

**2014**

## **Direccionamiento estratégico para la mejora de clima organizacional**



**Ana Mejía Álvarez y  
Leidys Villarreal Ramos**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**Especialización en Gestión Gerencial**

**Organización: Accuracy Brain Logistics**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL OPERADOR LOGÍSTICO ACCURACY BRAIN  
LOGISTICS S.A.

Integrantes:

ANA MARÍA MEJÍA ÁLVAREZ  
LEIDYS YURANIS VILLARREAL RAMOS

Monografía para optar por el título de Especialista en Gestión Gerencial  
de la Universidad de Cartagena

Asesora:

MARIA ISABEL MARTINEZ MUNAR

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTION GERENCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Ciudad y fecha, \_\_\_\_\_ ( dd / mm / aaaa )

*A Dios y a nuestras  
Familias con todo  
nuestro amor.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

*Dios y nuestras familias por brindarnos la guía y el amor que nos impulsa a alcanzar nuestras metas.*

*Accuraccy Brain por darnos la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo en sus instalaciones.*

*La Universidad de Cartagena por proporcionarnos la formación profesional.*

## **TABLA DE CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	9
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>	11
1.1 TÍTULO	11
1.2 DURACIÓN	11
1.3 RESPONSABLES	11
1.4 SÍNTESIS DEL ESTUDIO	11
<b>2. PROBLEMA</b>	13
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3 OBJETIVOS	16
2.3.1 Objetivo general	16
2.3.2 Objetivos específicos	16
2.4 DELIMITACIONES DEL ESTUDIO	16
2.5 CARACTERIZACION DEL OPERADOR LOGISTICO ACCURACY	17
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	42
3.1 Clima organizacional	42
3.2 Productividad laboral	47
3.3 Direccionamiento estratégico	51
<b>4 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	53
4.1 POBLACIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA	53
4.2 PROCESAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS	54
4.2.1 Análisis de datos de encuesta para medir el clima laboral en la empresa Accuracy Brain Logistics S.A	61
<b>5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES</b>	94
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	103

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Resultados de efectividad mes de diciembre de 2013 Operador Logistico Accuracy Brain Logistics S.A.	32
Tabla 2: Consolidado de actividades vs errores año 2013 área operativa – Aislamientos	34
Tabla 3: Consolidado de actividades vs errores año 2013 área operativa – Revisiones	35
Tabla 4: Consolidado de actividades vs errores año 2013 área operativa – Embalajes	36
Tabla 5: Número promedio de errores en los procesos claves	38
Tabla 6: Reclamos Recibidos por responsabilidad Del Operador Logístico Accuracy Brain Logistics	38
Tabla 7: Efectividad de los controles en los procedimientos	40

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág</b>
Gráfico 1: Promedio del número de errores	38
Gráfico 2: Reclamos Responsabilidad Bodega Años 2011, 2012 Y 2013 (Comparativo)	39
Gráfico 3: Promedios anuales de recepción de reclamos por responsabilidad Del Operador Logístico Ab Logistics S.A. Años 2011, 2012 Y 2013	39
Gráfico 4. Promedio efectividad de controles implementados	40
Gráfico 5. Datos de la población – Sexo	61
Gráfico 6. Datos de la población – Edad	62
Gráfico 7. Datos de la población – Escolaridad	63
Gráfico 8. Datos de la población – Área	63
Gráfico 9. Datos de la población – Cargos	64
Gráfico 10. Comunicación	65
Gráfico 11. Necesidades y motivación	66
Gráfico 12. Integración y motivación	67
Gráfico 13. Innovación y cambio	68
Gráfico 14. Productividad	69
Gráfico 15. Satisfacción laboral	70
Gráfico 16. Liderazgo	71
Gráfico 17. Resultados consolidados por variable	73
Gráfico 18. Coordinador No.1	77
Gráfico 19. Coordinador No.2	80
Gráfico 20. Coordinador No.3	84
Gráfico 21. Coordinador No.4	86
Gráfico 22. Jefe No.1	89
Gráfico 23. Jefe No.2	91
Gráfico 24. Resultado consolidado líderes	94

## **INTRODUCCIÓN**

El presente análisis se desarrolló en la compañía Accuracy Brain Logistics, ubicada en la ciudad de Cartagena cuyo principal objeto social es prestar servicios como operador logístico.

Se realizó con la finalidad de dar a conocer las diferentes percepciones que tienen los colaboradores del ambiente laboral en el que trabajan, permitiendo diseñar a través de su medición, un direccionamiento estratégico enfocado al logro de objetivos tanto personales como corporativos.

Se analizaron los documentos de constitución de la compañía, así como el sistema de gestión, los procesos, políticas internas, procedimientos, indicadores de gestión y actividades, a partir de los cuales se identificaron las distintas variables que afectan el clima organizacional. En el estudio participó tanto el personal del área administrativa como de la operativa.

La monografía consta de tres partes fundamentales, una fase preparatoria que muestra todo el fundamento teórico y metodológica que sirvió de sustento para el desarrollo práctico de la investigación, una fase práctica como se mencionó previamente donde se aplicaron y tabularon las encuestas, que permitieron consolidar la información útil para el diseño de un direccionamiento estratégico y para el planteamiento de una serie de recomendaciones a la gerencia.

En ese sentido, se encontrará lo siguiente: la identificación y

contextualización del problema, el marco teórico, la metodología empleada y finalmente las recomendaciones y las conclusiones.

## **1. IDENTIFICACIÓN**

### **1.1 TÍTULO**

Direccionamiento estratégico para la mejora del clima organizacional en el Operador Logístico Accuracy Brain Logistics S.A

### **1.2 DURACIÓN**

El presente análisis tuvo una duración de 8 semanas, dando inicio el 2 de diciembre de 2013 y finalizando el 3 de febrero de 2014

### **1.3 RESPONSABLES**

Leidys Yuranys Villarreal Ramos

Ana María Mejía Álvarez

### **1.4 SÍNTESIS DEL ESTUDIO**

Accuracy Brain Logistics S. A. es un operador logístico legalmente constituido, ubicado en Cartagena, fue registrado en cámara de comercio el 19 de noviembre de 2009 y sus principales actividades económicas son la manipulación de carga y otras actividades de servicio de apoyo a las empresas, actualmente cuenta 32 empleados.

