programa, es intenso observar como todas las personas de la empresa se ven asociadas a la labor social de la compañía y el fortalecimiento de las 556.000 familias cafeteras que conforman la Federación Nacional de Cafeteros.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de Investigación**

El enfoque bajo el cual se orientara el presente estudio es de corte cuantitativo-cualitativo y el tipo de investigación es explicativo. En esta línea “Los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Hernández, Fernández y Baptista (2003:126)

Cabe señalar que al recolectar datos se utilizará la técnica de encuesta cualitativa – cuantitativa por aceptación.

La aplicación del instrumento tiene como referencia la recomendación que hace Hernández, Fernández y Baptista (2003) al mencionar que el ideal de la investigación es recolectar datos cuantitativos y cualitativos respecto de un problema de investigación.

### **4.2 Población**

La población de estudio para llevar a cabo la investigación sobre el clima organizacional en Almacafé S.A consta de 21 empleados contratados directamente por Almacafé y 27 personas que son subcontratadas como temporales o por bolsa de empleo y 48 personas más que participan en el proceso de movimiento del pergamino estas 48 personas pertenecen a una cooperativa de trabajo asociado que subcontrata Almacafé, 20 de sexo femenino y 76 del sexo masculino, con un promedio de edad de 30,5 años, y con una antigüedad promedio de 3,0 años, como se observa en los anexos.

### **4.3 Muestra**

Los criterios para la selección de la muestra serán determinados por el investigador, por lo que el tipo de muestreo empleado será no probabilístico intencional. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003:326-327) este tipo de muestra supone un procedimiento de selección informal. A partir de ella se hace inferencias sobre las poblaciones. La ventaja de esta muestra es que se requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características.

Los criterios de inclusión para seleccionar a los empleados participantes será:

- a. De ambos géneros.
- b. Que tengan contrato con Almacafé directamente.

El tamaño de la muestra quedara conformada por 21 empleados, tomando como base los criterios de inclusión arriba mencionados, así mismo en busca de una mejor caracterización y desarrollo de la encuesta.

Los datos de sucursal a sucursal pueden variar debido a la antigüedad promedio de los empleados; la edad promedio de los empleados en Almacafé S.A a nivel nacional es de 15 años, para la sucursal Huila este mismo promedio es de sólo 7 años para los empleados directamente contratados por el almacén, lo que nos hace una sucursal mucho más joven que el resto de los almacenes del país.

#### **4.4 Instrumento**

Recolección de la información: Hernández, Fernández y Baptista (2003:357) utilizan dos opciones con respecto a la utilización del instrumento de medición:

- 1.-Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular.
- 2.-Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello.

El instrumento a utilizar para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, será el elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

El formulario, consta de 23 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

En cada factor se encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales se les solicitará contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa, con una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa, organización o institución y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la empresa, organización o institución.

## Capítulo V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 5.1 RESULTADOS FACTORES CLIMA ORGANIZACIONAL

Para todos los factores tendremos en cuenta el valor de la media y su posición en la tabla anterior, determinando el valor cualitativo en la empresa.

La información que trataremos es el resultado de la evaluación de cada uno de los 24 factores estudiados, para cada factor se obtuvo la media y la moda.

En la tabla siguiente observamos los resultados de las encuestas.

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
1	Conocimiento Políticas	8.71	8.00	1.09
2	Estructura Organizacional	10.00	10.00	0.00
3	Participación	8.28	8.00	0.89
4	Instalaciones y elementos de Trabajo	10.00	10.00	0.00
5	Integración en procesos	8.43	8.00	0.48
6	Liderazgo	8.07	7.00	1.27
7	Consenso	7.43	7.00	0.97
8	Trabajo Gratificante	8.55	9.00	0.59
9	Desarrollo personal	6.57	7.00	1.25
10	S/n conflictos de interés y relaciones Interpersonales	8.50	8.00	0.63
11	Cliente Interno	8.79	9.00	0.46
12	Libertad de expresión	8.29	8.00	0.83
13	Estabilidad Laboral	10.00	10.00	0.00
14	Reconocimiento	7.10	7.00	1.08
15	Salario	6.10	5.00	1.41
16	Agilidad en Normas	8.14	8.00	0.76
17	Evaluación de desempeño	8.57	10.00	1.30
18	Retroalimentación	8.02	8.00	1.10
19	Selección e Inducción	9.10	9.00	0.70
20	Identidad de la organización	10.00	10.00	0.00
21	Celebraciones y Ceremonias	8.38	8.00	0.80
22	Actividades Extralaborales planeadas por la empresa	6.67	8.00	1.53
23	Orientación con Valores	8.55	9.00	1.06
24	Labor Social de la empresa	10.00	10.00	0.00
<b>Promedio General</b>		<b>8.06</b>		

Siendo esta valoración obtenida de acuerdo a la siguiente tabla una calificación de BUENO.

CLASIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA
10	EXCELENTE
9,0 – 9,9	MUY BUENO
8,0 – 8,9	BUENO
6,0 – 7,9	ACEPTABLE
4,0 – 5,9	MALO
0,0 – 3,9	PESIMO

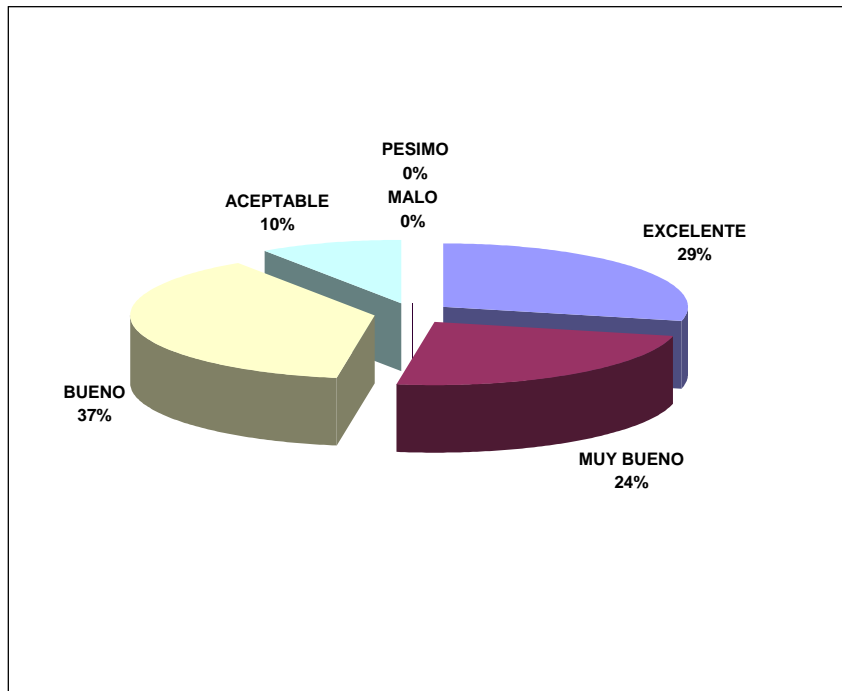
**5.1.1 Factor Conocimiento de Políticas**  
**5.1.1.1 Ubicación de la Variable**

Para este factor el valor es de 8.71 significa una buena afiliación del personal con esta variable, la moda con un valor de 8, nos indica que esta es la calificación que más veces se repite para este factor.

Entre mejor conocimiento haya de la misión, la visión y el direccionamiento estratégico de la compañía, más adecuadas serán las decisiones tomadas por cada uno de los integrantes del grupo.

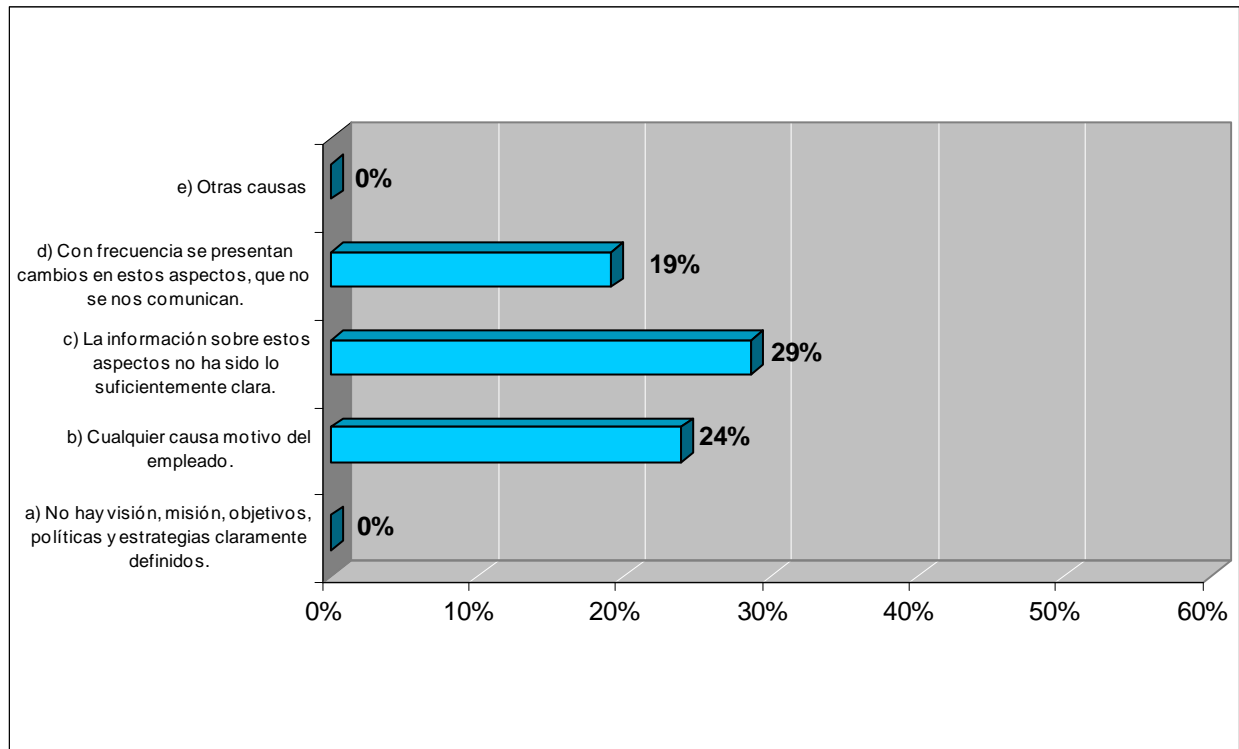
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
1	Conocimiento Políticas	8.71	8.00	1.09

En el análisis cualitativo tenemos:



Como se puede observar en el gráfico para el 90% de los encuestados el factor presenta una percepción positiva, así: 37% Bueno, 24% Muy bueno y 29% Excelente; para el 10% de los encuestados el factor tiene una percepción negativa o aceptable.

### 5.1.1.2 Identificación de Causas



En el gráfico se puede observar el porcentaje de cada una de las causas con respecto al total de la muestra, el factor es menos fuerte por las siguientes causas: a) empleados piensan que conocen las políticas pero debido a los cambios y a la falta de comunicación no están actualizados acerca de estas con el 19%, La información acerca de estos valores empresariales no ha sido clara con algunos de los empleados con el 29 %, y con el 24% es a causa del empleado.

### 5.1.1.2 Identificación de Soluciones

La solución por unanimidad que proponen los encuestados es socializar tanto al cliente interno como externo por de medio de varios métodos de comunicación los cambios realizados a las políticas y las estrategias tomadas, Las políticas deben estar expuestas al público, se sobreentiende que deben ser claras, concisas y de fácil recordación, con el fin que los empleados las recuerden y las tengan siempre presentes, conscientizar a los empleados de la necesidad de apropiarse de estos valores empresariales y sientan la empresa “se pongan la camiseta” ya que la empresa somos todos.



## 5.1.2. Factor Estructura Organizacional

### 5.1.2.1. Ubicación de la Variable

Para el factor de Estructura Organizacional como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 10 calificándolo como excelente, convirtiéndose este factor en una de las mayores fortalezas de la compañía.

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
2	Estructura Organizacional	10.00	10.00	0.00

Análisis cualitativo:

En el gráfico se puede observar que para esta empresa su estructura organizacional es totalmente una fortaleza y se desempeña de manera ideal para el total de los encuestados.

### 5.1.2.3 Identificación de Soluciones

El plan de acción para este parámetro es continuar adecuadamente con la estructura organizacional, debido a que es funcional para el proceso de recolección, acopio de cafés, almacenamiento y trazabilidad; los empleados se encuentran familiarizados con la forma de trabajo.

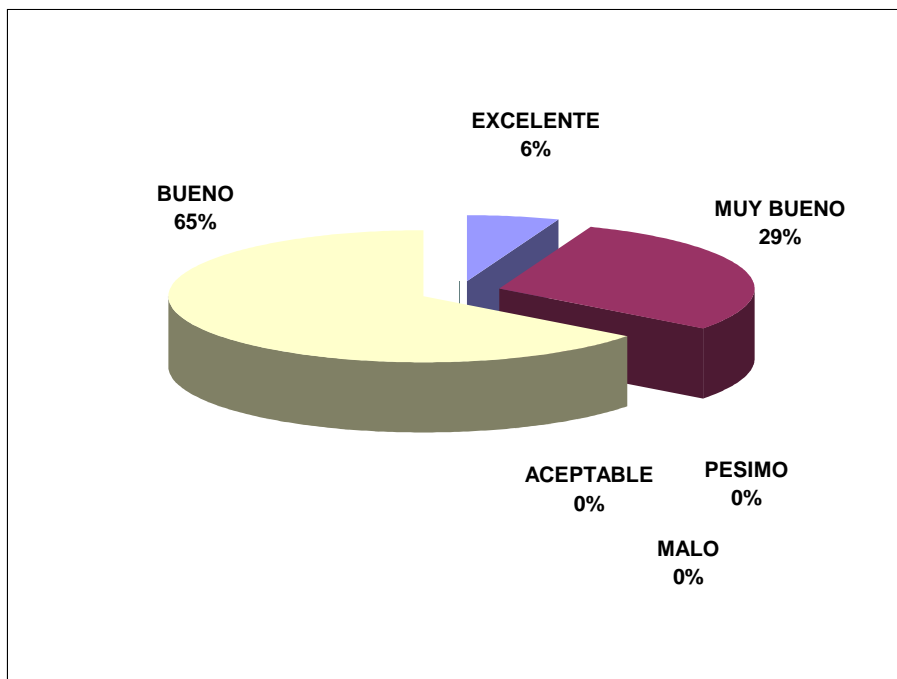
## 5.1.3. Factor Participación

### 5.1.3.1. Ubicación de la Variable

Para el factor de participación como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 8.28 clasificándolo como bueno, teniendo en cuenta que aún hay cosas por mejorar, en cuanto a la moda con un valor de 8, nos indica que esta es la calificación que más veces se repite.

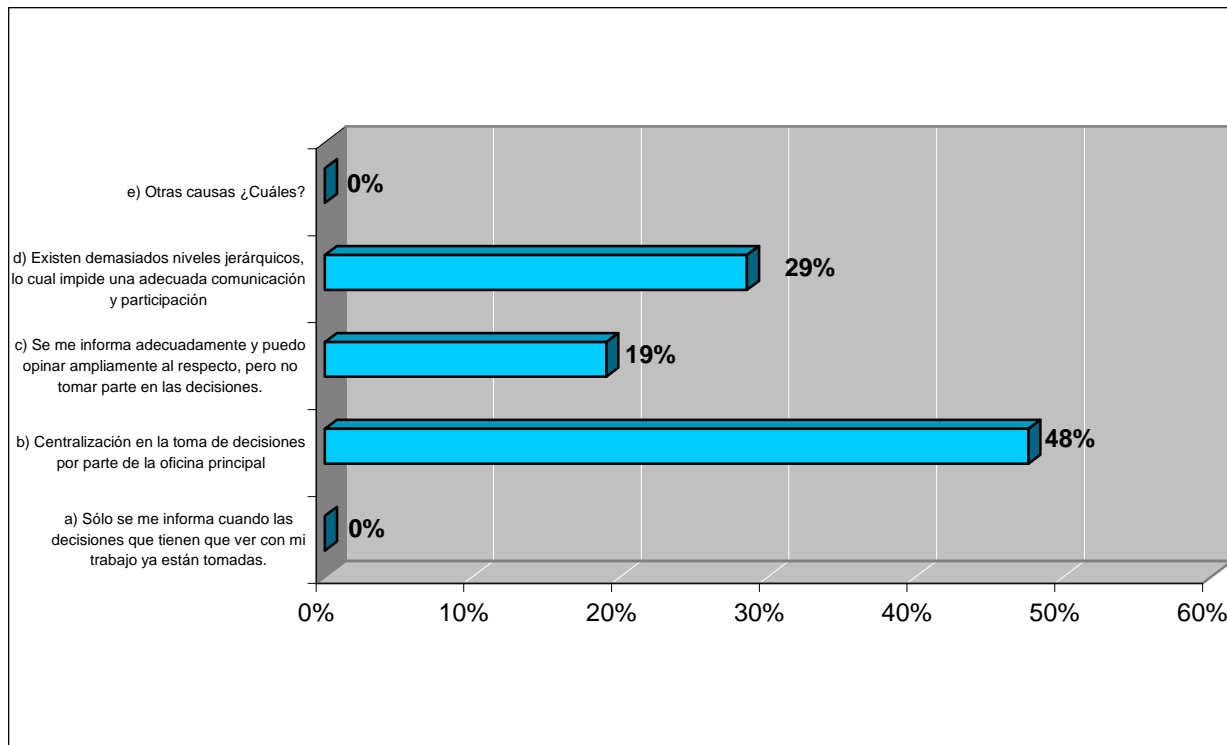
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
3	Participación	8.28	8.00	0.89

## Análisis Cualitativo:



Este factor presenta una percepción positiva entre los empleados así: Excelente 6%, Muy Bueno 29%, Bueno 65%.

### 5.1.3.2. Identificación de las causas.



En el gráfico podemos apreciar las características que hacen que este factor no se encuentre calificado con excelente, debido a que, las decisiones importantes son tomadas en forma centralizada por la oficina principal en Bogotá con un 48%, y además ve como un a falla que existen demasiados niveles jerárquicos al interior de la compañía con un 29%..

### 5.1.3.3 Identificación de las soluciones

Debe haber mayor comunicación entre las áreas, la oficina principal debe encargarse de capacitar en ciertos métodos a las sucursales y así mismo delegar más funciones y dejar que tomen decisiones importantes, esto nos haría una empresa más versátil y más ágil en el mercado.

### 5.1.4. Factor Instalaciones y Elementos de Trabajo

#### 5.1.4.1. Ubicación de la Variable

Para el factor de Instalaciones y elementos de trabajo, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 10 calificándolo como excelente, convirtiéndose este factor clave del éxito en una fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 10, nos indica que esta es la calificación que más veces se repite.