La necesidad de realizar la presente monografía surge por el deseo de la gerencia de motivar a sus empleados hacia la mejora de la productividad, dado que antes no se había realizado una medición de clima organizacional, se considera provechoso para la compañía conocerlo, para que de esta manera sirva de herramienta para conseguir los resultados globales de la empresa.

El presente análisis se realizó con el fin de dar a conocer las diferentes percepciones que tienen los colaboradores del ambiente en el que se desempeñan a diario y de este modo poder identificar comportamientos comunes, valores, conceptos, criterios, que permitan diseñar un direccionamiento estratégico enfocado al logro de objetivos, es decir, poder conocer a los empleados de tal manera que el alcance de los objetivos personales, contribuya al alcance de los objetivos corporativos.

Se analizaron inicialmente los documentos de constitución de la compañía, el sistema de gestión así como los procesos, políticas internas, procedimientos, indicadores y actividades, con base en los cuales se logró determinar las variables que incidían sobre el clima organizacional y a partir de ellas se diseñaron las herramientas de recolección de información.

Para realizar el estudio en mención se tuvo en cuenta al personal del área administrativa y operativa y se utilizó como herramientas de recolección de información un formato de encuesta y la observación directa al personal.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los operadores logísticos prestan servicios relacionados con el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, distribución física, según las necesidades específicas de cada cliente. El operador logístico Accuracy Brain Logistics S.A, ubicado en Mamonal, más exactamente en la Zona Franca La Candelaria, está en funcionamiento desde el año 2010, con única sede en Cartagena, esta compañía surge por la necesidad de su actual cliente mayoritario, de encontrar un administrador y distribuidor de inventario tanto para Colombia como para el resto del mundo.

Es así cómo se escoge a la ciudad de Cartagena por su privilegiada posición geográfica y sus competitivos terminales marítimos para ejercer la actividad de la compañía. Para poder atender las necesidades del cliente mayoritario quien lleva por nombre KTC, quienes comercializan autopartes y partes de vehículos pesados, el operador logístico Accuracy Brain Logistics S.A cuenta con unas instalaciones propias de 3500 m<sup>2</sup>, estanterías de 9 metros de alturas, con capacidad para más de 5000 posiciones de estibas, cuenta con una muela y con una mini muela también propias para efectos de recogida y entrega de contenedores desde y hasta los terminales marítimos, pero primordialmente cuenta con 32 empleados que son los que le dan forma y ejecutan día a día las operaciones para poder prestar el mejor servicio al cliente final, con una estructura liderada por una gerencia general (dueño de la compañía) seguida de la gerencia de operaciones, esta gerencia responde por dos

jefaturas, una de control interno que maneja toda la parte de controles y además el seguimiento y direccionamiento de la parte operativa, teniendo a su cargo coordinadores de bodega, coordinadores de líneas, auxiliares de bodega técnicos y aprendices SENA, la otra jefatura es la jefatura de operaciones quien maneja toda la parte documental de la compañía, a su cargo tiene coordinador de operaciones y auxiliares de operaciones además de recepción y oficios varios, por la naturaleza de la compañía como empresa prestadora de servicios, el talento humano es papel clave y fundamental para los resultados esperados en la compañía.

Accuracy Brain Logistics S.A trabaja con una política clara, la cual está orientada a realizar sus actividades de manera segura, con el fin de evitar cualquier tipo de acto ilícito que pueda dañar el buen nombre de la compañía y por ende de sus clientes. Su misión está orientada a realizar operaciones efectivas y seguras que permitan mantener a los clientes altamente satisfechos con los servicios que recibe.

Para poder lograr dicha efectividad la empresa cuenta desde agosto de 2011, con indicadores de gestión que han permitido evaluar gradualmente la efectividad en las operaciones, generando preocupación más exactamente en la productividad y efectividad del personal, ya que el comportamiento de este indicador ha estado muy por encima del indicador meta estipulado por la gerencia y por más estrategias internas que se han diseñado para mejorar los resultados de este indicador (capacitaciones, incentivos, bonificaciones, permisos), no se ha visto reflejado en el resultado esperado. Ab Logistics es consciente que cada persona tiene valores, formación y competencias diferentes, es por ello

que sería importante averiguar si el clima organizacional está incidiendo de una u otra forma en los resultados de la productividad del personal, la efectividad para la compañía es vital ya que entre menos errores se presenten dentro de los procesos internos, menos probabilidades de error pueden llegar al cliente externo.

Basándonos en lo descrito anteriormente nos permitimos plantear la siguiente pregunta problema:

¿Se pueden generar direccionamientos estratégicos orientados a mejorar la productividad, tomando como base la medición del clima organizacional?

## **2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Esta monografía permitió a la organización obtener nuevo conocimiento, ya que el clima nunca había sido medido dentro de la organización, además permitió generar direccionamientos que repercutirán positivamente en la productividad mejorando los resultados de la compañía; socialmente su aplicación favorecerá y permitirá que los empleados se sientan más cómodos en su entorno laboral, mejorando las condiciones laborales, generando así los mejores resultados continuamente y que éstos se dirijan con agrado hacia su compañía.

Académicamente se generó también nuevo conocimiento ya que se aportó una monografía orientada al desarrollo organización que permitirá a muchos lectores orientarse ante su necesidad investigativa sobre esta línea de investigación.

## **2.3 OBJETIVOS**

### **2.3.1 Objetivo general**

Generar un direccionamientos estratégico orientado a mejorar la productividad, tomando como base la medición del clima organizacional

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar una caracterización del operador logístico Accuracy Brain logistics S.A
- Medir el clima organizacional del operador logístico Accuracy Brain Logistics S.A
- Analizar históricamente la productividad laboral del operador logístico Accuracy Brain Logistics S.A
- Construir un direccionamiento estratégico que permita mejorar el clima laboral con miras a mejorar la productividad del operador logístico Accuracy Brain Logistics S.A

## **2.4 DELIMITACIONES DEL ESTUDIO**

El equipo de la monografía decidió tomar el total de la población, que corresponde al total de los empleados (35), con el fin de obtener unos resultados más confiables, que le permita a la organización tomar decisiones para el mejoramiento del Clima Organizacional y en consecuencia de la productividad laboral.