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
4	Instalaciones y elementos de Trabajo	10.00	10.00	0.00

En el análisis cualitativo nos arroja una calificación 100% excelente, la gente se siente a gusto con los equipos y las instalaciones de trabajo.

### 5.1.4.3 Identificación de las Soluciones

El ambiente es estético, se preocupa por los espacios y la organización, se debe tener especial cuidado con las instalaciones y los elementos de trabajo, capacitaciones con el fin de instruir y no realizar un mal uso de estos y conservar el buen desempeño del factor.

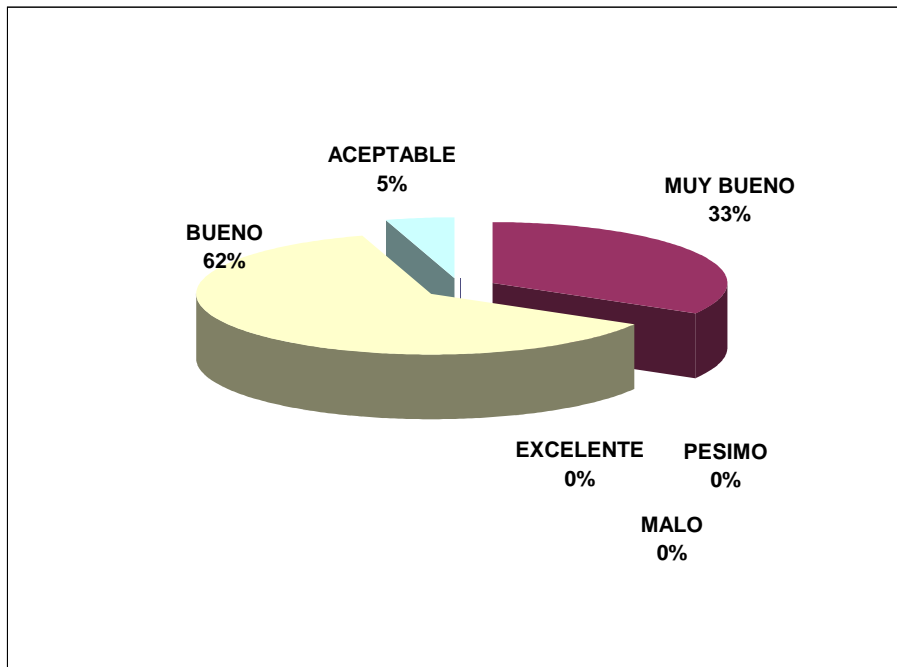
### 5.1.5. Factor Integración de Procesos

#### 5.1.5.1 Ubicación de la Variable

Para este factor el valor es de 8.43 catalogado como bueno, el valor que más se repite es 8.

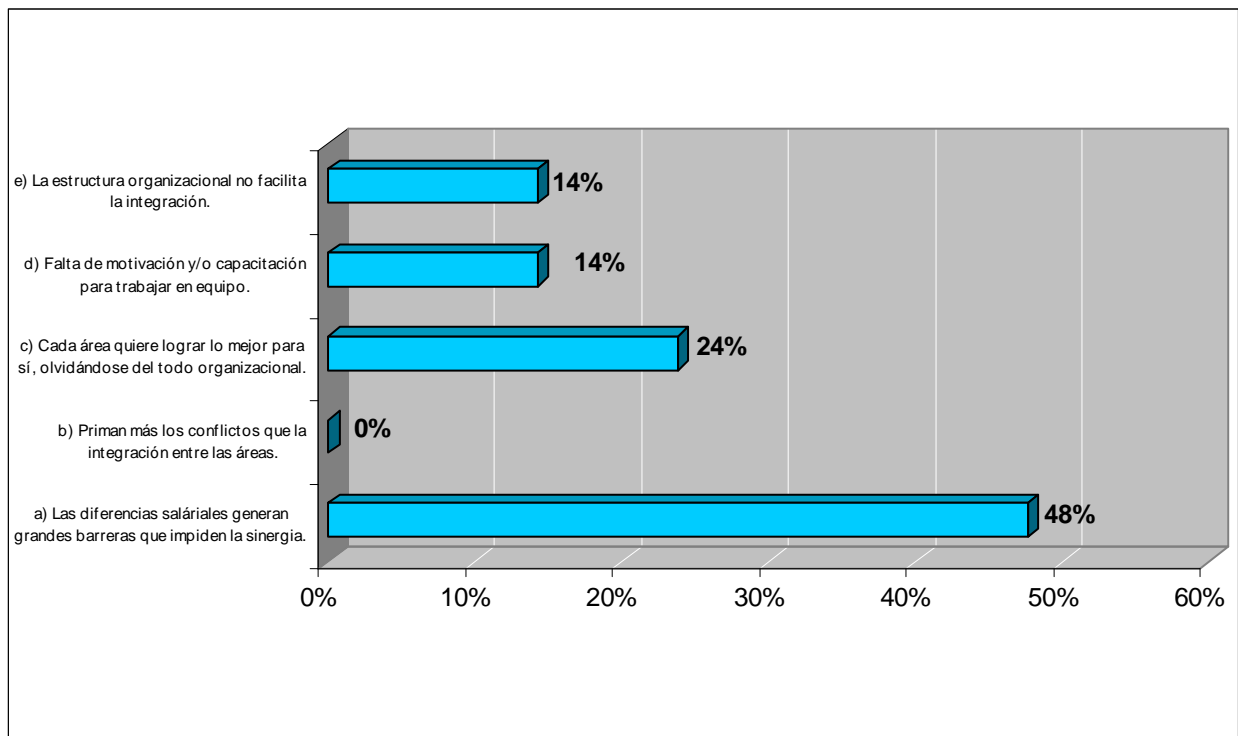
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
5	Integración en procesos	8.43	8.00	0.48

## Análisis cualitativo:



Como se muestra en la grafica para el 95% de los empleados el factor presenta una percepción positiva, sólo estando en contra del factor el 5% de los encuestados con una calificación de aceptable.

### 5.1.5.2 Identificación de causas



Este factor aunque calificado como bueno, se puede apreciar que las personas que descalificaron el parámetro lo hicieron en un 48% por la diferencias salariales que impiden la sinergia, y en segundo lugar esta con un 24% que cada área quiere cumplir con sus objetivos olvidándose del todo organizacional.

### 5.1.5.3. Identificación de las Soluciones

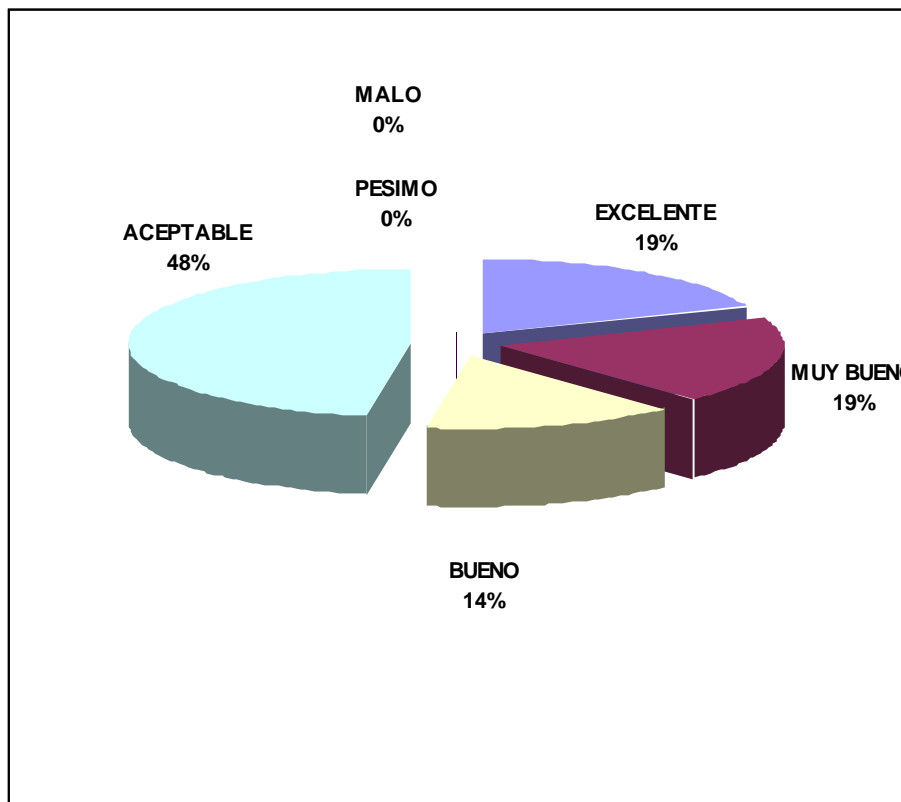
Dentro de las soluciones encontramos un sistema de socialización de objetivos en pro de la identificación de los empleados al esquema empresarial, apoyados en las certificaciones se debe establecer unos rangos de salarios para los cargos para que no halla grandes diferencias salariales entre personas del mismo rango o status laboral., se debe conocer los empleados con el fin de asignarlos a la labor que mejor sepan desempeñar.

### 5.1.6. Factor Relación Liderazgo

#### 5.1.6.1. Ubicación de la Variable

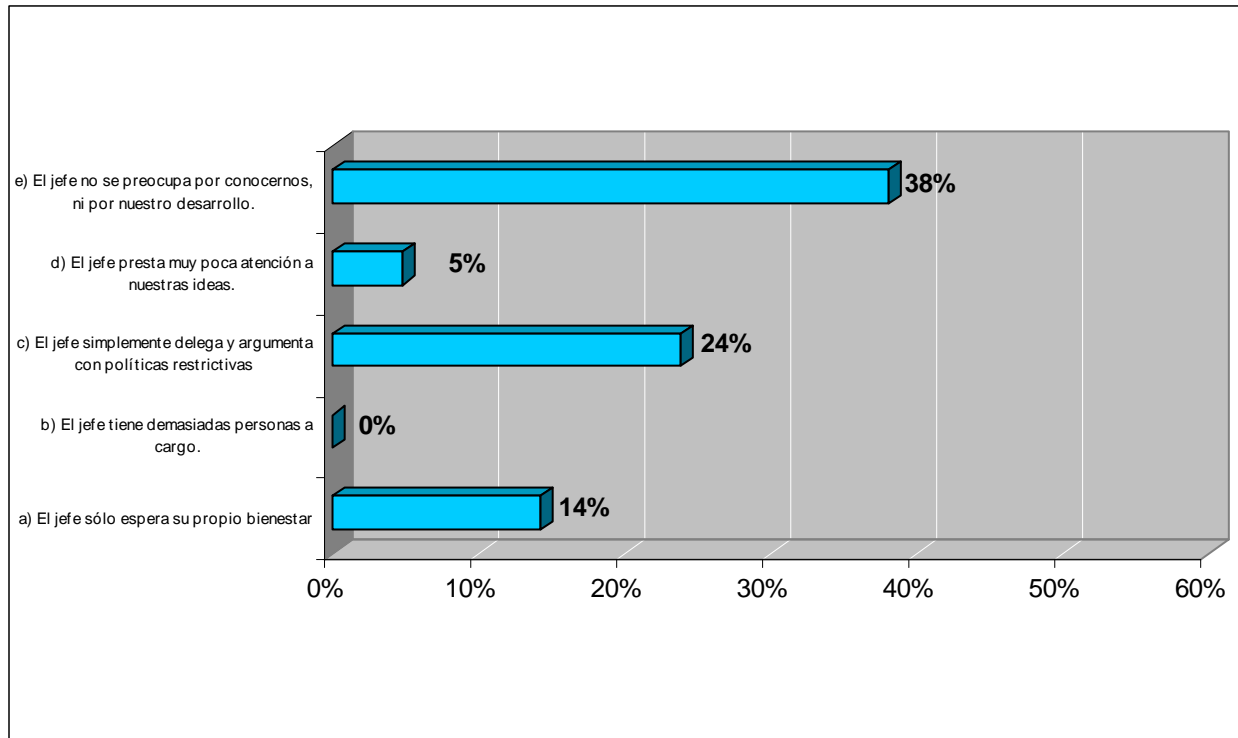
Este valor esta en el rango de bueno, el valor más repetido en la calificación es de 7 una nota aceptable.

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
6	Liderazgo	8.07	7.00	1.27



En el análisis cualitativo del factor podemos apreciar que el factor liderazgo está dividido, sólo para el 52% de los empleados tiene una representación positiva, y 48% de los encuestados sienten que este factor es aceptable.

### 5.1.6.2. Identificación de las causas



En este gráfico se puede apreciar que con un 38% este factor califica el descontento de la gente por el poco desarrollo profesional que no es potenciado por el liderazgo del jefe ante la empresa, y con un 24% alude que el jefe delega demasiadas responsabilidades y elude con las políticas restrictivas de la empresa.

### 5.1.6.3. Identificación de las soluciones

Promover el trabajo en equipo, establecer un sistema de logros y cambio de puestos de acuerdo al conocimiento adquirido por los empleados, realizar talleres de liderazgo y trabajo en equipo; contratar más personal para asignar funciones más específicas (algo que definitivamente no es rentable para algunas empresas), equilibrar sueldos de acuerdo al conocimiento específico del área, “pagar no por lo que se hace, si no por lo que se sabe” teniendo en cuenta que trabajamos por el bienestar común de la compañía.

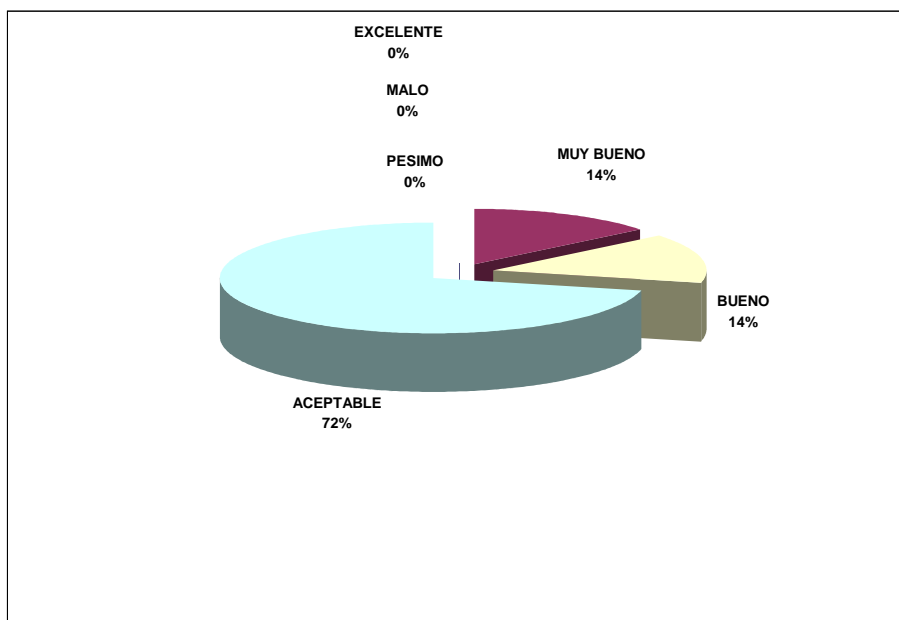
### 5.1.7. Factor Toma de decisiones

#### 5.1.7.1. Ubicación de la Variable

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
7	Consenso	7.43	7.00	0.97

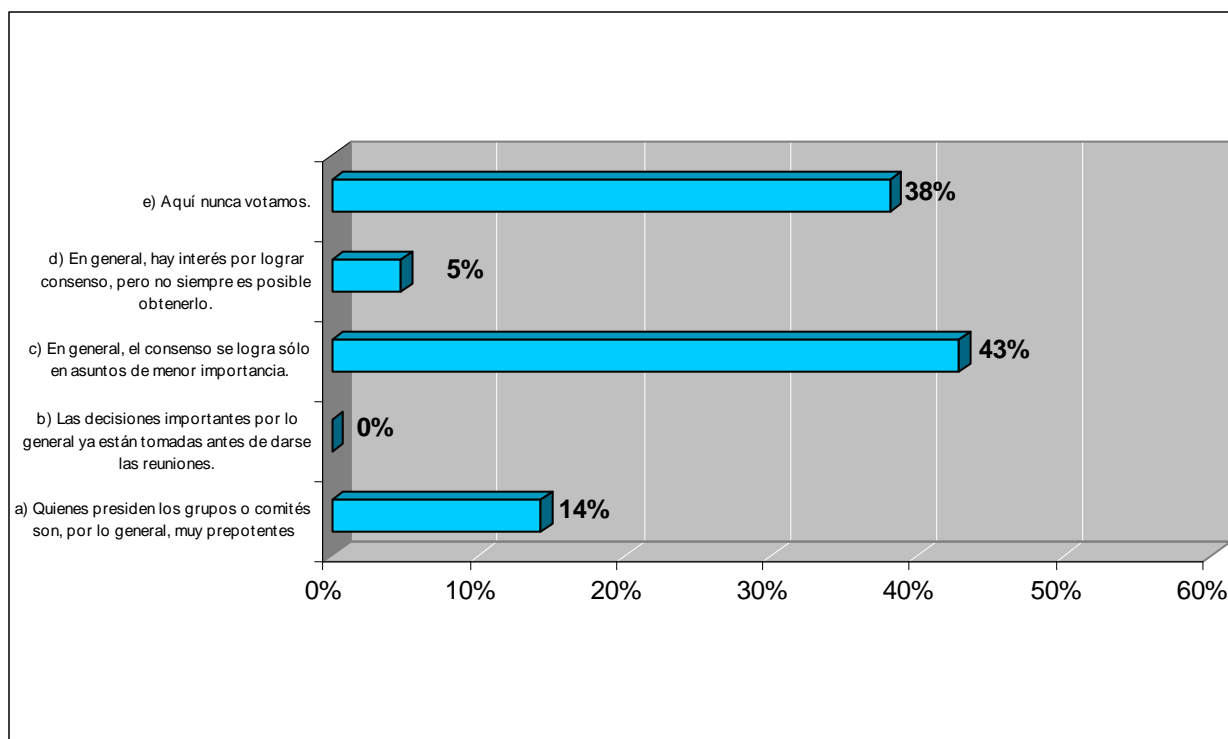
El valor para este factor está asociado con un nivel aceptable, el valor más calificado fue 7. Nos indica que falta mejorar mucho más en la comunicación y en trabajo en equipo.

### Análisis cualitativo:



Este factor no representa una fortaleza en la compañía con un 72% calificado como aceptable, sólo para el 28% de los encuestados este factor forma parte de una fortaleza.

### 5.1.7.2. Identificación de las Causas



Dentro de las causas que hacen que este factor no sea una fortaleza tenemos:  
43% El consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.