## **2.5 CARACTERIZACIÓN DEL OPERADOR LOGÍSTICO ACCURACY BRAIN S.A**

ACCURACY BRAIN LOGISTICS S.A. (A.B. LOGISTICS), surge como respuesta a las nuevas necesidades en el comercio internacional globalizado, caracterizado por la búsqueda de mejores tiempos de respuesta, fácil movilidad de mercancías y el perfeccionamiento de figuras como los traslados y reexpediciones con impuestos suspendidos.

Para tal fin, A.B. LOGISTICS se calificó como Usuario Industrial de Bienes y Servicios en la Zona Franca de La Candelaria a partir del 29 de diciembre de 2009, con el fin de aprovechar el régimen franco para ofrecer servicios de valor agregado y actividades propias del Usuario Industrial, aplicada a los procesos logísticos, tomando ventaja en la prestación de servicios integrados, todo esto sumado a la puesta en marcha de procesos sofisticados en administración logística de inventarios, el transporte multimodal y centro de distribución.

Al momento de crear la compañía, socios y directivos tuvieron en cuenta tres pilares básicos para su gestión: seguridad, eficiencia y transparencia. De ésta forma, se han venido desarrollando los procesos y procedimientos al interior de la organización, caracterizada por un excelente recurso humano, instalaciones completamente nuevas y adaptadas a las necesidades vigentes, una cultura organizacional basada en el mejoramiento continuo, y las mejores relaciones con entidades del ámbito público y privado que intervienen directa o indirectamente en nuestra operación.

Actualmente, Accuracy Brain Logistics es una empresa que actúa como un centro de distribución logístico integral, encargada de la administración logística de inventarios principalmente para una empresa con sede en Estados Unidos, esta es KTC, Group Equipment & Parts LLC, compañía reconocida y con amplia experiencia en el mercado de autopartes en países de Centro, Sur América e Islas del Caribe, con un amplio posicionamiento en el mercado Colombiano. También dentro de su ámbito de concepción, Accuracy Brain Logistics tiene en su haber la ejecución y aseguramiento de algunos procesos de valor agregado, como son el ensamble de maquinaria agrícola, transformación básica de referencias, y el armado de kits para la venta.

AB Logistics realiza a diario despachos a prácticamente todas las principales ciudades de Colombia, y a destinos fuera de ella como lo son: Panamá, Costa Rica, México, Guatemala, Haití, República Dominicana, Puerto Rico, Salvador, Jamaica, Honduras, Ecuador, Nicaragua, EUA y Venezuela. Así mismo, todas las semanas se está realizando la recepción de mercadería de varios orígenes, entre los que se cuentan: China, India, Taiwán, EUA, Hong Kong, Corea, entre otros.

### **Servicios prestados a empresas exportadoras / importadoras**

Los servicios que podemos prestar a terceros bajo nuestra calificación como Usuario Industrial de Bienes y Servicios, son los siguientes:

1. Producción, transformación y ensamble de bienes mediante el

procesamiento de materias primas, productos semielaborados o terminados.

2. Servicios Logísticos de administración de inventarios.
3. Servicios de transporte.
4. Manipulación, distribución, empaque, reempaque, envase, etiquetado o clasificación de productos de cualquier índole.
5. Reparación, limpieza, o pruebas de calidad de bienes.
6. Soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos, naves, aeronaves o maquinaria.

### **Requisitos Legales**

Siendo Accuracy Brain una empresa enfocada en operación logística, su puesta en marcha y operación normal se encuentra regida principalmente por los entes públicos de control cambiario y de comercio exterior. Adicionalmente, existen requisitos de ámbito nacional administrados de forma local como son la creación ante la Cámara de Comercio de Cartagena, la activación ante el administrador de impuestos distritales de la ciudad y otra serie de requisitos poco relevantes para la operación como permisos de Bomberos de Cartagena, exención de Sayco & Acinpro, control sanitario de Distrisalud, entre otros.

Especial mención merece, la obtención de Calificación de Usuario por parte de Zona Franca La Candelaria, dado que el núcleo de la operación logística llevada a cabo se basa precisamente en la figura de régimen franco, siendo por ende de vital importancia dicho acto.

En el cumplimiento de los requisitos legales y de otra índole se evidencia en la: vinculación al sistema de seguridad social, existencia y divulgación del reglamento de Higiene y seguridad industrial, cumplimiento de los requisitos del COPASO, cumplimiento de las obligaciones tributarias de la compañía, pago de la nómina a sus trabajadores.

### **Sistema de Gestión**

Accuracy Brain logistics S.A, tiene bases sólidas para lograr ser líderes en su oficio, enfocándonos en operaciones seguras y controladas, por ende se han diseñado objetivos generales y específicos que de la mano de la política permitirán un sostenimiento destacable en el mercado. ACCURACY BRAIN LOGISTICS S.A esta certificada actualmente en el sistema de gestión en control y seguridad BASC. El objetivo general del sistema es:

Desarrollar al interior de **ACCURACY BRAIN LOGISTICS S.A. (A.B. LOGISTICS)**, una clara conciencia en materia de seguridad en las operaciones de comercio exterior, implementando controles en seguridad, con el fin de protegernos de ser utilizados por delincuentes para fines delictivos tales como el narcotráfico, terrorismo, lavado de activos, extorsiones, contrabando, conspiraciones entre otros, que terminen afectando la operación e imagen de la compañía.

**ACCURACY BRAIN LOGISTICS S.A** trabaja enfocada a su política de

seguridad la cual es:

“Accuracy Brain logistics S.A, como operador logístico, trabaja arduamente en el control y en la seguridad de sus operaciones, con el fin de hacer parte de un comercio seguro, estamos comprometidos con la **prevención** de actividades tales como: **Terrorismo, Narcotráfico, Lavado de activos, contrabando, hurto, extorsión y cualquier tipo de conspiraciones que afecten la integridad y el buen nombre de la compañía.** Para ello **se cuenta** con **empleados, proveedores y clientes confiables,** que son escogidos y mantenidos bajo criterios de seguridad.

Nuestra finalidad es la satisfacción y confianza de nuestros clientes, para lograrlo nos basamos en la **mejora continua** y el cumplimiento de las disposiciones legales vinculadas a nuestra operación.”