38% Opina que no hay consenso y con un 14% proponen que las personas a cargo son muy prepotentes.

### 5.1.7.3. Identificación de las soluciones

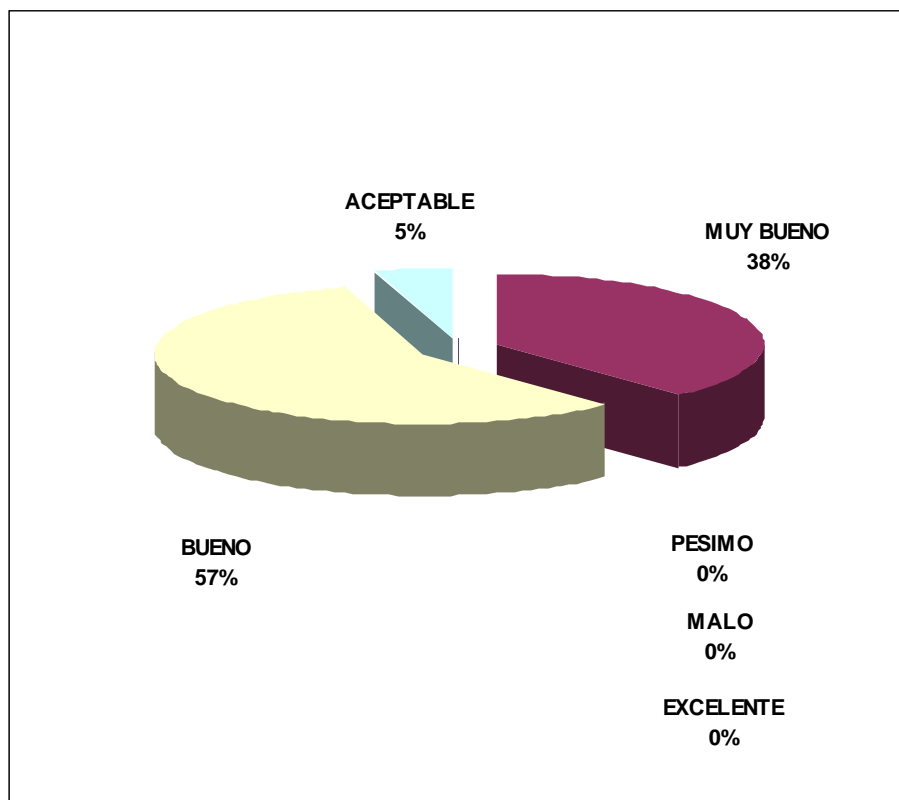
En las soluciones de mejora para este factor planteadas se encuentran las siguientes: “Al tomar decisiones se debe tener en cuenta a los funcionarios los cuales se van afectar”, “Tratar un tema o decisión ante el grupo, hacer un análisis correspondiente y tomar la decisión en la reunión y con el grupo”, “Propiciar los medios participativos para la toma de decisiones mediante el otorgamiento de confianza del jefe al subordinado”, realizar capacitaciones al personal con el fin que allá diferentes puntos de vista y conocimientos.

## 5.1.8. Factor Trabajo Gratificante

### 5.1.8.1. Ubicación de la Variable

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
8	Trabajo Gratificante	8.55	9.00	0.59

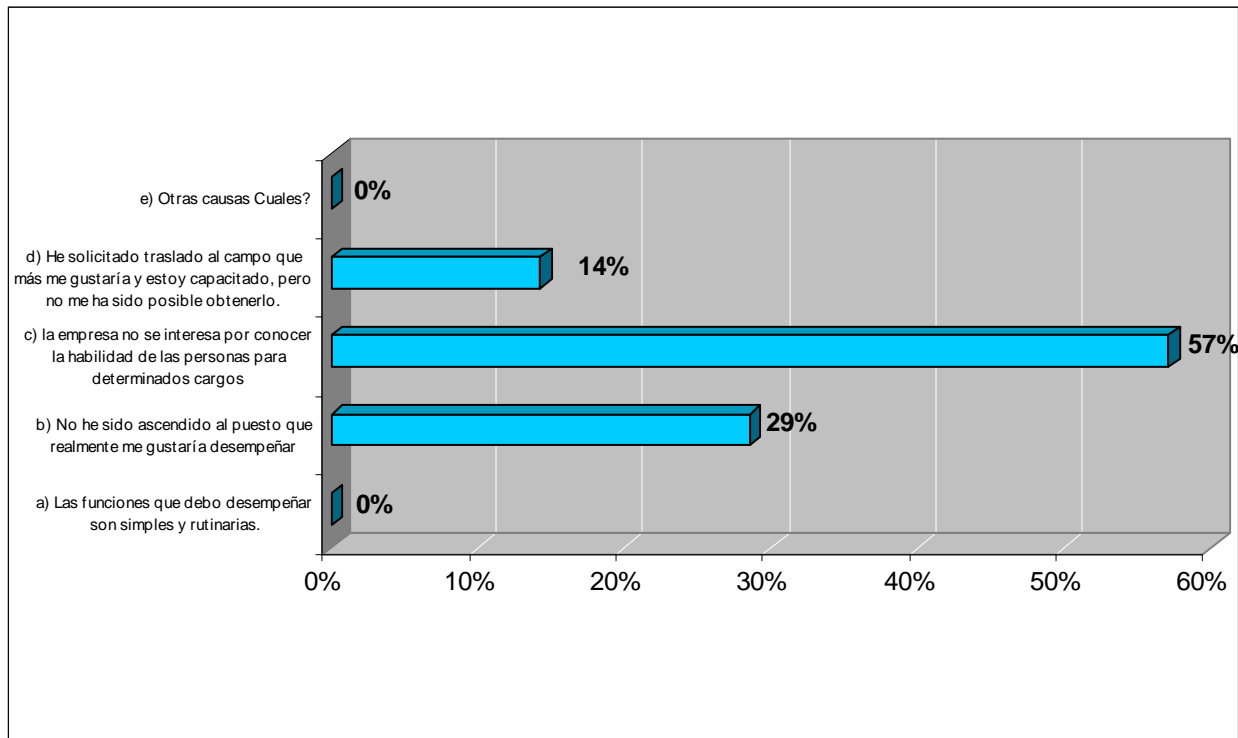
El factor está asociado a un nivel bueno, el valor más repetido por los encuestados es 9 una muy buena calificación para este parámetro, analizado como una fortaleza.



En la gráfica de cualidades podemos observar que el 95% presentan una percepción muy positiva del factor, con el 38% muy bueno y 57% bueno.



### 5.1.8.2. Identificación de las Causas



Dentro de la causas del porque este factor no se comporta de mejor manera tenemos con un 57% que el motivo principal es que la empresa no se preocupa por conocer la habilidad de sus empleados, con un 29% las personas no están desempeñando el cargo que les gustaría y para el cual están capacitados, y con un 14% se han solicitado los traslados de puesto pero no ha sido posible obtenerlo por parte de la empresa.

### 5.1.8.3. Identificación de las Soluciones

En las soluciones de mejora para este factor se encuentran las siguientes: “La empresa debe tener en cuenta el interés del empleado con el fin de ubicarlo en un puesto donde se sienta a gusto y contribuya con el progreso de la institución”, realizar mejores inversiones de conocimiento en el capital humano, en empresas de otros países y hasta en algunas nacionales, se paga por el conocimiento y como política empresarial tienen la capacitación constante del personal; comprenden que el conocimiento de sus empleados es el que ayuda a cumplir con la visión de la compañía, falta inculcar mucho más para llegar a este punto. Además es necesario conscientizar a la empresa que existen muchos trabajadores que tienen las capacidades para desempeñar otros cargos para los cuales muchas veces no son tenidos en cuenta.

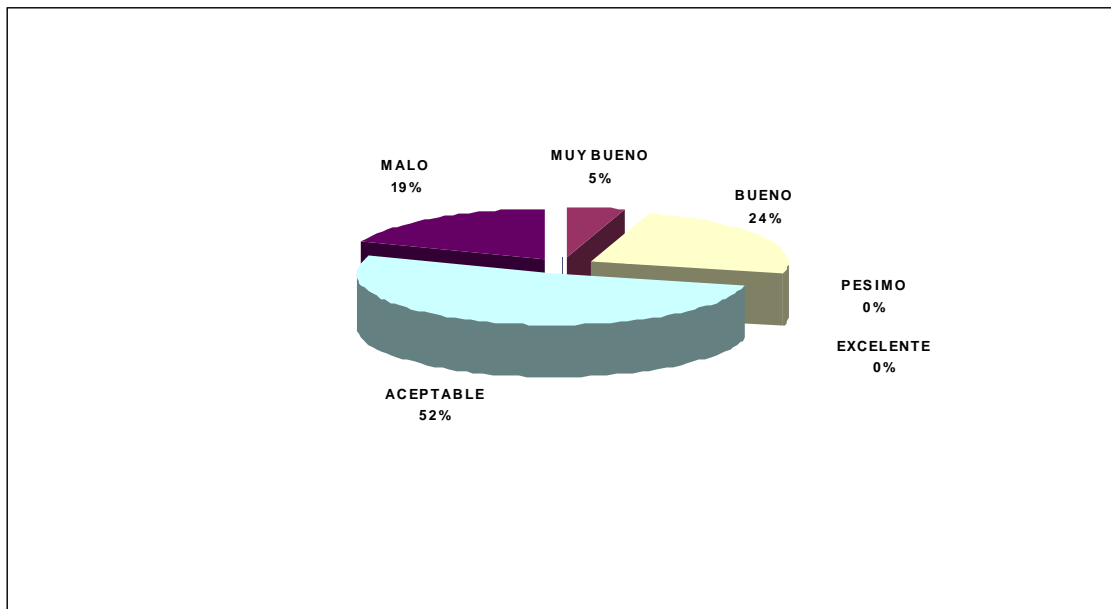
## 5.1.9. Factor Desarrollo Personal

### 5.1.9.1. Ubicación de la Variable

Obtuvimos una calificación de 6,9, una calificación aceptable y relativamente baja para este tipo de empresa; en un factor determinante al momento de analizar ya que va en contra de las políticas empresariales.

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
9	Desarrollo personal	6.57	7.00	1.25

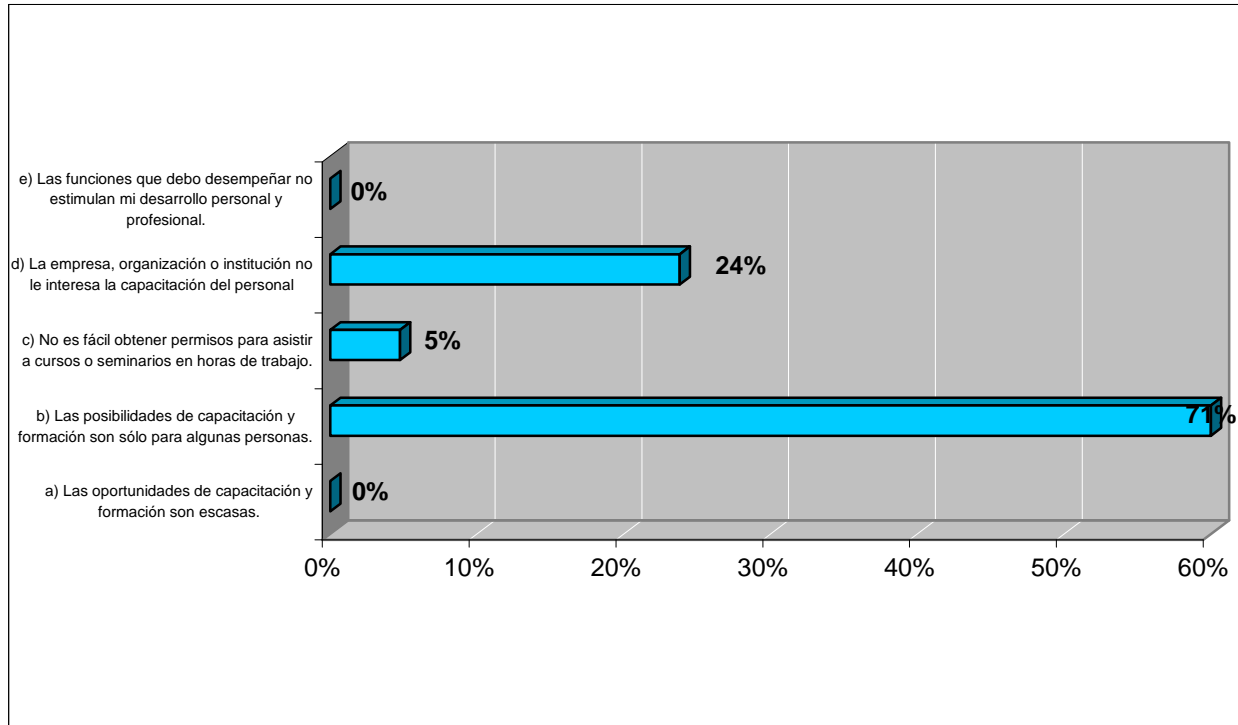
Análisis Cualitativo:



Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

La relación para este factor está dividida, para el 52% esta condición es aceptable, teniendo una percepción negativa y sólo es positiva o fuerte para el 48%

### 5.1.9.2. Identificación de las causas



El gráfico nos muestra las características por las cuales este factor se comporta de manera negativa, el punto más importante y que abarca el 71% tiene que ver con que los encuestados sienten que las posibilidades de formación dentro de la compañía son sólo para algunas personas. Se manejan roscas dentro de las altas gerencias que hacen que este recurso se utilice en los más cercanos.

### 5.1.9.3. Identificación de las soluciones

“Dar la posibilidad a todos de capacitación en temas donde pueda aportar a la empresa y por supuesto se colabore con el desarrollo personal y mejoramiento continuo”, generar un sistema donde las posibilidades de estudio y capacitación verdaderamente se entreguen a los empleados. Podría ser adjudicaciones por concurso.

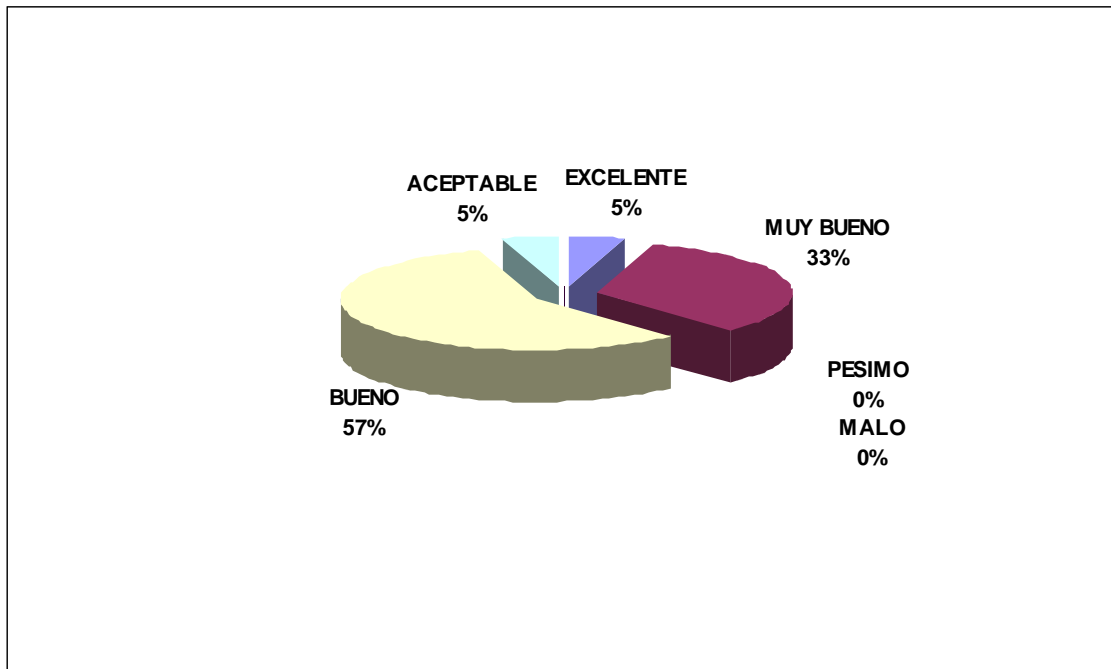
### 5.1.10. Factor Solución de conflictos de Interés.

#### 5.1.10.1. Ubicación de la Variable

La investigación para este factor nos arroja una calificación buena, convirtiéndose en un factor clave de éxito como una fortaleza.

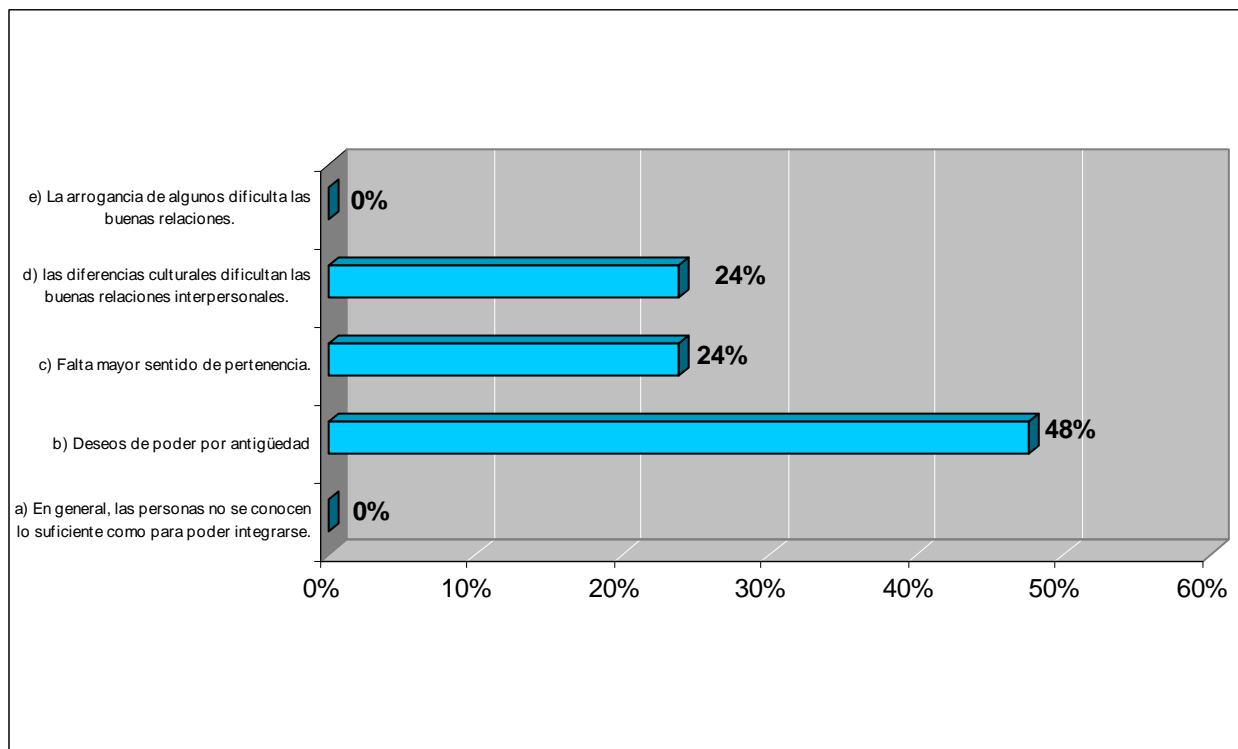
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
10	S/n conflictos de interés y relaciones Interpersonales	8.50	8.00	0.63

## Análisis cualitativo:



Para el 95% de los encuestados este factor tiene una percepción positiva y sólo para el 5% como aceptable.

### 5.1.10.2. Identificación de las causas



Dentro de los factores que hacen que este factor no se comporte como una fortaleza en el nivel ideal de excelencia tenemos con un 48% los deseos de poder por antigüedad, y con un 24% algunas diferencias culturales e igualmente con 24% un mayor sentido de pertenencia por la empresa.

### 5.1.10.3. Identificación de las soluciones

se deben tratar talleres de comunicación, compañerismo, trabajo en equipo, camaradería al interior de la organización; realizar días de campo; en donde los empleados se puedan expresar libremente y halla comunicación de los ideales y conocimientos de los diferentes tipos de personas que conforman la organización; se debe tener en cuenta que la mayoría de gente de la empresa son personas que llevan en la institución más de 10 años, por tanto existe un choque comunicacional cada que ingresa un joven a la empresa, para esto se debe realizar un mecanismo de adaptación de los nuevos ingresos.

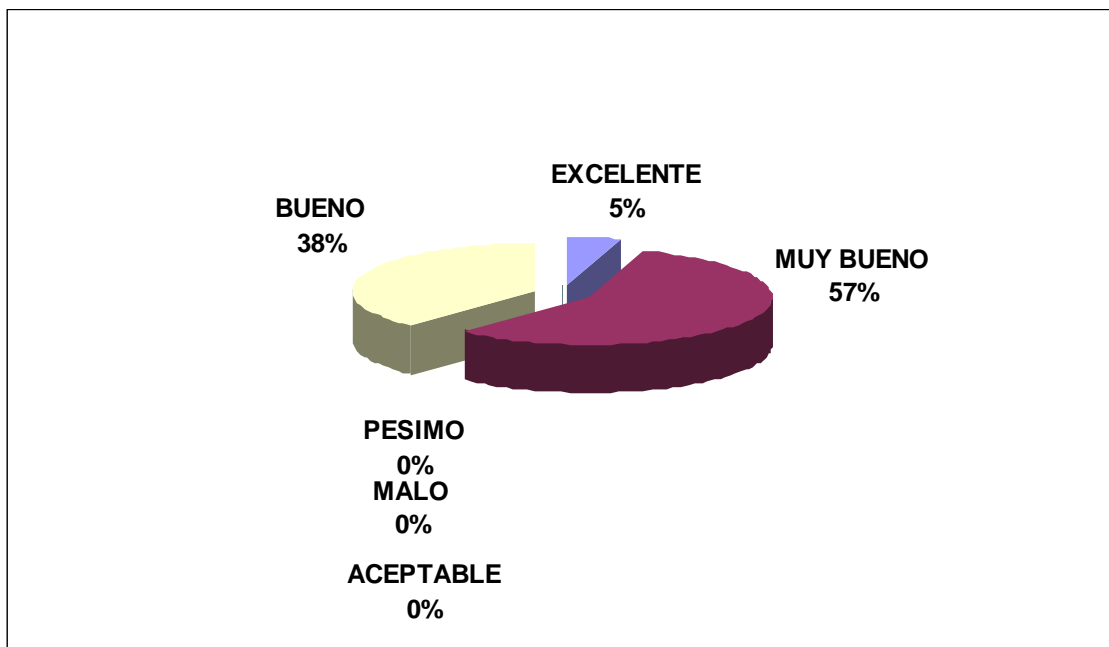
### 5.1.11. Factor Cliente Interno

#### 5.1.11.1. Ubicación de la Variable

Para el factor de cliente interno, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 8,79 clasificándolo como Bueno, convirtiéndose este factor clave del éxito en una fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 9, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

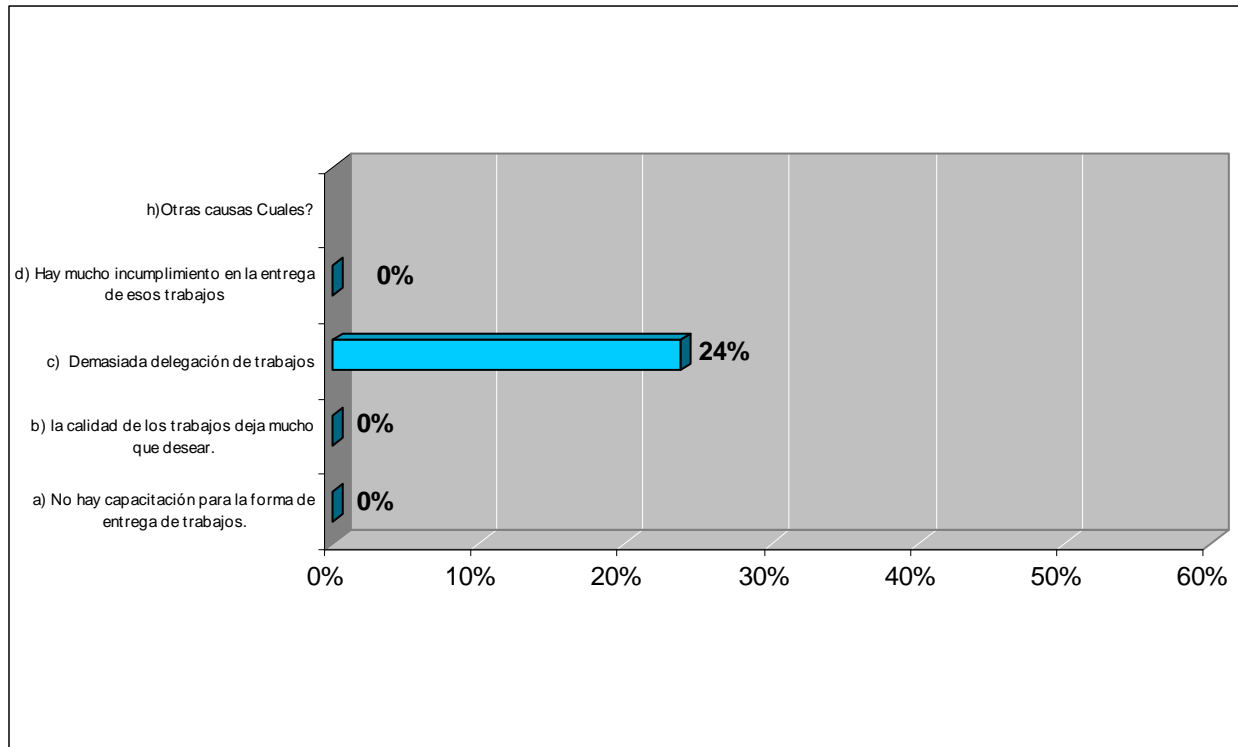
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
11	Cliente Interno	8.79	9.00	0.46

Análisis cualitativo de las variables



Para el 100% de los encuestados este factor se comporta como una fortaleza y lo califican de manera positiva con 57% muy bueno, 38% bueno y 5% como excelente.

### 5.1.11.2. Identificación de las causas



Definitivamente este factor se comporta como una fortaleza, pero algunos de los empleados piensan que existe mucha delegación de trabajos con un 24%.

### 5.1.11.3. Identificación de las soluciones

Algunas de las soluciones para controlar y perfilar este factor más hacia el idea tenemos, realizar talleres de compromiso para conscientizar a la gente de su labor, estableciendo límites a los deberes y así mismo equilibrar la cargas de trabajo.

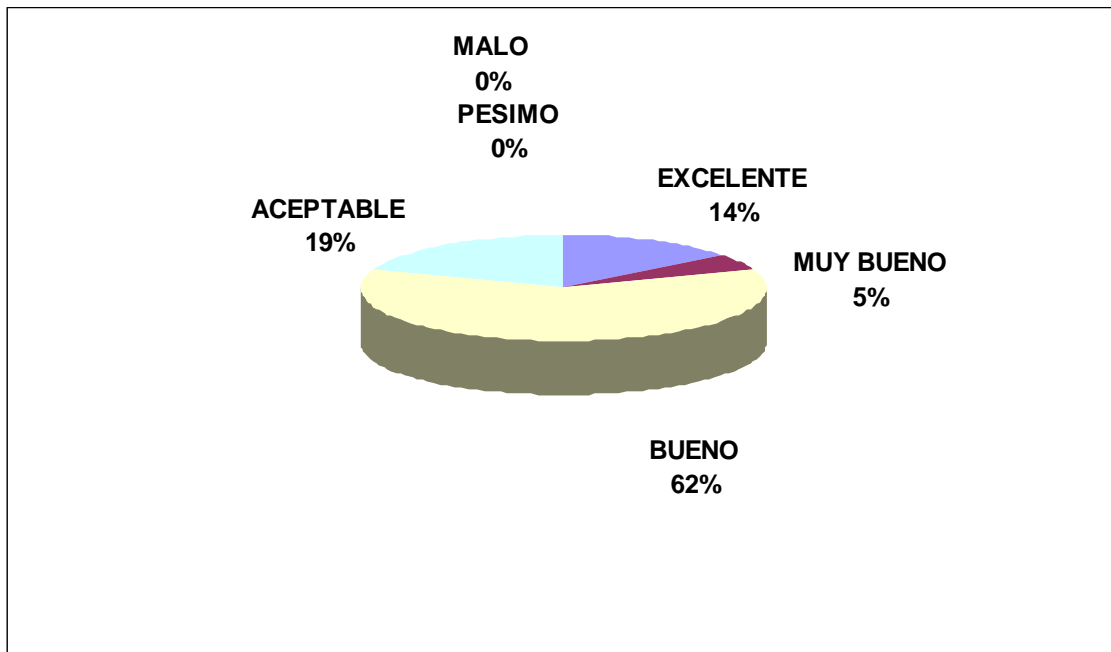
## 5.1.12. Factor libertad de expresión

### 5.1.12.1. Ubicación de la Variable

Para el factor de Libertad de expresión, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 8,29 clasificándolo como Bueno, convirtiéndose este factor clave del éxito en una fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 8, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

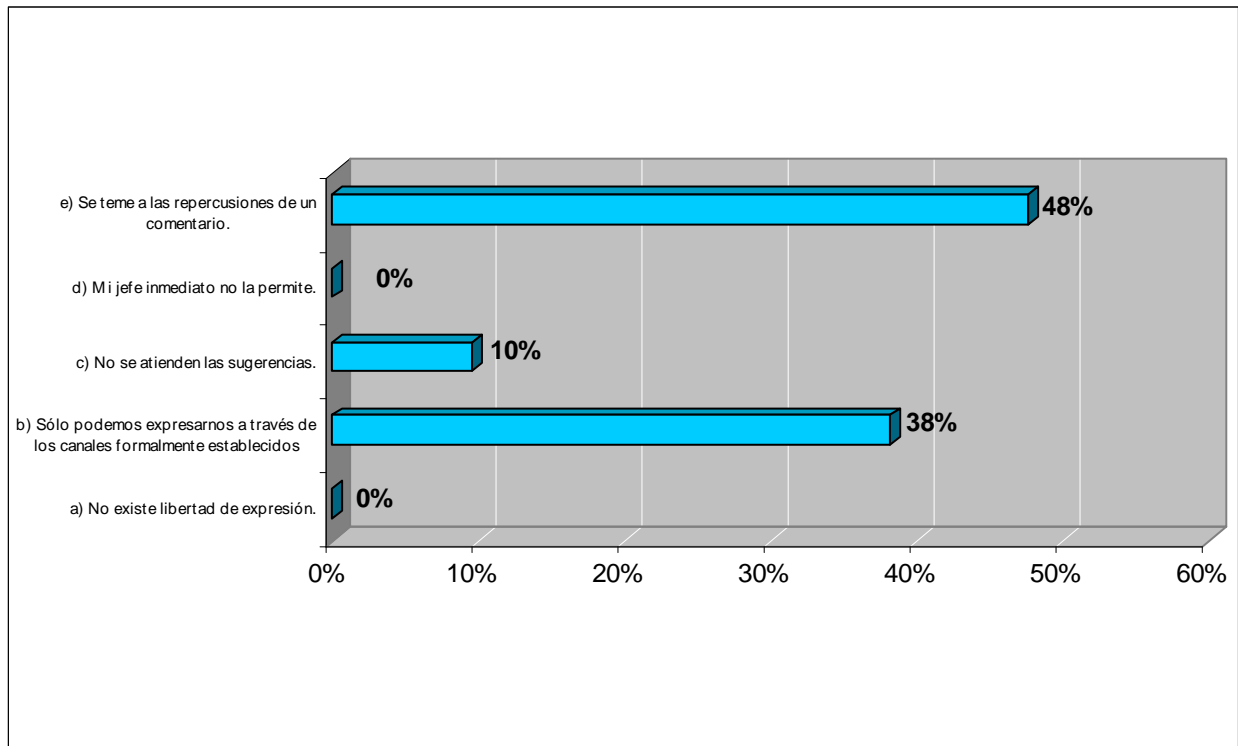
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
12	Libertad de expresión	8.29	8.00	0.83

## Análisis Cualitativo:



Este factor presenta una percepción positiva con el 81%, y para el 19% de los encuestados se encuentra en un nivel aceptable.

### 5.1.12.2. Identificación de las causas



Dentro de las posibles causas para que el factor no se comporte en un nivel ideal tenemos: con el 48% la principal causa que se debe al punto e) se teme a las repercusiones de un comentario y

como segundo punto el b) sólo podemos expresarnos a través de los canales preestablecidos con el 38%.

### **5.1.12.3. Identificación de las soluciones**

Se deben realizar exposiciones de ideas con el fin de mejorar las relaciones entre la casa laboral media-baja y la alta dirección, con el fin de mejorar la comunicación y así mismo la versatilidad de la empresa.

### **5.1.13. Factor Estabilidad Laboral**

#### **5.1.13.1. Ubicación de la Variable**

Para el factor de Estabilidad laboral, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 10 clasificándolo como un parámetro ideal o excelente, convirtiéndose este factor clave del éxito en una de las mayores fortalezas de la compañía, en cuanto a la moda con un valor de 10, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

	<b>Factores Estudiados</b>	<b>Media</b>	<b>Moda</b>	<b>Desviación</b>
13	Estabilidad Laboral	10.00	10.00	0.00

#### **Análisis cualitativo:**

El análisis se comporto 100% como excelente, nos demuestra una empresa seria y dedicada a conservar sus empleados y así mismo su experiencia en el campo.

#### **5.1.13.2. Identificación de las causas**

No existen causas por las cuales el parámetro se vea desfavorecido.

#### **5.1.13.3. Identificación de las soluciones**

Se debe continuar con la misma política y permanecer con empleados de experiencia y seriedad en sus puestos, esto nos convierte en una empresa más seria.

### **5.1.14. Factor Reconocimiento**

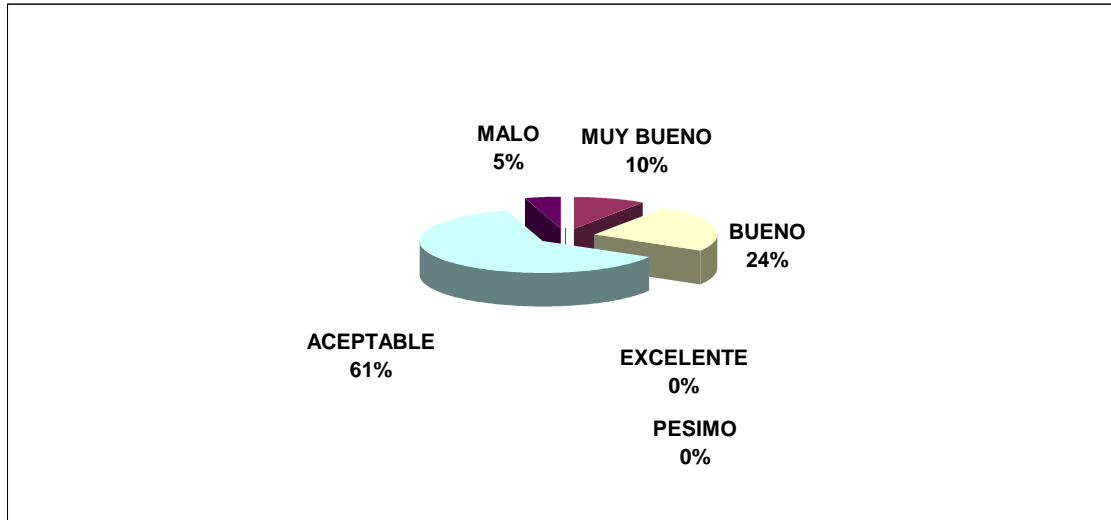
#### **5.1.14.1. Ubicación de la Variable**

Para el factor de Reconocimiento, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 7,1 clasificándolo como Bueno, convirtiéndose este factor clave del éxito en una fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 7, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

	<b>Factores Estudiados</b>	<b>Media</b>	<b>Moda</b>	<b>Desviación</b>
14	Reconocimiento	7.10	7.00	1.08

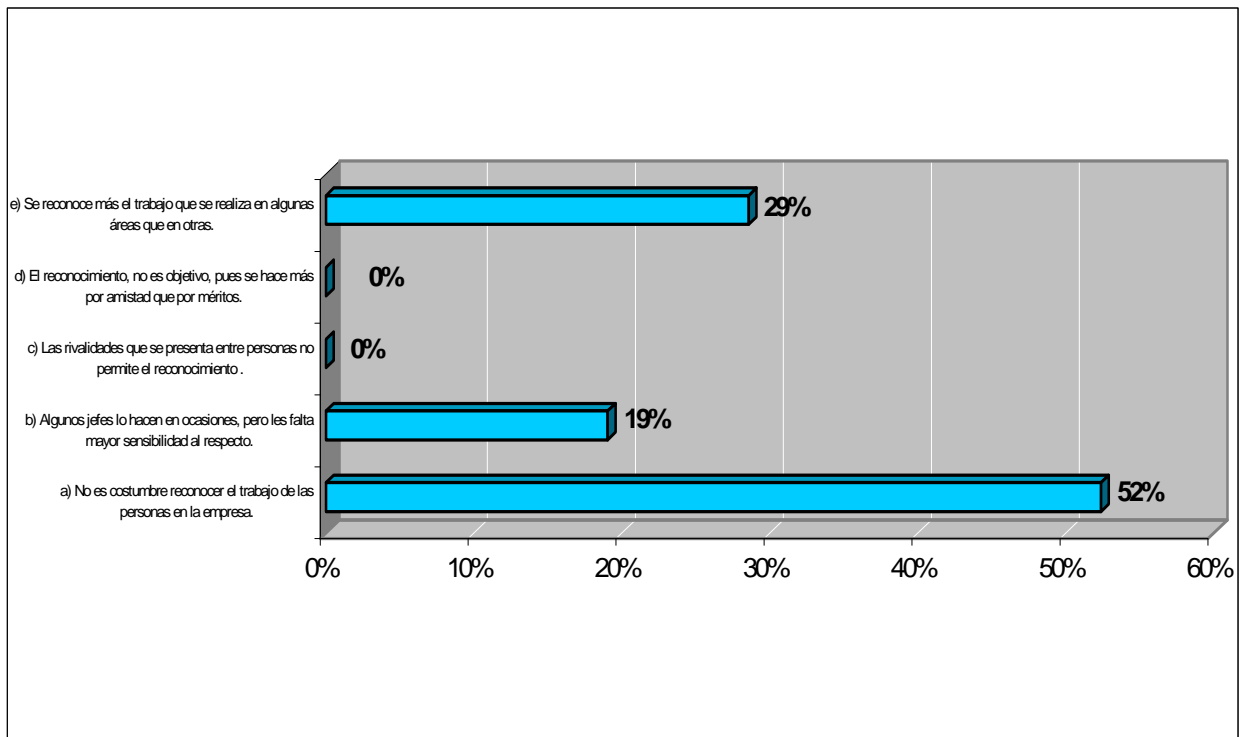


## Análisis cualitativo:



Este factor presenta una percepción dividida entre los empleados, sólo el 34% presenta una percepción positiva así: 10% muy bueno y 24% bueno, para el restante 66% de los empleados el factor se comporta de manera negativa así: 61% aceptable y 5% malo.