### **Política de cero errores en busca de mejor productividad**

ACCURACY BRAIN LOGISTICS centra sus operaciones en la seguridad y confiabilidad que como operador logístico puede ofrecer a sus clientes y además en la mejora continua la cual está orientada a cero errores, la política de cero errores busca generar operaciones efectivas minimizando al máximo errores en la operación y por ende eliminando impactos negativos en los clientes. Para poder llevar a cabo la política de cero errores AB Logistics ha generado mediciones e indicadores a las operaciones y por ende al personal involucrado en las mismas, estos indicadores según su resultado individual sirven de incentivo al personal

quienes reciben bonificaciones según su desempeño semestral.

### **Procesos Centrales O Focos De La Operación**

- Recepción de mercancía
- Alistamiento de pedidos
- Revisión de pedidos
- Embalajes de pedidos
- Despacho de pedidos

### **Talento Humano**

Actualmente Accuracy Brain cuenta con 32 empleados, distribuidos en cargos de jefaturas, coordinaciones de bodega, coordinaciones de líneas de productos, auxiliares de bodega y personal administrativo.

### **Beneficios**

El personal que labora en esta compañía cuenta con servicio de ruta, almuerzos, tiempo destinado para pausas o descanso de 15 minutos en horas de la mañana, los salarios más bajos están por arriba del salario mínimo legal vigente, además cuentan con bonificaciones según resultados, semestralmente, en diciembre la empresa organiza eventos para entrega de regalos a los hijos de empleados y entrega mercados o anchetas a todo el personal. Cuenta con convenios para libranzas entre otros.

## **Cultura**

La cultura dentro de la compañía se percibe orientada a resultados, además de ser democrática y participativa.

## **Comunicación**

Se utiliza la comunicación formal. La comunicación que se lleva es diaria, se realiza un comité todas las mañanas para definir lo que se realizara en el transcurso del día y definir también personal y herramientas a utilizar.

## **Clima**

Ante temas de crisis el personal responde y por lo general control interno realiza una reunión con todo el personal para comentar la situación y el plan de acción inmediato a realizar (esto puede ser extensión de horario, trabajar un domingo etc.), se observa que las personas no se oponen a este tipo de situaciones.

A la fecha no se habían realizado mediciones de clima organizacional dentro de la Compañía pero para la empresa es importante conocer como es su clima organizacional y cómo su gestión puede mejorar directamente en el rendimiento de las operaciones diarias.

## **Valores**

Dentro de la compañía se perciben valores tales como el respeto, la puntualidad, la iniciativa, el compromiso con los resultados y objetivos de la compañía, colaboración entre otros.

## **Sistema De Información Y Toma De Decisiones**

La empresa se interesa por cubrir las vacantes existentes con personal interno, como última opción se contempla traer a algún personal externo para cubrir las vacantes. Se busca internamente la persona con mayores habilidades para cubrir el cargo y se deja encargado por un período de tiempo determinado para así determinar su desempeño y si en dicho período demuestra tener las competencias para quedarse en el cargo, éste es ratificado.

Las decisiones dentro de la empresa se toman en conjunto y considerando la retroalimentación que las jefaturas realizan a la gerencia, quienes a su vez recopilan la información de los coordinadores y de los auxiliares y demás empleados. Las decisiones por lo general se toman de manera oportuna y respetando el grado de autoridad o la jerarquía establecida en el organigrama.

La empresa cuenta con canales de comunicación tales como, teléfonos, chats internos, carteleras, sistemas informáticos, e-mails y la gerencia aun cuando maneja la operación de manera satélite está en

comunicación continua con los jefes de operaciones y jefes de control interno, notificando prioridades y decisiones críticas.

### **Variables Tecnológicas**

Accuracy Brain Logistics, cuenta con herramientas tecnológicas que permiten ejecutar y administrar las operaciones logísticas de manera coherente y oportuna, dándole al operador logístico la oportunidad de ser más competitivos en el mercado. Un ejemplo de ello es el uso de sistemas de información como SAP que integran varios componentes de la organización, manejo de códigos de barra, maquinas generadoras de etiquetas para mercancía entre otras tecnologías.

### **Variables Económicas**

La tasa de cambio juega un papel importante para el operador logístico. Las fluctuaciones del dólar inciden al momento de que sus clientes decidan llevar a cabo exportaciones e importaciones desde distintos lugares del mundo.

Los TLC incrementan las posibilidades del operador Logístico Accuracy Brain, para que los grandes y pequeños empresarios empiecen a dar a conocer sus productos y a considerar como opción un operador que maneje sus inventarios y que mejore sus operaciones de recepción y entrega de mercancía valiéndose de la privilegiada ubicación de la empresa en Cartagena, su cercanía a los terminales marítimos, a lo

anterior sumamos que el hecho de estar dentro de una zona franca genera ciertos beneficios para el operador logístico frente a la competencia.

### **Variables Socio Culturales**

Por ser una empresa sin experiencia previa en cuanto a su creación en la costa sur de Colombia, fue importante que antes de establecerse en la ciudad de Cartagena, tuvieran en cuenta muchas variables de tipo cultural, preferencias de la gente de la costa con respecto a la de las personas del interior del país. Un ejemplo de ello es la dotación, tratos, ambientación de la bodega entre otras cosas.

Aunque el operador logístico está ubicado en la zona industrial de Cartagena (Mamonal), dentro de una zona franca, la inseguridad general de la ciudad afecta indirectamente a la compañía, y se presenta vulneración del cercado de zona franca por habitantes cercanos a la zona e invasiones que afectan a la compañía.

### **Variables Político Legales**

Por el hecho de estar ubicados dentro de la zona franca, el operador Logístico se rige de acuerdo con las normas establecidas como usuario operador (acto de calificación). Aparte de ello la legalidad que rige al operador se cumple, el registro de cámara de comercio, declaraciones de cambio, también la legalidad según disposiciones de entes estatales

como la DIAN son fundamentales para el buen desarrollo de las operaciones.

## **Aspectos Internacionales**

Accuracy Brain Logistics es una empresa que actúa como un centro de distribución logístico integral, encargada de la administración logística de inventarios, recibe y entrega mercancía desde y hacia cualquier parte del mundo desde su ubicación privilegiada en la Zona Franca La Candelaria, ubicada en Cartagena de Indias.