### 5.1.14.2. Identificación de las causas



Dentro de las causas que hacen que el factor no se comporte de manera ideal tenemos la principal causa con el 52% que no es costumbre de la empresa reconocer el trabajo de las personas, en segunda causa tenemos que se reconoce más el trabajo en unas áreas que otras y como tercera causa de los encuestados con 19% está a algunos jefes les falta mayor sensibilidad al respecto.

### 5.1.14.3. Identificación de las soluciones

Dentro de las soluciones que se plantean por parte de los encuestados en pro del mejoramiento de este factor están: “analizar el valor agregado que aportan los funcionarios a la empresa”, “A veces es muy importante para el empleado palabras de gratitud de parte del jefe”, “Se debe generar políticas respecto a los reconocimientos hacia los empleados, mecanismos para determinar y aplicarlos.”

Estos factores son determinantes para que los empleados se sientan útiles y valorados dentro del esquema de la compañía.

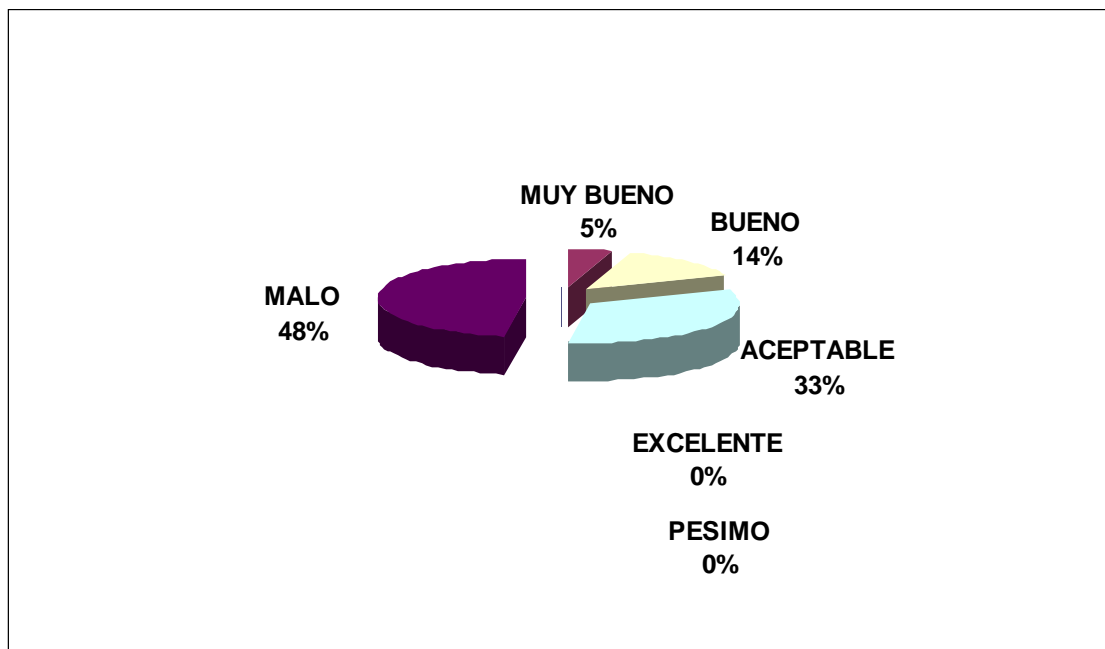
### 5.1.15. Factor Salario

#### 5.1.15.1. Ubicación de la Variable

Para el factor de Salario, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 6,1 clasificándolo como Aceptable, convirtiéndose este factor clave del éxito en una debilidad, en cuanto a la moda con un valor de 7, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

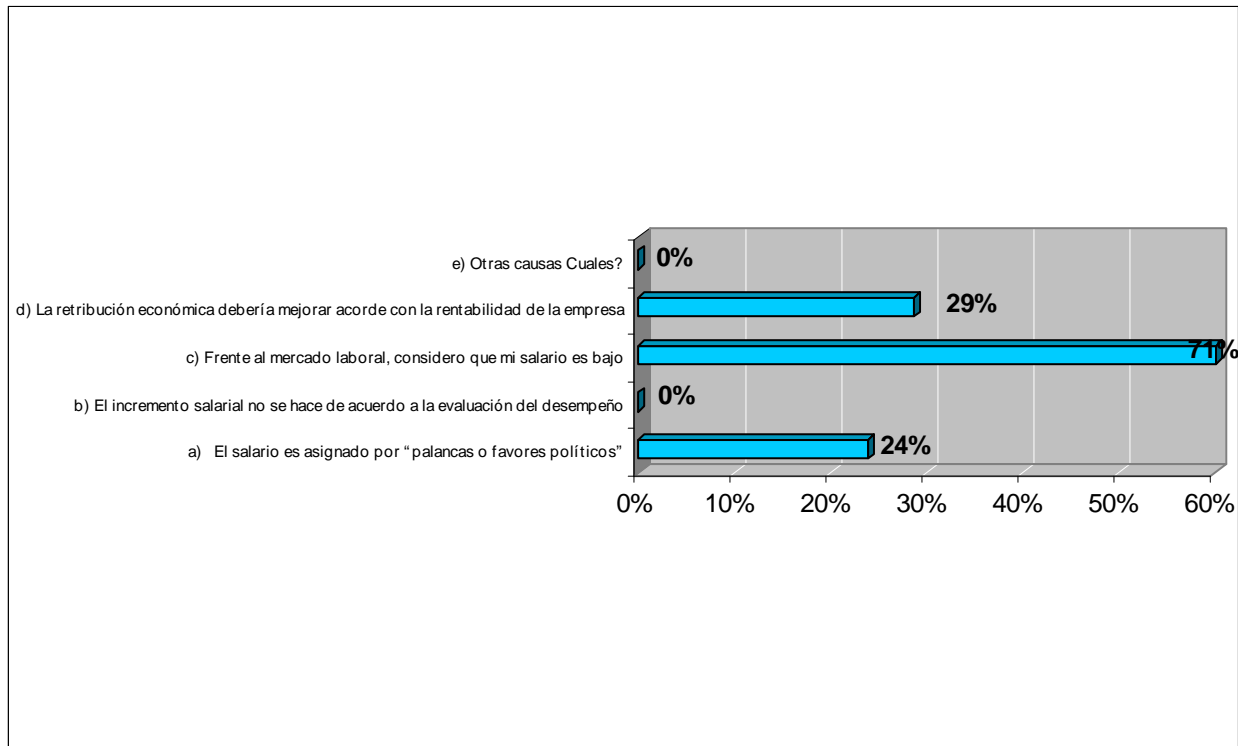
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
15	Salario	6.10	5.00	1.41

Análisis cualitativo:



Este es uno de los factores que están representados negativamente dentro de la compañía, sólo el 19% de los empleados opinan satisfactoriamente del salario 5% muy bueno y 14% bueno, en cambio el 81% de los encuestados opinaron negativamente en la calificación así: 33% aceptable y 48% malo.

### 5.1.15.2. Identificación de las causas



La causa principal para que el factor se comporte negativamente tenemos: con el 71% las personas consideran que frente al mercado laboral los sueldos son muy bajos y con el 29% se opina que los sueldos deberían estar acordes con la rentabilidad de la compañía.

### 5.1.15.3. Identificación de las soluciones

Asignación de salario por tablas certificadas para los cargos, crear escalafones por experiencia, estudio, calidad del trabajo, staff.

Generar un estudio de competencia en donde se comparen los cargos similares por precio en diferentes compañías, para así disminuir la deserción de empleados hacia otras empresas del sector.

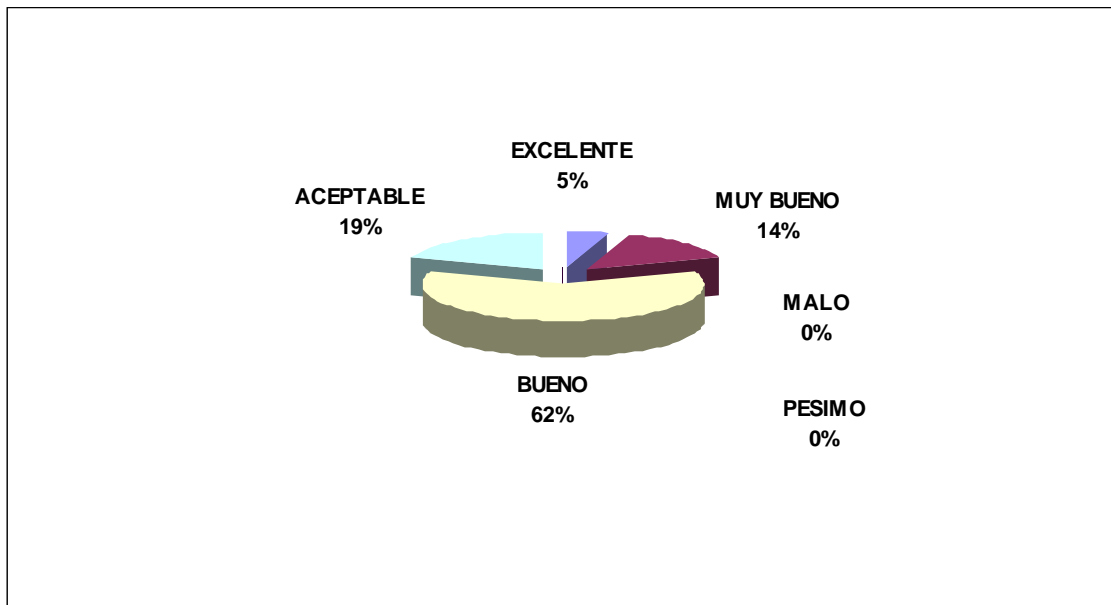
## 5.1.16. Factor Agilidad en Normas

### 5.1.16.1. Ubicación de la Variable

Para el factor de Normas y reglamentos, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 8,14 clasificándolo como bueno, convirtiéndose este factor clave del éxito, en cuanto a la moda con un valor de 8, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

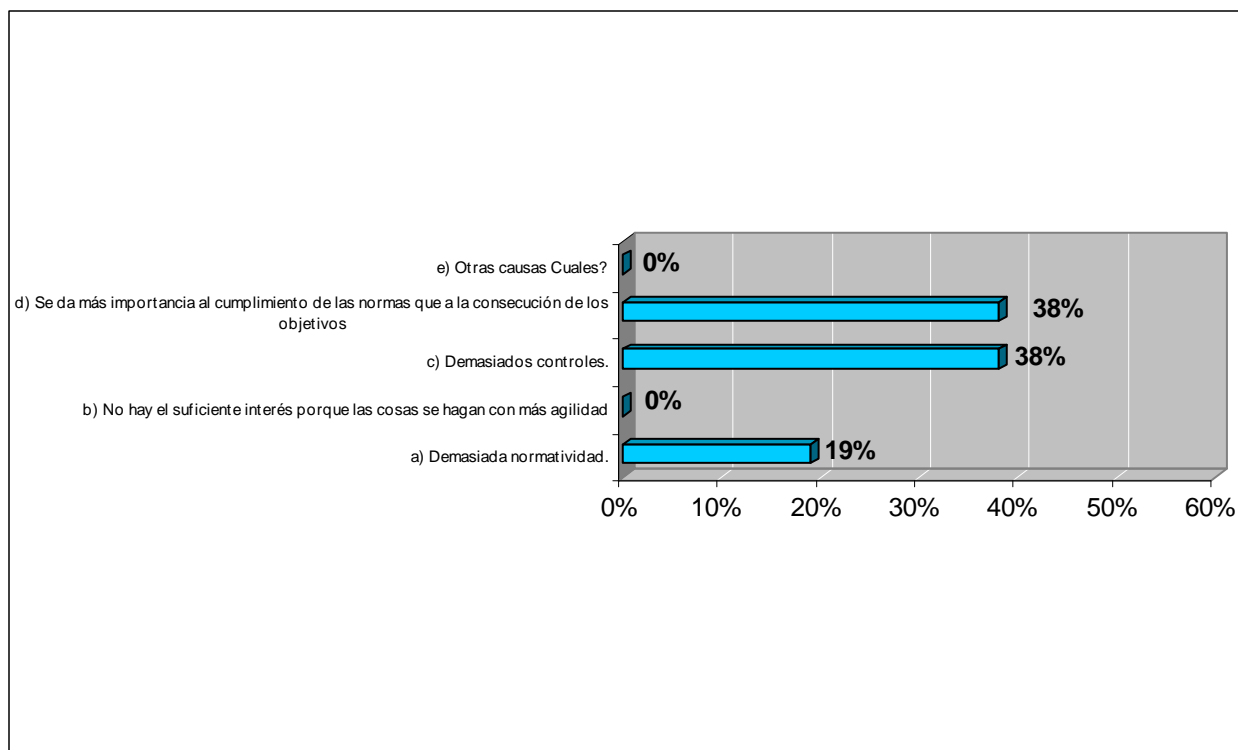
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
16	Agilidad en Normas	8.14	8.00	0.76

## Análisis Cualitativo:



Este factor está representado por una percepción positiva con el 14% muy bueno, 62% bueno; el resto de los encuestados opinan negativamente del factor.

### 5.1.16.2. Identificación de las causas



Dentro de las causas para que este factor no este calificado como excelente encontramos con el 38% en los siguientes 2 casos; se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de los objetivos, además que existen demasiados controles.

### 5.1.16.3. Identificación de las soluciones

Mejorar la competitividad, hacer una revisión de las restricciones de las normas con el fin de agilizar los procesos dentro de la compañía, es obvio que se deben tener controles de calidad pero a la vez se debe trabajar de la mejor manera con calidad , cumplimiento y en busca de alcanzar los objetivos propuestos.

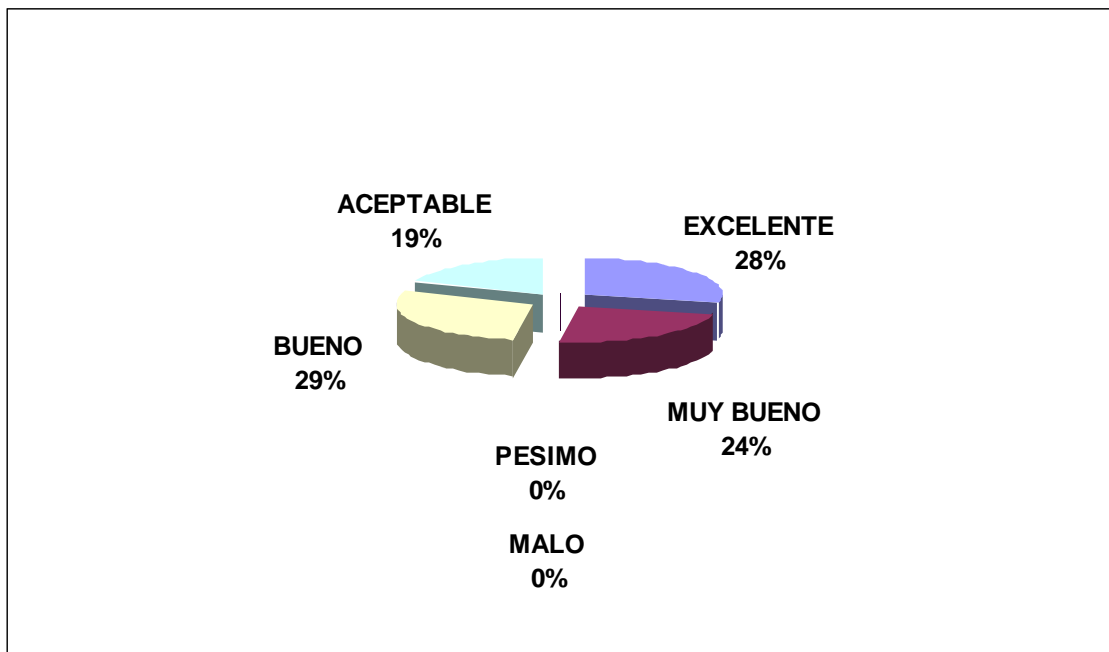
### 5.1.17. Factor Evaluación de Desempeño

#### 5.1.17.1. Ubicación de la Variable

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
17	Evaluación de desempeño	8.57	10.00	1.30

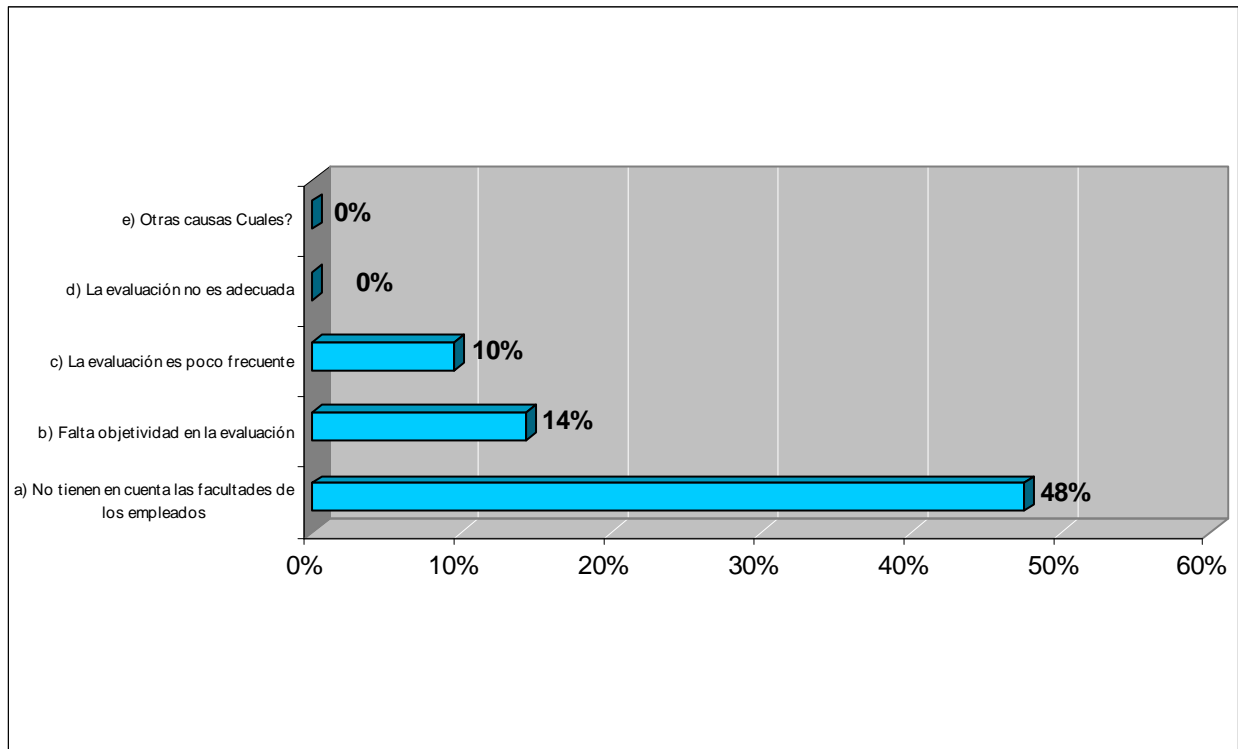
Para el factor Evaluación de desempeño, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 8,57 clasificándolo como Bueno, convirtiéndose este factor clave del éxito en una fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 10, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

Dentro del análisis cualitativo tenemos:



Como se observa en la gráfica el 81% de los encuestados ven el factor con una percepción positiva, así: 28% excelente, 24% muy bueno y 29% bueno.

### 5.1.17.2. Identificación de las causas



Dentro de las causas que impiden un mejor comportamiento del factor está con el 48% que no se tienen en cuenta las facultades de los trabajadores, y con un 14% descalifica el factor la falta de objetividad en la evaluación de desempeño.

### 5.1.17.3. Identificación de las soluciones

Verificar la validez y buen término de las evaluaciones de desempeño, que tomen una reacción o mecanismos de contingencia hacia los resultados que se recogen y así mismo se tomen medidas en pro del mejor desempeño y crecimiento de la empresa.

También se deben revisar las preguntas y/o la evaluación de desempeño con el fin que sean lo más objetivas y cercanas a la realidad de los trabajadores.

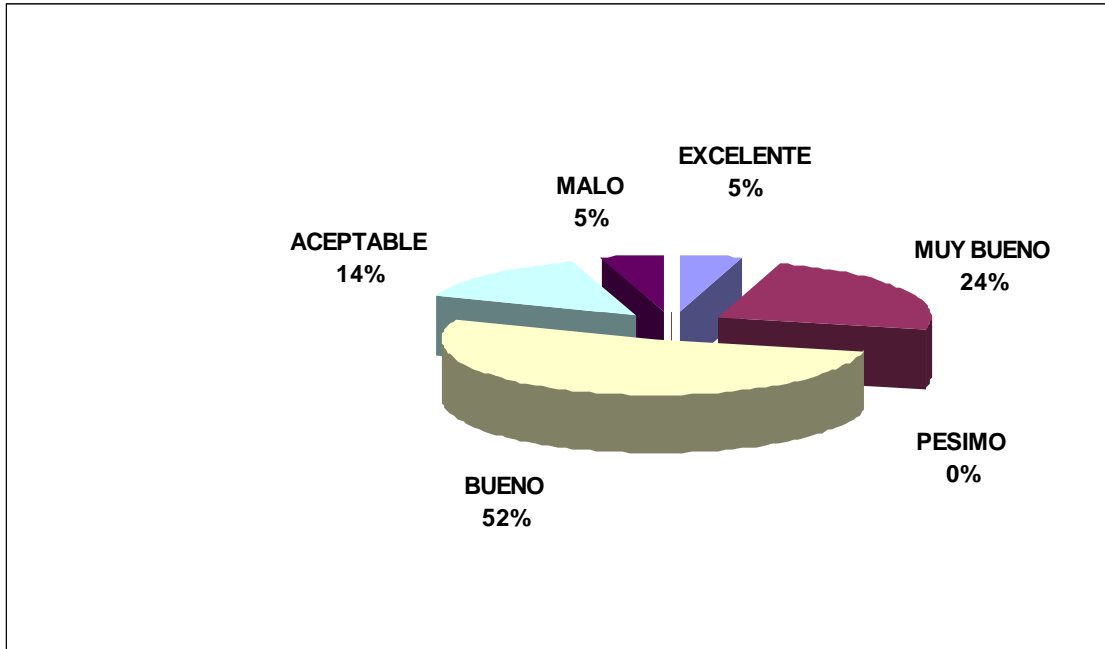
### 5.1.18. Factor Retroalimentación.

#### 5.1.18.1. Ubicación de la Variable

Para el factor comunicación y retroalimentación, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 8,02 clasificado como Bueno, convirtiéndose este factor clave del éxito en una fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 8, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

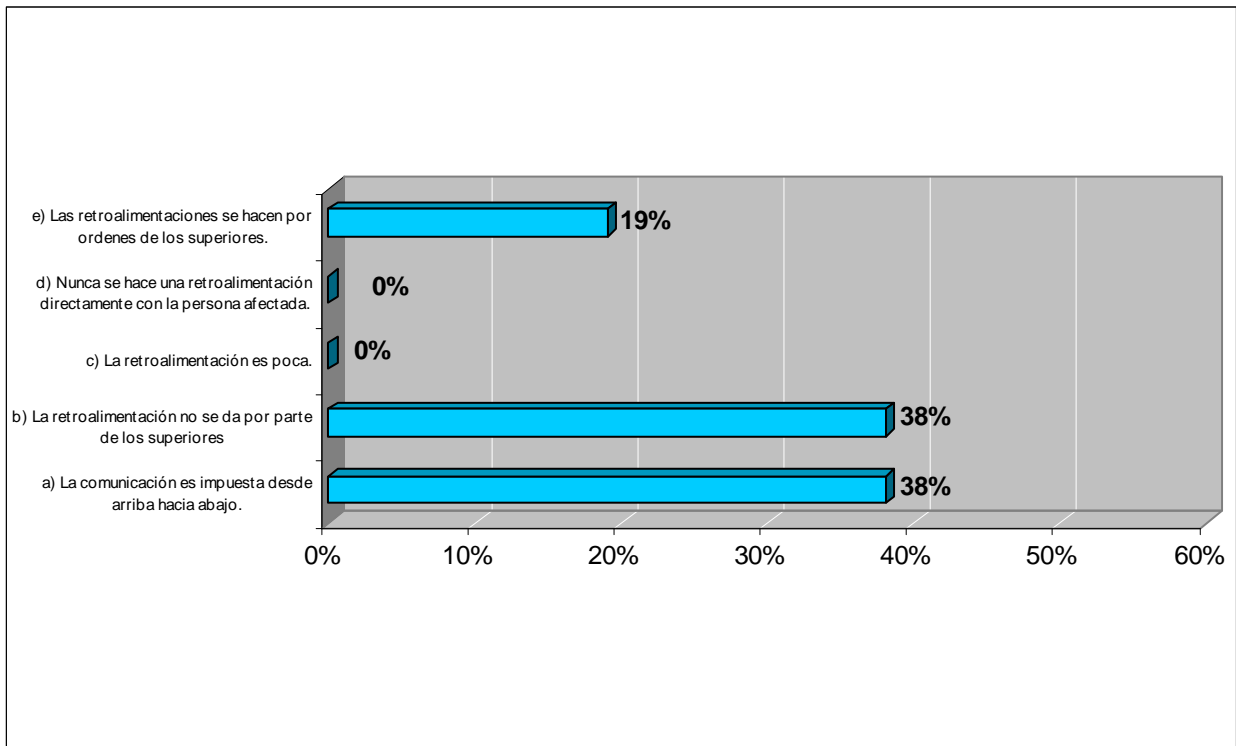
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
18	Retroalimentación	8.02	8.00	1.10

## Análisis cualitativo



En el gráfico se observa como el 81% de los encuestados encuentran el factor con una percepción positiva el 52% de los encuestados califican el factor como bueno, 24% muy bueno y 5% como excelente.

### 5.1.18.2. Identificación de las causas



Como principales causas que están afectando el factor para que no se comporte idealmente tenemos: con un 38% la comunicación es interpuesta de arriba hacia el resto de la organización y con 38% la retroalimentación no se da por parte de los superiores.

### 5.1.18.3. Identificación de las soluciones

Dentro de las soluciones planteadas por los encuestados en pro del mejoramiento de este factor se tiene: “Abrir canales de expresión de problemas, inquietudes, sugerencias mediante reuniones canalizando significativamente las evaluaciones de desempeño en pro de mejora del desarrollo del clima organizacional; realizar mesas de concertación y comunicación con los líderes de la empresa con el fin de tener mejor comunicación y retroalimentación, hasta ahora la empresa se está dando cuenta del valor del conocimiento de sus empleados y de la necesidad de las retroalimentaciones constantes que contribuyan al desarrollo empresarial.

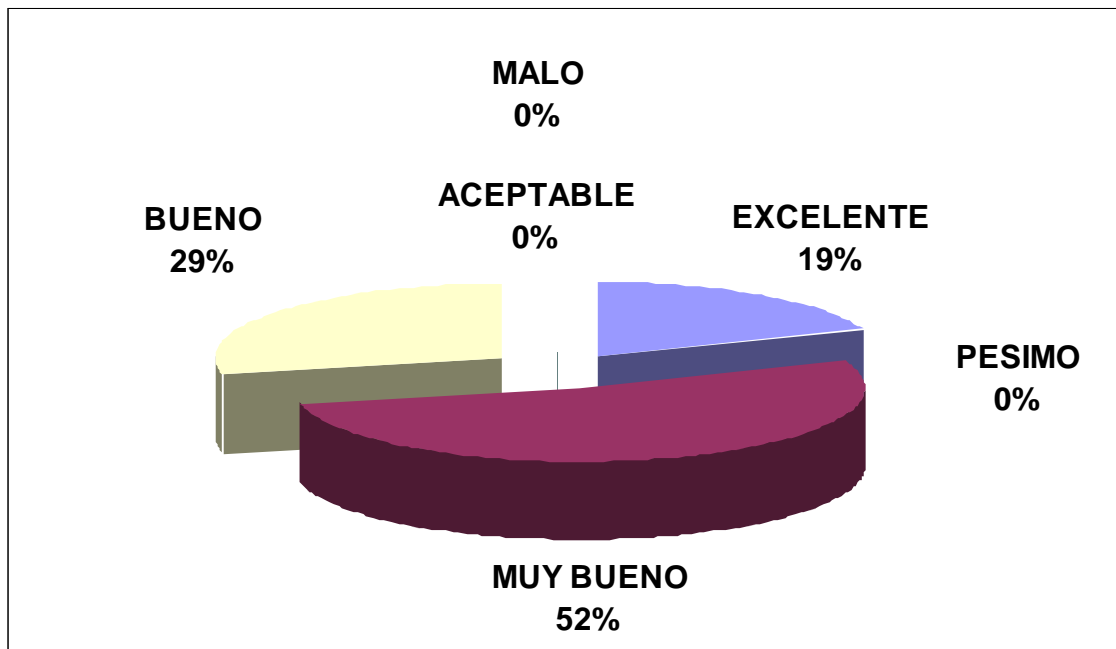
### 5.1.19. Factor Selección e Inducción

#### 5.1.19.1. Ubicación de la Variable

Para el factor Selección e inducción, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 9,1 clasificándolo como Muy bueno, convirtiéndose este factor en un fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 9, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
19	Selección e Inducción	9.10	9.00	0.70

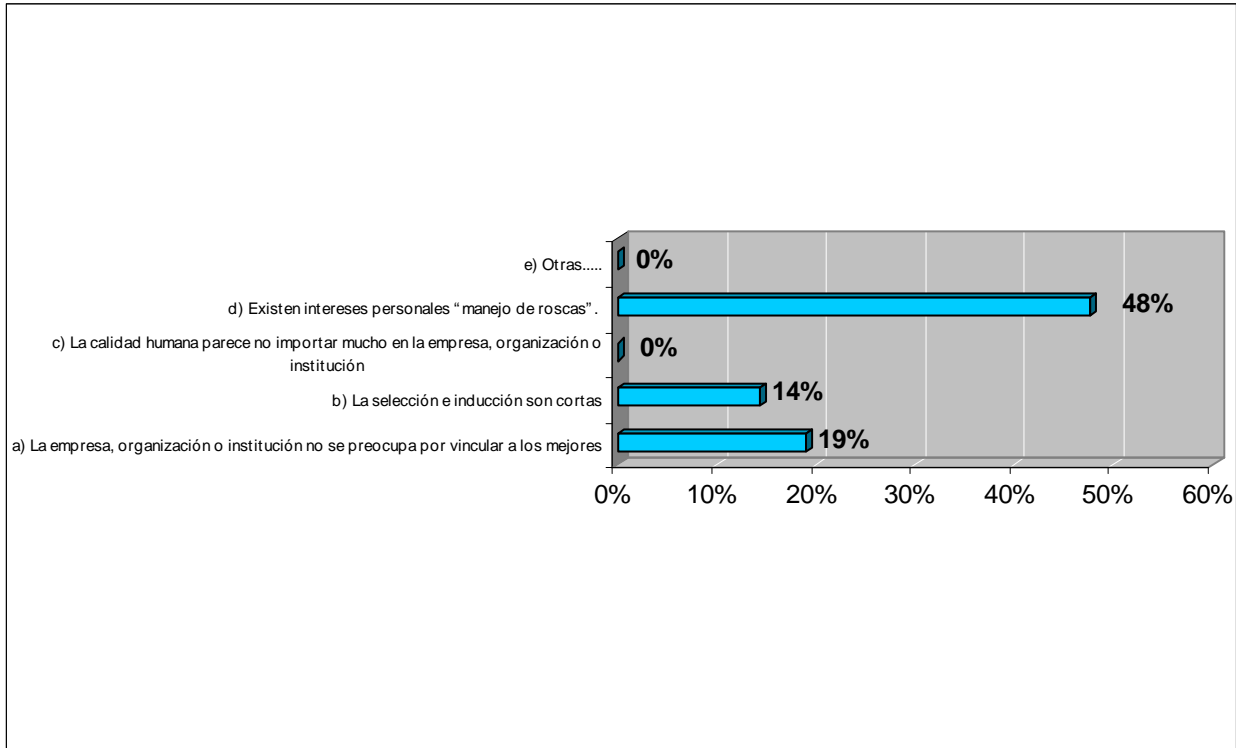
Análisis Cualitativo:



El gráfico nos muestra que la percepción del factor es positiva, 19% de los encuestados lo califican como excelente, 52% muy bueno y 29% bueno.



### 5.1.19.2. Identificación de las causas



Las principales causas para que el factor no se comporte de manera excelente tenemos: con un 48% existen manejo de roscas o intereses personales, con el 19% tenemos que la empresa no se interesa por vincular los mejores para el cargo y con el 14% la selección e inducción son cortas.

### 5.1.19.3. Identificación de las soluciones

Se debe tratar de erradicar de la empresa los puestos políticos y asignados por "dedocracia", se sobreentiende que es una empresa del gremio cafetero y hay muchos entes interesados en pertenecer a la institución, ya sea por bienestar familiar, ocupacional o simplemente para permanecer en las altas gerencias.

Realizar adecuada inducción de los puestos de trabajo y vincular las personas por concurso de conocimientos y aptitudes.

## 5.1.20. Factor Identidad e Imagen de la de la organización

### 5.1.20.1. Ubicación de la Variable

El factor se comporta como una fortaleza, de una manera ideal con todas las calificaciones en excelente (10), igualmente la moda es del mismo valor.

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
20	Identidad de la organización	10.00	10.00	0.00

El análisis cualitativo se presenta con un 100% Excelente, lo que significa que la empresa goza de una excelente imagen al interior e igualmente al exterior de la compañía.

### 5.1.20.2. Identificación de las causas

En este ítem no tenemos ninguna causa debido a que el factor se comporto de manera ideal.

### 5.1.20.3. Identificación de las soluciones

dentro de las soluciones sólo se puede decir que es conservar los parámetros para que la imagen de la organización FNC-Almacafé S.A, continúe siendo una imagen de reconocimiento nacional y mundial.