AB Logistics maneja un promedio alto de despachos mensuales a Colombia y el resto del Mundo, con una clara tendencia al alza a corto plazo. AB Logistics realiza a diario despachos a prácticamente todas las ciudades principales de Colombia, y a destinos fuera de ella como lo son: Panamá, Costa Rica, México, Guatemala, Haití, República Dominicana, Puerto Rico, Salvador, Jamaica, Honduras, Ecuador, Nicaragua, EUA y Venezuela. Así mismo, todas las semanas se está realizando la recepción de mercadería de varios orígenes, entre los que se cuentan: China, India, Taiwán, EUA, Hong Kong, Corea, entre otros.

## **Planes y proyectos**

Para el 2014 Accuracy Brain quiere mejorar radicalmente los resultados

en temas de errores y deficiente productividad, sabe que como empresa prestadora de servicio su motor es el talento humano, por lo cual quiere gestionar y mejorar el clima organizacional haciendo sentir al personal en un ambiente sano para trabajar, con ello se quiere lograr impactar y mejorar los resultados obtenidos y que se han venido midiendo desde el 2011 a la fecha.

### **Indicadores Más Importantes De Productividad**

- Efectividad en alistamientos de pedidos
- Efectividad en revisiones de pedidos
- Efectividad en embalajes de pedidos
- Efectividad general de la operación
- Tiempos promedio mensual de despacho de pedidos
- Tiempo promedio de alistamiento de pedidos
- Tiempo promedio de embalaje de pedidos
- Número de reclamos procedentes recibidos en el mes

Accuracy Brain como empresa prestadora de servicios sabe de la importancia de fomentar la productividad al interior de la compañía, además de crear ambientes agradables para trabajar enfocados en la mejora continua.

ACCURACY BRAIN LOGISTICS, convoca mensualmente una reunión con todo el personal para dales a conocer los resultados del mes inmediatamente anterior en temas de indicadores generales e individuales.

## **Gestión de la productividad en el Operador Logístico Accuracy Brain Logistics S.A.**

Accuracy Brain logistics maneja actualmente una política orientada a cero errores y a la mejora continua en la operación, con el fin de minimizar cualquier tipo de reprocesos y cualquier falla en los controles que lleguen a repercutir en la satisfacción del cliente.

Cuenta con datos históricos desde el 2011 que permiten validar el comportamiento de la efectividad del personal y el comportamiento de los reclamos recibidos por fallas en los controles internos, además permite validar la duración de cada proceso claves en la operación, por ejemplo, medir cuánto tiempo toma la separación de un pedido.

El comportamiento de los datos muestra tendencia a la mejora pero a ritmo desacelerado, consideramos que gestionando el clima organizacional periódicamente el comportamiento de estos mismos datos puede mejorar en un lapso de tiempo menor, es decir, se pueden crear estrategias para mejorar la productividad enfocándose en la gestión del clima organizacional para así obtener mejores resultados de una manera eficaz.

Mensualmente la empresa genera cuadros de efectividad para el área operativa como para el área administrativa, esta efectividad se mide tomando como base el número de operaciones realizadas en el mes y el número de errores obtenidos en ese mismo mes. La fórmula de la efectividad es la siguiente:

$$\text{Indicador efectividad en las operaciones} = \frac{(\text{Total de pedidos} - \text{No. Errores}) \times 100}{\text{Total de pedidos}^*}$$

*\*Nota: el total de pedidos hace referencia al número de pedidos alistado por persona en el mes. Lo mismo sucede con el número de errores.*

Se definió como política que el personal que obtenga efectividad igual o mayor al 97% acumula \$50.000 mensual, los cuales son cancelados al personal de forma semestral, es decir si la persona en todo el semestre generó efectividades igual o superior al 97%, al corte del semestre recibe \$300.000 de bonificación.

Con esta metodología se observó que el personal se esfuerza por no generar errores en las operaciones, en hacer las cosas bien en el primer intento, para evitar reprocesos y errores. Adicionalmente, se cuenta con una metodología de reconocimiento de errores a través de la firma de un "formato de novedad" lo cual concientiza al empleado de que ha cometido una falta. Aun así hay personas que no alcanzan esa efectividad.

La empresa considera que efectividades iguales o mayores que el 90% y menores que el 97% son aceptables, pero por debajo del 90% son efectividades que entran en revisión y seguimiento, donde se convoca a la persona para detallar el porqué de sus resultados y mirar qué herramientas se le pueden entregar, qué tipo de acompañamiento se le debe hacer para evitar que este suceso se repita en el próximo mes.

## **Resultados de efectividad mes de diciembre de 2013 Operador Logístico Accuracy Brain Logistics S.A**

A continuación se muestra la tabla de efectividad del área operativa en el período de diciembre de 2013.

En ella se observan las diversas tareas diarias en las que una persona puede estar asignada (alistamientos de pedidos, revisiones de pedidos, embalajes de pedidos y actividades adicionales), vemos cómo se totalizan los errores del mes y el total de actividades ejecutadas en el mes, para determinar la efectividad por funcionario.

Los resultados resaltados en letras de color verde son los que para el mes de diciembre de 2013, generaron efectividades por arriba del 97%, los resaltados en letra de color azul son los que para el mismo mes generaron efectividad aceptable que va entre el 90% y 96.99% y el resaltado en color rojo indica las personas que generaron una efectividad por debajo del 90%, caso que se entra a analizar según lo descrito en párrafos anteriores.