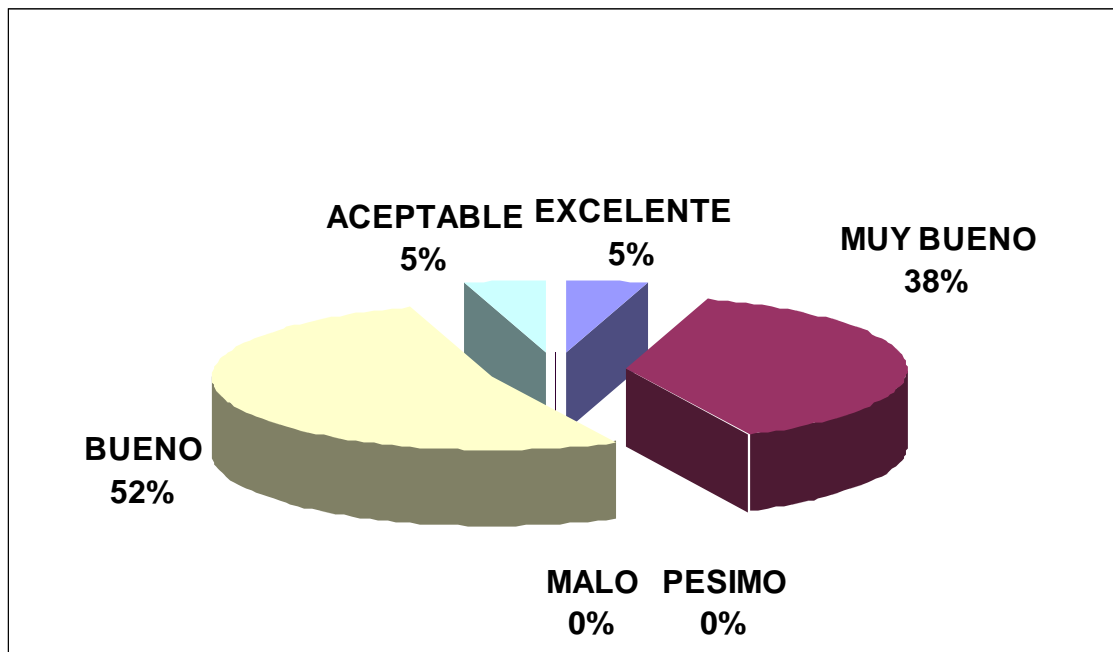
### 5.1.21. Factor Celebraciones y Ceremonias

#### 5.1.21.1. Ubicación de la Variable

Para el factor Identidad e imagen de la organización, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 8,38 clasificándolo como Bueno, convirtiéndose este factor clave del éxito en una fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 10, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

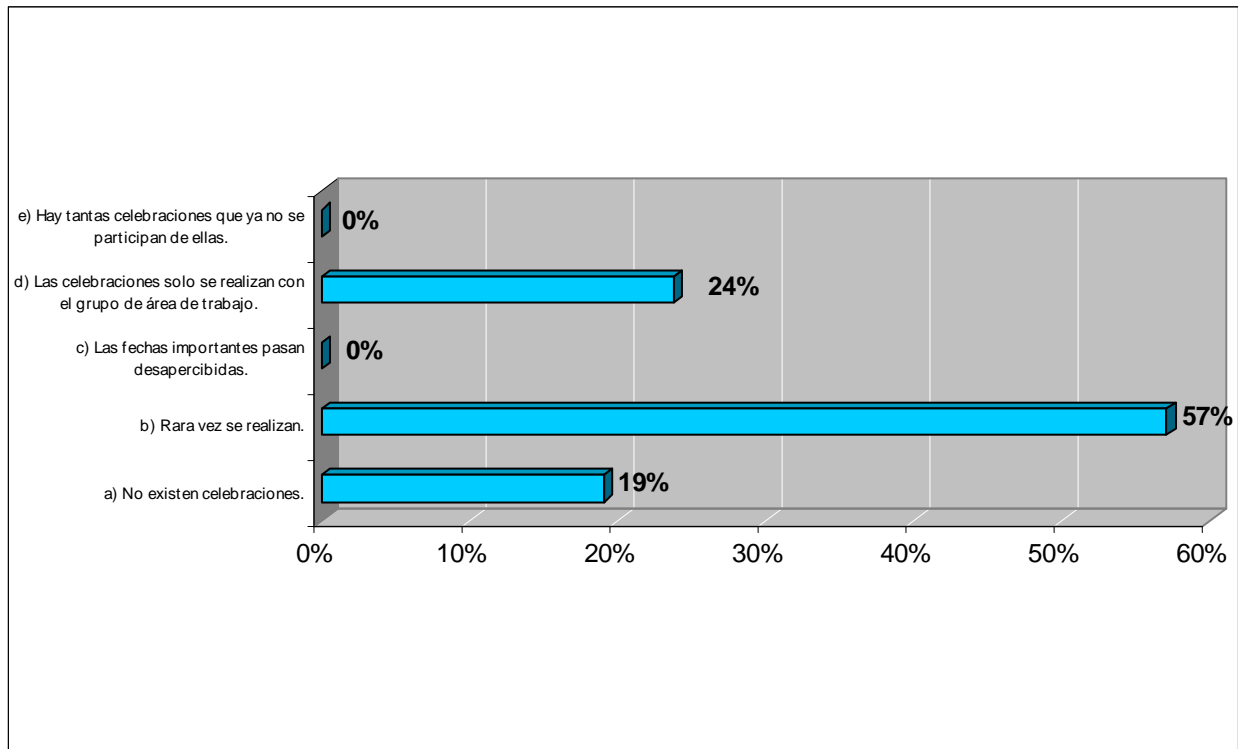
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
21	Celebraciones y Ceremonias	8.38	8.00	0.80

El Análisis cualitativo:



El 95% de los encuestados sienten este factor con una percepción positiva, 5% excelente, 38% muy bueno, 52 bueno; sólo el 5% ven el factor negativamente o más bien de manera aceptable.

### 5.1.21.2. Identificación de las causas



Dentro de las causas por las cuales el factor no arroja un mejor factor tiene que ver directamente con el 57% que dice que rara vez se realizan estas al interior de la empresa, analizando esta respuesta vemos que aún así el factor se comporta con una aceptación positiva muy buena y su explicación radica que Almacafé S.A es una empresa estacional y/o de cosechas, por tanto en los momentos que pasan las festividades o fechas importantes estamos en cosecha y por tales motivos no se pueden realizar al interior de la compañía.

### 5.1.21.3. Identificación de las soluciones

Generar espacios para la celebración de ceremonias con el fin de contribuir a un sano esparcimiento de los trabajadores y generar mayor comunicación, así mismo tener en cuenta las familias de los empleados al momento de realizar las celebraciones

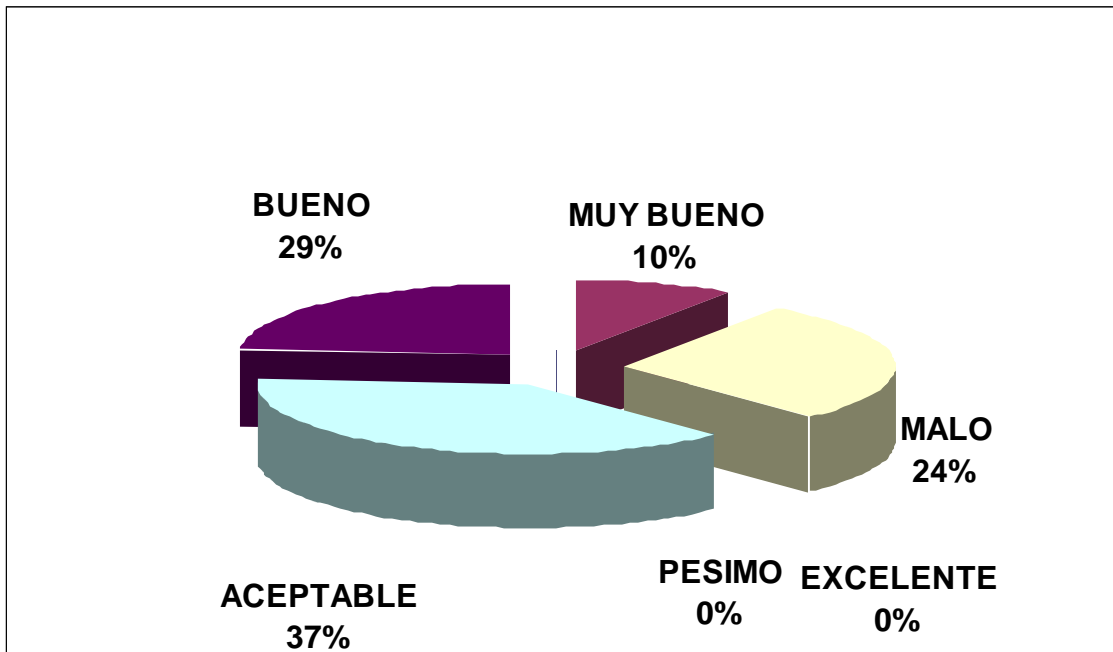
## 5.1.22. Factor Actividades extralaborales planeadas por la empresa

### 5.1.22.1. Ubicación de la Variable

Para el factor grupos informales y uso del tiempo libre, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 6,67 clasificándolo como Aceptable, convirtiéndose este factor clave del éxito en una debilidad, en cuanto a la moda con un valor de 8, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

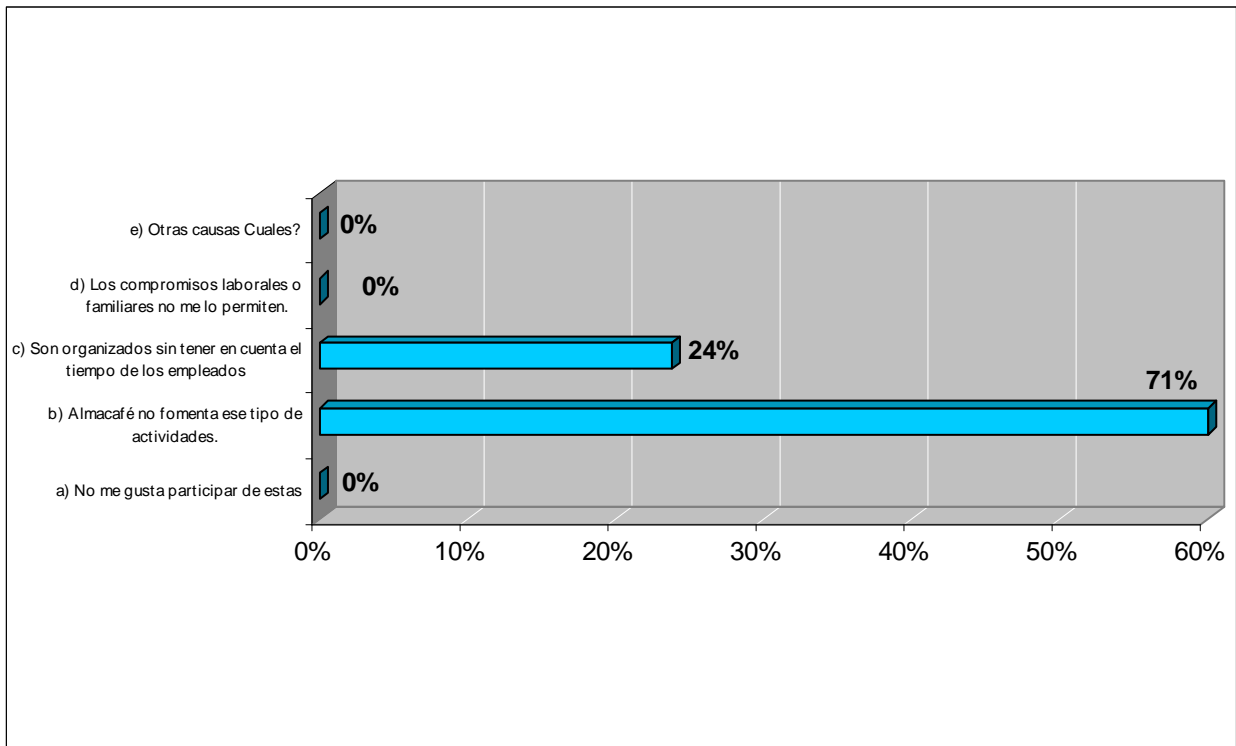
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
22	Actividades Extralaborales planeadas por la empresa	6.67	8.00	1.53

### Análisis cualitativo:



El factor se percibe de una manera negativa por los empleados con el 61%; 37% aceptable y 24% como malo, de manera positiva lo perciben el 39% de los encuestados.

### 5.1.22.2. Identificación de las causas



Como causa principal de la percepción del factor está: que Almacafé S.A no fomenta este tipo de actividades con un 71%.

### 5.1.22.3. Identificación de las soluciones

Mejorar el ambiente laboral por medio de planificaciones mensuales que incluyan al trabajador en sanos esparcimientos fuera de la empresa, teatro, partidos de fútbol, misas, celebraciones, invitaciones extralaborales, generando agilidad en los procesos y mejoramiento del clima organizacional.

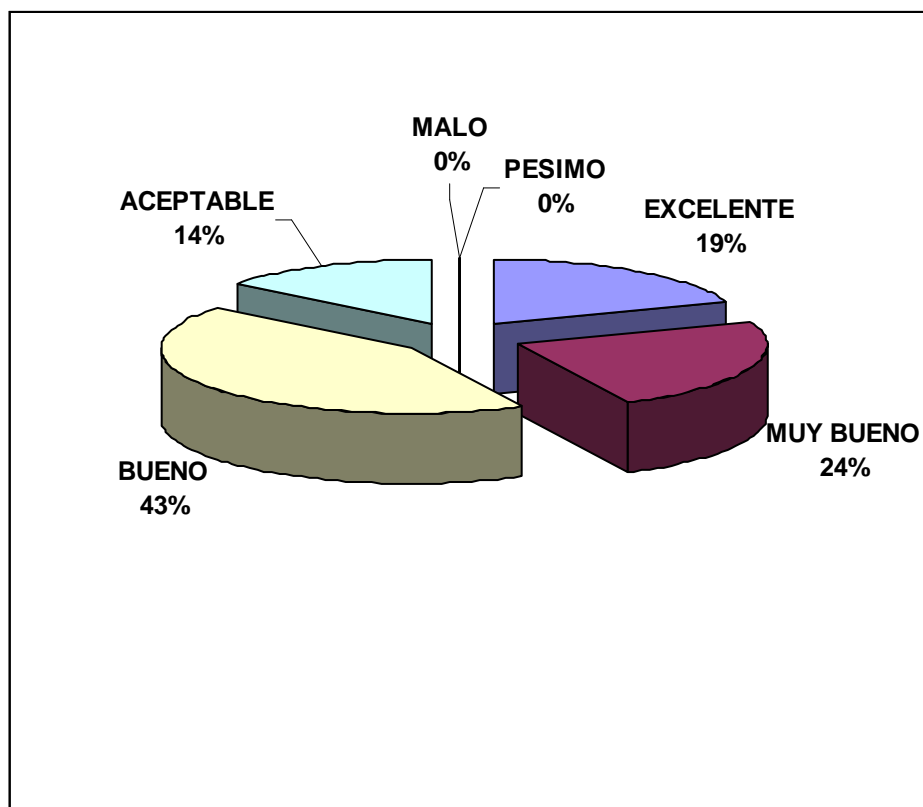
### 5.1.23. Factor Orientación con Valores

#### 5.1.23.1. Ubicación de la Variable

Para el factor Valores, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 8,55 clasificándolo como Bueno, convirtiéndose este factor clave del éxito en una fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 9, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

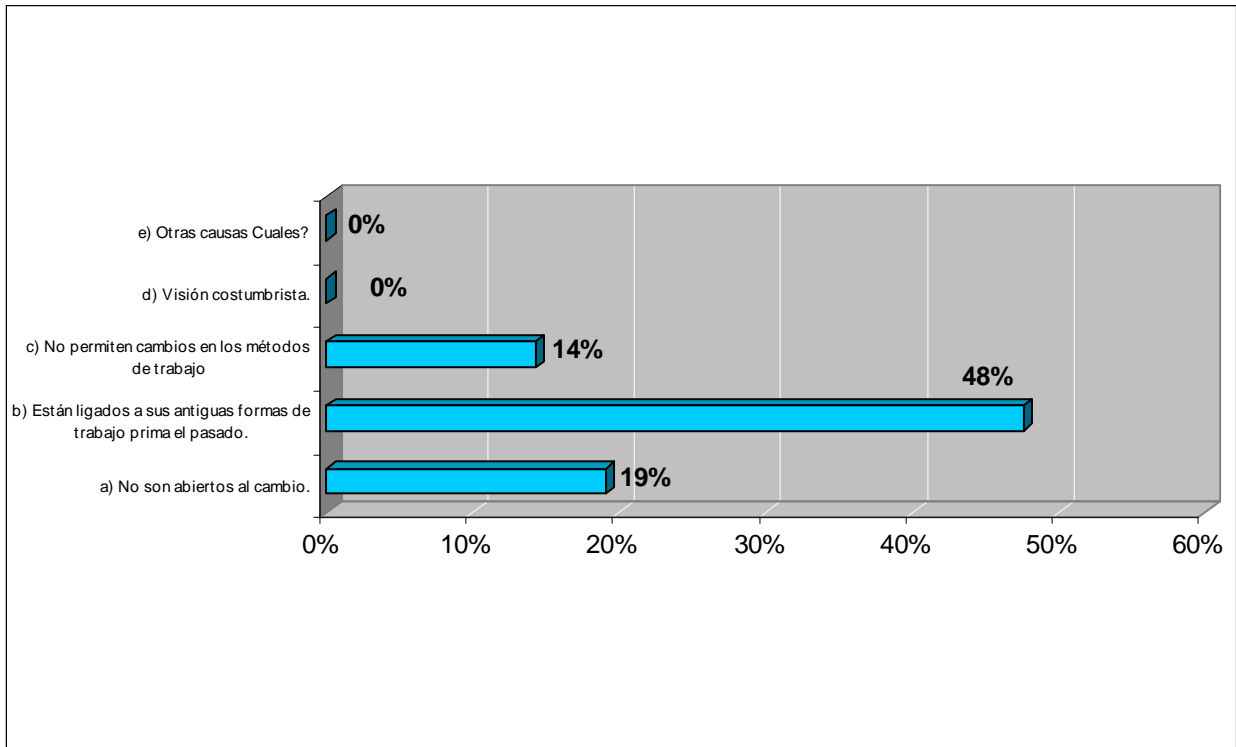
	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
23	Orientación con Valores	8.55	9.00	1.06

El análisis cualitativo:



El 86% de las personas tienen una percepción positiva del factor y sólo el 14% lo establecen negativamente.

### 5.1.23.2. Identificación de las causas



Las principales causas por las el factor no se comporta de mejor manera tiene que ver en un 48% que los trabajadores están ligados a las antiguas formas de trabajar. Almacafé S.A a sido una empresa de 80 años en el mercado laboral, la mayoría de sus empleados llevan en la empresa entre 10 y 20 años, por tanto es normal que quieran trabajar como les enseñaron a ellos..son demasiados costumbristas.

### 5.1.23.3. Identificación de las soluciones

Evaluar el personal periódicamente y resaltar sus valores, ideas y colaboración.  
Realizar charlas de actualización y modificación de métodos de trabajo, contratar más gente joven, mejor preparada y con espíritu emprendedor que contagie a las demás personas

### 5.1.24. Factor Labor Social de la Empresa

#### 5.1.24.1. Ubicación de la Variable

Para el factor de labor social de la empresa, como se aprecia en la siguiente tabla, la investigación nos da una calificación de 10 clasificándolo como excelente, convirtiéndose este factor clave del éxito en una fortaleza, en cuanto a la moda con un valor de 10, nos indica que esta es la calificación que más número de veces se repite.