EFFECTIVIDAD AREA OPERATIVA															
FUNCIONARIO	ALISTAMIENTOS			REVISIONES			EMBALAJES			ACTIVIDADES ADICIONALES RODAMIENTOS Y ORDENES DE PRODUCCION-ALISTAMIENTOS EN CANASTA			TOTAL DE ERRORES EN EL MES	TOTAL DE ACTIVIDADES EN EL MES	TOTAL DE EFFECTIVIDAD EN EL MES
	ERRORES DE ALISTAMIENTO	PEDIDOS ALISTADOS	EFFECTIVIDAD EN ALISTAMIENTOS	ERRORES DE REVISION	PEDIDOS REVISADOS	EFFECTIVIDAD EN REVISIONES	ERRORES DE EMBALAJE	PEDIDOS EMBALADOS	EFFECTIVIDAD EN EMBALAJES	ERRORES	NUMERO DE ACTIVIDADES	EFFECTIVIDAD			
BARRIOS EDINSON			N/A			N/A		3	100,00			N/A	0	36	100,00%
BENITEZ CESAR			N/A		1	100,00		8	100,00			N/A	0	36	100,00%
BRAVO DAIRO ANDRES			N/A			N/A		3	100,00		48	100,00	0	51	100,00%
CABEZAS MARTIN		1	100,00			N/A			N/A			N/A	0	36	100,00%
DONADO DAYSURIS			N/A			N/A			N/A		12	100,00	0	12	100,00%
LENES LARRY			N/A		11	100,00		9	100,00			N/A	0	20	100,00%
NARVAEZ YORLY		6	100,00		9	100,00		4	100,00		20	100,00	0	39	100,00%
NARVAEZ VICENTE		7	100,00			N/A		8	100,00		20	100,00	0	35	100,00%
TAPIA JOSE		7	100,00			N/A		16	100,00			N/A	0	23	100,00%
VALENCIA JOSE		1	100,00			N/A			N/A			N/A	0	36	100,00%
VILLADIEGO JESUS		6	100,00		8	100,00		10	100,00		6	100,00	0	30	100,00%
ACEVEDO NADIR			N/A			N/A		11	100,00			N/A	0	11	100,00%
FLOREZ JOSE		8	100,00		5	100,00	1	15	93,33		7	100,00	1	35	97,14%
SIERRA ELKIN ANAYA	1	14	92,86		8	100,00	1	15	93,33		12	100,00	2	49	95,92%
RIVERA ELEARDO	1	2	50,00			N/A		6	100,00		12	100,00	1	20	95,00%
JULIO OSCAR	1	2	50,00		2	100,00		3	100,00		12	100,00	1	19	94,74%
CARDONA CARLOS MARIO	1	5	80,00		9	100,00	1	9	88,89		4	100,00	2	27	92,59%
BALLESTEROS MARTIN	2	10	80,00			N/A		16	100,00			N/A	2	26	92,31%
SARA ARLINGTON	1	3	66,67		11	100,00	1	9	88,89			N/A	2	23	91,30%
CARABALLO MEJIA JOSE A	1	12	91,67			N/A	1	10	90,00			N/A	2	22	90,91%
RIVERA JUAN	1	5	80,00		14	100,00	1	1	0,00			N/A	2	20	90,00%
CASTRO HUGONEL	1	2	50,00			N/A			N/A			N/A	1	2	50,00%

Tabla 1: Resultados de efectividad mes de diciembre de 2013 Operador Logistico Accuracy Brain Logistics S.A

## **Consolidado de actividades vs errores año 2013 área operativa**

Accuracy Brain logistics S.A, también lleva un historial anual, medido de forma mensual, del rendimiento general de sus empleados clasificándolos de acuerdo al área donde se desempeñen ya sea en el área operativa o en la administrativa, se coloca como ejemplo el *historial de operaciones vs errores del personal de área operativa* en el año 2013.

Según el perfil y el cargo no todos los empleados realizan todos los procesos, esto orientado al grado de responsabilidad que requiere cada actividad.

Este cuadro permite validar cuántas actividades realizaron los empleados en el año y realizar comparativos entre los resultados de cada uno, también le es útil a la compañía para la toma de decisiones.

ESTADISTICOS POR FUNCIONARIO 2013																											
ALISTAMIENTOS																											
FUNCIONARIO	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		TOTALES PARA PREMIACION		
	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	TOTAL ERRORES	TOTAL PEDIDOS	EFFECTIVIDAD ACUMULADA
SIERRA ELKIN ANAYA	1	14	1	24	11		29	1	25	1	15		25	1	17		20	0	25	0	15	1	14		6	234	97,44%
RIVERA ELEARDO		5		16	11		2	2	11		16	3	15	1	33		21	3	40	5	18	1	2		15	190	92,11%
SARA ARLINGTON		4		12	8		10	4	13	2	11	1	14	1	26		14	1	9	1	6	1	3		11	130	91,54%
CARDONA CARLOS MARIO	1	15	4	20	2	8	11		5	1	8	1	6	1	10		10	0	10	2	9	1	5		13	117	88,89%
JULIO OSCAR		10	2	13	4	1	9	2	11	2	5		12	1	15		9	0	12	1	10	1	2		10	112	91,07%
RIVERA JUAN		2	3	19	3	6	4	1	10	3	14		4		6		4	2	17	1	10	1	5		14	101	86,14%
NARVAEZ VICENTE		8			5	1	3		5	1	6	1	12	1	14		9	0	12	0	14	0	7		4	95	95,79%
BRAVO DAIRO ANDRES		7		7	8		7	1	11	2	13		11	1	7		5	0	4	0	3	0	0		4	83	95,18%
CARABALLO JOSE													2	2	20		18	2	25	1	14	1	12		6	91	93,41%
LENES LARRY		2	2	8	1	2	10	1	9	1	10		7		5		5	1	4	0	1	0	0		6	63	90,48%
FLOREZ JOSE		6		9	4		4	1	3		8		6	1	11		3	0	4	0	0	0	8		2	66	96,97%
NARVAEZ YORLY	1		1	11	1	2	1			2	4		4		5		4	2	11	1	7	0	6		8	55	85,45%
VILLADIEGO JESUS													6		8		15	3	8	1	7	0	6		4	50	92,00%
CASTRO MARTINEZ HUGO										0	0		0		4		7	0	14	1	10	1	2		2	37	94,59%
TAPIA JOSE												2	4		4		10	0	4	1	10	0	7		3	39	92,31%
BALLESTERO MARTIN																				0	1	2	10		2	11	81,82%

Tabla 2: Consolidado de actividades vs errores año 2013 área operativa – Aislamientos

REVISIONES																										TOTALES PARA PREMIACION		
FUNCIONARIO	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		TOTAL ERRORES	TOTAL PEDIDOS	EFECTIVIDAD ACUMULADA	
	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P				
FLOREZ JOSE		16		19		12		18		26		9		13		18		24	0	21	0	16		5	0	206	100,00%	
NARVAEZ YORLY		6		11		2		5				1		8		9		9	0	4	0	14		9	0	78	100,00%	
RIVERA JUAN		2		8		4		1		4		4		3		11		1	0	16	0	6		14	0	74	100,00%	
SIERRA ELKIN ANAYA		8		16		13		11		12		8		24		10		17	0	24	1	15		8	1	166	99,40%	
SARA ARLINGTON		5		17		11		11	1	12		10		14		8		9	0	20	0	12		11	1	140	99,29%	
LENES LARRY		9		26		13		25		15	1	22		30		16		16	1	26	0	33		11	2	242	99,17%	
JULIO OSCAR	1	9		7		17		10		10		16				8		4	0	21	0	9		2	1	113	99,12%	
VILLADIEGO JESUS														12		22		17	1	24	0	16		8	1	99	98,99%	
CARDONA CARLOS MARIO				8		12	1	13		19	1	12		9		13		12	0	23	0	10		9	2	140	98,57%	
RIVERA ELEARDO		3		11		8		4		3		3		1	1	3		8	0	9	0	6		0	1	59	98,31%	
BRAVO DAIRO ANDRES	1	3		14		3	1	7		6					3		0	0	1	0	1		0	2	38	94,74%		
NARVAEZ VICENTE																		0	0	0				0	0	0	#jDIV/0!	
CASTRO MARTINEZ HUGO																		0	0	0	0	0		0	0	0	#jDIV/0!	
CARABALLO JOSE																		0	0	0	0	0		0	0	0	#jDIV/0!	
TAPIA JOSE																		0	0	0				0	0	0	#jDIV/0!	
BALLESTERO MARTIN																									0	0	#jDIV/0!	
																									0	0	#jDIV/0!	

Tabla 3: Consolidado de actividades vs errores año 2013 área operativa – Revisiones

EMBALAJES																												
FUNCIONARIO	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		TOTALES PARA PREMIACION			
	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	TOTAL ERRORES	TOTAL PEDIDOS	EFFECTIVIDAD ACUMULADA	
SIERRA ELKIN ANAYA		20		18		20	1	19		21		17		19		17		27	0	36		23	1	15	2	252	99,21%	
CARDONA CARLOS MARIO	1	21	3	21	1	21		14		28	1	15	1	13		13		14	1	26		11	1	9	9	206	95,63%	
JULIO OSCAR	3	18	3	16	4	14	2	17		18	1	25		19		16		8	6	23		15	0	3	19	192	90,10%	
FLOREZ JOSE		15	1	29		8	1	15		16		8		19		16		17	1	23		20	1	11	4	197	97,97%	
LENES LARRY		4		14		9		20		22		18	1	20	1	12		17	0	13		20	0	9	2	178	98,88%	
SARA ARLINGTON		3	2	12		10	2	17	2	14		9	1	14		12		18	2	20		12	1	9	10	150	93,33%	
NARVAEZ VICENTE						6		13		5		11		15		16		11	0	20		14	0	4	0	115	100,00%	
CASTRO MARTINEZ HUGO												15		16		13		14	0	31		18	0	0	0	107	100,00%	
RIVERA JUAN		2		14		5		4		10		9		7		10		6	0	17		15	1	1	1	100	99,00%	
RIVERA ELEARDO		5		13	1	8		6		2		8		8		12		11	0	11		10	0	6	1	100	99,00%	
CARABALLO JOSE														8		18		21	0	26	0	19	1	10	1	102	99,02%	
TAPIA JOSE																15		23	0	33		17	0	16	0	104	100,00%	
NARVAEZ YORLY		6	2	8		3		3				9		16		18		7	1	11		7	0	4	3	92	96,74%	
VILLADIEGO JESUS													1	8		15		8	3	21		21	0	10	4	83	95,18%	
BRAVO DAIRO ANDRES		3	1	9		5		8		3		3		6		6		8	0	11	0	8	0	3	1	73	98,63%	
BALLESTERO MARTIN																						12	0	16	0	28	100,00%	
DONADO DAISURIS								1		1		3		1					0	0	1		1	0	0	0	8	100,00%

Tabla 4: Consolidado de actividades vs errores año 2013 área operativa – Embalajes

## **Gestión de los errores Operador Logístico Ab Logistics S.A.**

Accuracy Brain logistics S.A es consciente de que trabajando en minimizar los errores los resultados mostrados al cliente externo serán los mejores.

A continuación se muestra el número promedio de errores que se generaron en los años 2011, 2012 y 2013, este es una de las principales preocupaciones que la compañía tiene respecto de la operación que aunque se observa años tras año una mejoría, el porcentaje tan alto de errores internos, genera reprocesos y por ende sobrecostos a la operación, este es un tema que se ha querido mejorar de manera más rápida y de hecho, a la fecha se hace notoria su mejoría, sin embargo, no ha sido al ritmo esperado como se comprueba en los datos expuestos:

En la primera tabla en el año 2011 se generó un promedio anual, de errores en la operación de casi 28, en el 2012 fue de 30 y en el 2013 mejoró a 20.

Los porcentajes que representan esos errores según el número de pedidos aprobados en el año, corresponde a 17 % para el 2011, 19.50% para el 2012 y 12,83% para el 2013, **donde la meta trazada por la compañía para este porcentaje es del 5 %.** Esto sigue comprobando que la mejoría que se ha tenido ha sido lenta y a este ritmo está aún distante de alcanzar el 5% planeado por la empresa.

DETALLE	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
NUMERO DE ERRORES (ALISTAMIENTO + REVISION + EMBALAJE)	27.8	30.3	20.25

Tabla 5: Número promedio de errores en los procesos claves.

Se muestran los gráficos de las tablas anteriormente mencionadas.

Gráfico 1: Promedio del número de errores



A continuación se muestra gráficamente el historial del 2011 al 2013 de los reclamos recibidos que han sido responsabilidad de la empresa, es decir que no se pudieron detectar antes de llegar al cliente externo.