	Factores Estudiados	Media	Moda	Desviación
24	Labor Social de la empresa	10.00	10.00	0.00

El análisis cualitativo del factor muestra un comportamiento excelente.

#### **5.1.24.2. Identificación de las causas**

No existe ninguna causa por parte de los empleados que presente reacción con el factor, el factor se comporta de forma ideal.

Es importante resaltar que la labor social dentro de la compañía es una de las que presta más ayuda al caficultor, esa fue la principal causa de incluirla ya es importante dentro de las familias cafeteras.

#### **5.1.24.3. Identificación de las soluciones**

Continuar con el buen desarrollo y aprestamiento social lo que han hecho que la FNC y Almacafé S.A se muestren como empresas pilares del desarrollo rural.

Continuar con los planes de mejoramiento al caficultor, planes semilla, planes de renovación de cafetales, de préstamos a bajos costos, adelantos en materiales agrícolas...entre otros.

Es también importante mencionar, los planes de ayuda en extensión y educación a los caficultores.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se deben difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar toda la atención del personal trabajando sobre la importancia de la organización y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

Por tanto se deben implementar mecanismos de acción y trabajar en unas áreas claves de influencia de la compañía con el fin de llegar a todos los empleados en sus diferentes áreas.

### **Areas Clave**

Dentro de las recomendaciones para un mejoramiento continuo de los factores que se ven afectados por las diferentes variables, estableceremos unos objetivos estratégicos a cumplir por medio de unas estrategias.

### **I. LOGÍSTICA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ**

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

Generar mayor valor agregado al café colombiano a través de la innovación y del manejo efectivo de la logística de su comercialización

#### **ESTRATEGIAS**

Apoyar las estrategias que aseguran la garantía de compra, la comercialización del café del Fondo Nacional del Café y la gestión oportuna del suministro y control de los recursos requeridos.

### **II. CALIDAD DEL CAFÉ COLOMBIANO**

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

Controlar y preservar la calidad del café colombiano y certificar su origen

#### **ESTRATEGIA**

Apoyar las estrategias para implantar la cultura de prueba de taza y las buenas prácticas que minimicen los defectos en taza.

### **III. EFECTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL**

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

Asegurar el cumplimiento de la misión a través del desarrollo organizacional y el crecimiento del capital humano

#### **ESTRATEGIA**

Gestionar el desarrollo y desempeño del capital humano a través de la formación y el fortalecimiento de competencias y esquema de compensación por resultados.



#### **IV. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

##### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

Asegurar la solidez financiera de acuerdo con las expectativas y requerimientos de la FNC

##### **ESTRATEGIA**

Obtener márgenes operacionales positivos.

#### **V. LOGÍSTICA DE OTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

##### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

Generación de nuevos ingresos a través del incremento del portafolio de clientes y servicios logísticos

##### **ESTRATEGIA**

Definir un portafolio de servicios adecuado para el mercado y clientes potenciales.

Ayudarnos por medio de las evaluaciones de gestión de desarrollo y desempeño para crear técnicas para nuestro propio desarrollo; invertir además de todo el sistema de calificación en un buen sistema de retroalimentación en donde se intensifiquen desarrollo en las áreas con mayores falencias.

Crear nuevas áreas de capacitación directa, realización de cursos, talleres, conferencias que definitivamente logren la unión de los trabajadores, esta área debe estar directamente asociada a la alta gerencia en donde se promueva el trabajo colaborativo, de comunicación y participación, que incluya el área de recursos humanos, para distribuir el trabajo de tal forma que el responsable invierta menos tiempo en actividades administrativas dedicándose más a labores de gestión del mejoramiento permanente del clima organizacional; en definitiva el clima organizacional debe ser manejado por un área clave de la empresa, sin necesidad que la maneje un tercero. La idea es convertirnos en una empresa autosuficiente en cuanto al clima organizacional, invirtiendo en el capital humano lo suficiente como para que la empresa se conserve en la vanguardia.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México. 1987
- CHIAVENATO, I. Y Colbs. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill.
- DENISON, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis, Fondo editorial.
- DESSLER, Garay. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice Hall Internacional. 1976.
- EDEL, R. (2004). Diseños de Proyectos de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. Colombia : Psicom Editores.
- GARCIA, Octavio. Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. Revista Tecnología Administrativa. Medellín Volumen V. Número 12 Mayo - Agosto de 1987.
- GIBSON, J. y Colbs. (1995). Organizaciones, Conducta, Estructura Proceso. México: Nueva Editorial Interamericano.
- GIBSON, J. y Colbs. (2001). Las organizaciones Comportamiento Estructura Procesos. México: Mc. Graw. Hill.
- GONCALVES, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)
- GONZÁLEZ, M.; OLIVARES, S. (1999). Comportamiento organizacional: un enfoque Latinoamericano. México CECSA.
- HAMPTON, R David. 1989. Administración. Mc Graw Hill.
- HELLRIEGEL DON, JOHN W. SLOCUM, RICHARD W. WOODMAN. Comportamiento Organizacional, ED Internacional Thomson Editores. Mexico 1999
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C; BAPTISTA, P. (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- KOONTZ, H. (1994). Administración, una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- LIKERT RENSIS, JANE GIBSON LIKERT. Nuevas formas para solucionar conflictos. México: ED. TRILLAS, 1986.
- LIKERT, Resis. El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Ediciones Deusto. Bilbao 1969
- PEIRÓ, J. (2001). Psicología de la Organización. España: Universidad de Educación a distancia.
- PHEGAN, B. (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial.
- ROBBINS, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional.
- ROBBINS, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (1996).Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- RODRÍGUEZ, D. (1999). Diagnóstico Organizacional México: AlfaOmega.

- RODRÍGUEZ, G. y colbs., (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. España: Editorial Aljibe.
- SOTO, E. (2001). Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones. México Thumoun Learning.
- SUDARSKY, John. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- VALLE, R. (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. España: Kronos.
- ZAPATA D. Alvaro y GARCIA Mónica (2009). Clima y cultura organizacional. Conceptos e instrumentos para su medición. Cali, Universidad del Valle.

## 8. ANEXOS

### 8.1 LISTADO DE PERSONAL

NOMBRE	EMPRESA CONTRATANTE	LUGAR DE TRABAJO	CARGO
CARLOS ARTURO GOMEZ BEDOYA	ALMACAFE	S.NEIVA	GERENTE
CARLOS ROBERTO BAUTISTA FALLA	ALMACAFE	T.GARZON	OPERADOR DE EQUIPOS
CEFERINO CABRERA YUCUMA	ALMACAFE	T.GARZON	OPERADOR DE EQUIPOS
DAMARIS OTALORA MOYANO	ALMACAFE	S.NEIVA	TECNICO DE PROCESOS DE APOYO
FAVER BENAVIDES BUSTOS	ALMACAFE	B.PITALITO	TECNICO DE OPERACION LOGISTICA
FERNANDO TRUJILLO CEBALLOS	ALMACAFE	T.GARZON	SUPERVISOR DE TRILLADORA
GONZALO JIMENEZ SUAREZ	ALMACAFE	S.NEIVA	ANALISTA DE CALIDADES
IVAN ALBERTO BERMEO CABRERA	ALMACAFE	S.NEIVA	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO
JORGE ENRIQUE PINZON CALLE	ALMACAFE	S.NEIVA	JEFE DE OPERACIONES
JOSE FREDY SAAVEDRA PINZON	ALMACAFE	T.GARZON	ANALISTA DE CALIDADES
JUAN CARLOS AGUDELO NARVAEZ	ALMACAFE	B.GARZON	TECNICO DE OPERACION LOGISTICA
JULIAN ANDRES SALAZAR AGUIRRE	ALMACAFE	B.GARZON	ANALISTA DE CALIDADES
LEONEL EDUARDO POLANCO MAJE	ALMACAFE	S.NEIVA	APRENDIZ SENA
LILIANA MAYELY IRIARTE MANRIQUE	ALMACAFE	T.GARZON	TECNICO DE PROCESOS DE APOYO
LINA MARIA MENDEZ ANDRADE	ALMACAFE	B.GARZON	TECNICO DE INFORMACION LOGISTICA
LUZ STELLA HERRERA CORREA	ALMACAFE	S.NEIVA	TECNICO DE INFORMACION LOGISTICA
LYDA FERNANDA MONTOYA QUIROGA	ALMACAFE	T.GARZON	TECNICO DE INFORMACION LOGISTICA
ORLANDO BONILLA TRUJILLO	ALMACAFE	S.NEIVA	TECNICO DE OPERACION LOGISTICA
OSSER SALAS ZAMBRANO	ALMACAFE	T.GARZON	OPERADOR DE EQUIPOS
YESID ALEXANDER OVIEDO VERA	ALMACAFE	T.GARZON	OPERADOR DE EQUIPOS
YURY MARYETH CUELLAR ROJAS	ALMACAFE	S.NEIVA	TECNICO DE OPERACION LOGISTICA

## 8.2. ENCUESTA

### FORMULARIO EVALUACION CLIMA ORGANIZACIONAL ALMACAFE S.A Sucursal Huila.

2010

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor así:

#### CLASIFICACION

NUMÉRICA	CUALITATIVA
10	EXCELENTE
9,0 – 9,9	MUY BUENO
8,0 – 8,9	BUENO
6,0 – 7,9	ACEPTABLE
4,0 – 5,9	MALO
0,0 – 3,9	PESIMO

Por favor indique el valor de acuerdo a su percepción o cultura empresarial.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, señalando la letra con una X, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal. otras causas diferentes por favor menciónelas en otros, si su respuesta en cambio es 10 (diez) esto significa que el factor funciona de una manera ideal, por tanto no es necesario llenar el resto de campos.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la empresa, organización o institución.

## **1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL**

1.1 ¿Conoce la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Empresa?

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b) Cualquier causa motivo del empleado.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

---

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## **2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de todos los empleados y permite la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa?

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación.

d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.

e) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización.

g) Otras causas ¿Cuáles?

---

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se

deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

### **3. PARTICIPACION**

3.1 ¿Tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

b) Centralización en la toma de decisiones por parte de la oficina principal

c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

d) Existen demasiados niveles jerárquicos, lo cual impide una adecuada comunicación y participación

e) Otras causas ¿Cuáles?

---

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

#### **4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos son las adecuadas para desempeñar cabalmente con las funciones siendo así mismo más proactivos?

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las instalaciones no son seguras.
- b) Las instalaciones no son funcionales.
- c) Tengo inconvenientes con el clima
- d) La iluminación es deficiente.
- e) Hay demasiado ruido.
- f) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- g) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- h) Otras causas ¿Cuáles?

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

#### **5. Integración de procesos**

Tiene que ver con la integración de las personas y los procesos en aras de cumplir con la misión y los objetivos de la organización.

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa?

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :



- a) Las diferencias salariales generan grandes barreras que impiden la sinergia.
  - b) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
  - c) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
  - d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
  - e) La estructura organizacional no facilita la integración.
  - f) Poca identificación con los objetivos de la empresa.
  - g) Otras causas Cuales?
- 

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## 6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es una persona diligente, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de los valores empresariales y de las decisiones?

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El jefe sólo espera su propio bienestar
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente delega y argumenta con políticas restrictivas
- d) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- e) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- f) Otras causas Cuales?

---

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## 7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones en consenso, con el fin de cumplir con la misión y los objetivos de la empresa, antes que sus intereses personales?

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy prepotentes
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- d) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- e) Aquí nunca votamos.
- f) Otras causas Cuales?

---

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## 8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
  - b) No he sido ascendido al puesto que realmente me gustaría desempeñar
  - c) la empresa no se interesa por conocer la habilidad de las personas para determinados cargos
  - d) He solicitado traslado al campo que más me gustaría y estoy capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
  - e) Otras causas Cuales?
- 

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## 9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿Almacafé estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

- d) La empresa, organización o institución no le interesa la capacitación del personal
  - e) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
  - f) Otras causas Cuales?
- 

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## **10. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERES Y RELACIONES INTERPERSONALES**

10.1 ¿Califique sus relaciones personales y la capacidad para la solución de conflictos al interior de la compañía?

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
  - b) Deseos de poder por antigüedad
  - c) Falta mayor sentido de pertenencia.
  - d) las diferencias culturales dificultan las buenas relaciones interpersonales.
  - e) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
  - f) Otras causas Cuales?
- 

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

11.1 ¿Los trabajos que usted recibe o realiza para continuar con la cadena de información son acordes con los requerimientos de claridad y oportunidad.?

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

a) No hay capacitación para la forma de entrega de trabajos.

b) la calidad de los trabajos deja mucho que desear.

c) Demasiada delegación de trabajos

d) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos

e)Otras causas Cuales?

---

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## 12. LIBERTAD DE EXPRESION

La libertad de expresión es en la que cada uno de los individuos de una organización pueden exponer sus ideas y dejarlas fluir libremente por los canales de comunicación de la organización y así fomente las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuyendo a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

12.1 ¿Tiene usted en Almacafé S.A amplias posibilidades de expresarse libremente?

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existe libertad de expresión.
  - b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
  - c) No se atienden las sugerencias.
  - d) Mi jefe inmediato no la permite.
  - e) Se teme a las repercusiones de un comentario.
  - f) Otras causas Cuales?
- 

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_

### **13. ESTABILIDAD LABORAL**

13.1 ¿Brinda Almacafé S.A la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) La vinculación es a través de terceros, temporales, outsourcing, cooperativas, etc.
- e) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- f) Otras causas Cuales?

---

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

#### **14. RECONOCIMIENTO**

14.1 ¿Su desempeño en la compañía es valorado e incentivado de una u otra manera?

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa.
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) Las rivalidades que se presenta entre personas no permite el reconocimiento .
- d) El reconocimiento, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) Otras causas Cuales?

---

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

#### **15. SALARIO**

15.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El salario es asignado por “palancas o favores políticos”
  - b) El incremento salarial no se hace de acuerdo a la evaluación del desempeño
  - c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
  - d) La retribución económica debería mejorar acorde con la rentabilidad de la empresa
  - e) Otras causas Cuales?
- 

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## 16. AGILIDAD EN NORMAS

16.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., ayudan a que la empresa se desempeñe con agilidad?

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Demasiada normatividad.
  - b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
  - c) Demasiados controles.
  - d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de los objetivos
  - e) Otras causas Cuales?
- 

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_



## 17. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

17.1 ¿Son funcionales los sistemas de evaluación del desempeño?

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No tienen en cuenta las facultades de los empleados
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación es poco frecuente
- d) La evaluación no es adecuada
- e) Otras causas Cuales?

---

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## 18. RETROALIMENTACION

Se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento

18.1 ¿Considera usted que la retroalimentación existente entre dirigentes y subordinados permite un ambiente de trabajo plenamente gratificante?

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) La retroalimentación no se da por parte de los superiores

- c) La retroalimentación es poca.
  - d) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
  - e) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada.
  - f) Las retroalimentaciones se hacen por ordenes de los superiores.
  - g) Otras causas Cuales?
- 

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_

## 19. SELECCION E INDUCCION

19.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores
  - b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
  - c) La selección e inducción son cortas
  - d) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución
  - e) Existen intereses personales “manejo de roscas”.
  - f) Otras causas Cuales?
- 

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se

deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## **20. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

20.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de Almacafé S.A .- FNC?

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- b) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- c) Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va.
- d) La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema
- e) Otras causas ¿Cuáles?

---

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

## **21. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**

Eventos planeados directamente por la empresa

21.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales contribuyen al mejoramiento del ambiente laboral y a una cultura participante?

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.

- b) Rara vez se realizan.
  - c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
  - d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
  - e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
  - f) Otras causas Cuales?
- 

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se

deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_

## **22. ACTIVIDADES EXTRALABORALES PLANEADAS POR LA EMPRESA**

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

22.1 ¿Considera usted que su participación en actividades extralaborales contribuye a una cultura y un ambiente laboral plenamente gratificante?

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No me gusta participar de estas
  - b) Almacafé no fomenta ese tipo de actividades.
  - c) Son organizados sin tener en cuenta el tiempo de los empleados
  - d) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
  - e) Otras causas Cuales?
-

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

### **23. ORIENTACIÓN CON VALORES**

23.1 ¿Existe en Almacafé S.A una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No son abiertos al cambio.

b) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.

c) No permiten cambios en los métodos de trabajo

d) Visión costumbrista.

e) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

### **24. LABOR SOCIAL DE LA EMPRESA**

24.1 ¿Considera usted que Almacafé S.A contribuye con el desarrollo social del país?

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Existen principios capitalistas sin retribución a los caficultores.

b) La empresa no tiene en cuenta el bienestar de sus socios o familias cafeteras

- c) se ejerce presión en busca del monopolio de la acción de la compañía
- d) La empresa impide el crecimiento de sus asociados
- e) No informa oportunamente a los socios acerca de oportunidades de mercado
- f) ( ) Otras causas Cuales?

---

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS.**

**DETERMINACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA GESTION  
DEL PLAN DE DESARROLLO Y DESEMPEÑO EN ALMACAFE S.A SUCURSAL  
HUILA DICIEMBRE DE 2010**

**JULIAN ANDRES SALAZAR AGUIRRE**

**Director**

**ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ, Ph.D.**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**NEIVA**

**2011**

## ABSTRACT

One of the most important aspects as far as the definition of a social organism as organization is the “organizational Climate”. Goncalves (1997) defines organizational climate like “a phenomenon that mediates between the factors of the organizational system and the motivational tendencies that are translated in a behavior that has consequences on the organization such as the productivity, satisfaction, rotation, etc.”

the organizational culture is bound to the complexity concept, within the frame that can only be arrived at the truth by means of the controversy “Complex Thought” with the purpose of obtaining the best results in the long chain of value.

Nevertheless, these perceptions depend on good measurement of the activities, interactions and another series of experiences that each member has with the company. For that reason the Organizational Climate reflects the interaction between personal and the organization characteristics.

Nowadays, the organizational climate concept is a very important subject in the companies for its same reason of being in the organization contexts recognize the importance of the phenomena that happen in the interactions subject-organization and subject-subject.

Almacafé S.A. Huila has been made carried out studies by means of a System of development management and performance of the personnel for the improvement and commitment with the company, obtaining that the organization counts on a healthy organizational climate provides to the company of a useful tool with which it will obtain competitiveness within the market in which it develops.

Let us remember that the system of measurement of performance is a continuous process in the time that helps to determine the organizational climate and simultaneously it allows us to identify the best practices to successful carry out the activities and own responsibilities of our positions. Additionally, it helps us to design programs of qualification that contribute to the personal and professional growth, from the results obtained in the evaluation.