DETALLE	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
NUMERO DE RECLAMO CON RESPONSABILIDAD DE BODEGA	1.3	2.1	0.67

Tabla 6: Reclamos Recibidos por responsabilidad Del Operador Logístico Accuracy Brain Logistics

### PROMEDIO RECLAMOS RESPONSABILIDAD BODEGA

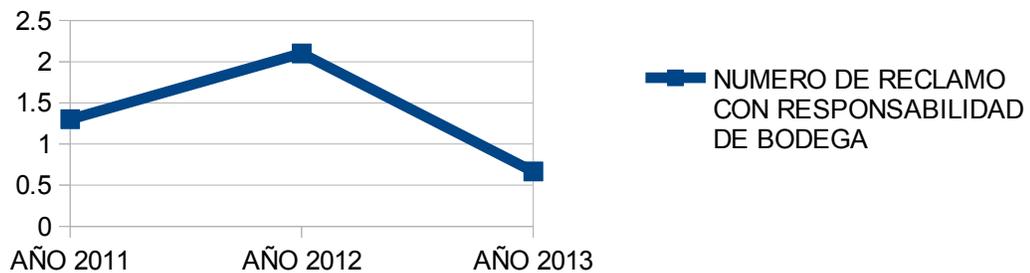


Gráfico 2: Reclamos Años 2011, 2012 Y 2013 (Comparativo)

### PROMEDIO RECEPCION DE RECLAMOS

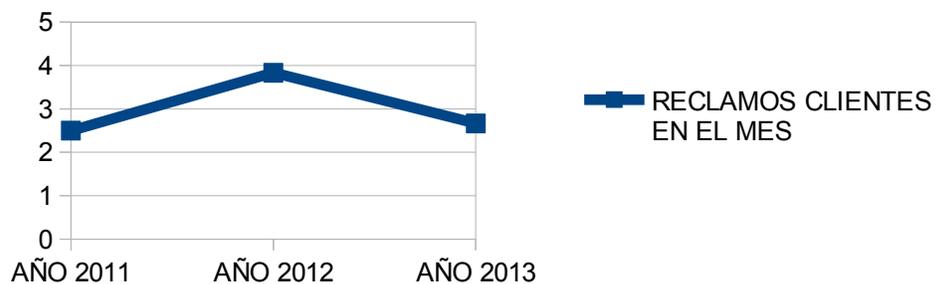


Gráfico 3: Promedios anuales de recepción de reclamos Del Operador Logístico Ab Logistics S.A. Años 2011, 2012 Y 2013

Como se observa la tendencia en el promedio anual de los reclamos recibidos que son responsabilidad directa del operador logístico Accuracy Brain Logistics, tiende a disminuir, lo cual va de la mano con la política de cero errores que se implementó en el mes de agosto del 2011.

El operador se ha propuesto en el 2014 tener mejores resultados que en el 2013, enfocados en la mejora continua, por lo cual consideramos que con las mediciones de clima laboral y la aplicación de direccionamientos estratégicos orientados a gestionar dicho clima la compañía podrá

obtener los mejores resultados que busca en períodos más cortos de tiempo.

### Efectividad en controles implementados

La efectividad en los controles implementados del 2011 al 2013, está ligada al total de reclamos recibidos por el operador logístico y que han sido su responsabilidad directa, es decir errores que pasan todos los filtros y que llegan al cliente externo.

DETALLE	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES EN LOS PROCEDIMIENTOS	98.7	97.0	99.12

Tabla 7: Efectividad de los controles en los procedimientos.

### PROMEDIO EFECTIVIDAD DE CONTROLES IMPLEMENTADOS

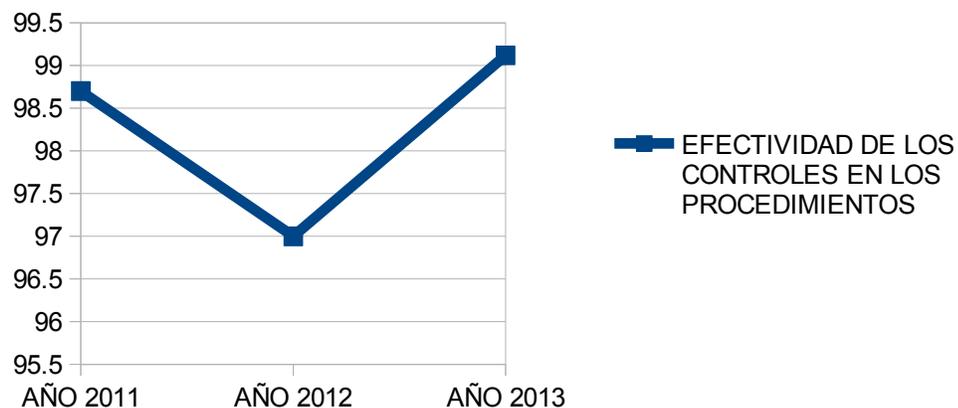


Gráfico 4. Promedio efectividad de controles implementados

Para el 2011 se llegó a una efectividad en los controles implementados del 98.7%, para el 2012 se llegó a una efectividad en dichos controles del 97% y para el 2013 se generó un mejor resultado llegando al 99.12%. La meta trazada por la compañía es el 100 %, ya que esto significa que las solicitudes y pedidos del cliente recibió se realizaron con cero errores.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Desde años atrás, inclusive desde hace más de un siglo, se ha escuchado hablar sobre el clima en las organizaciones. Uno de los primeros autores en interesarse en el estudio de la conducta fue el alemán Kurt Lewin, quien se enfocó siempre en mejorar la condición social del hombre, y trabajó enfocado en las minorías y la democracia. Lewin manifestaba que por la forma en que se comporta una persona podemos saber qué es lo que hay presente en su espacio vital, o sea cómo afecta su conducta el ambiente.

De acuerdo con Brunet, el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Germman, en el año de 1960. Denison menciona que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las investigaciones realizadas por, Halpin y Croft, Litwin y Stringer, Tiagiuri y Litwin, Likert, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick.<sup>1</sup>

El clima organizacional se puede definir de la siguiente manera: "El clima organizacional es el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se constituye en una importante fuerza para influir en su comportamiento y desempeño".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> NAVARRO, Rubén y GARCÍA, Arturo. Clima y compromiso organizacional. Edición electrónica gratuita. 2007. Internet: [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)

<sup>2</sup> BLANDON, Dora y PATIÑO, Isabel. Abordaje de la motivación de las personas que trabajan en organizaciones de servicio social. Trabajo de grado especialización en Gerencia Social. Medellín. Universidad de Antioquia Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración de Empresas, 2000. 17p.

El clima organizacional puede ser un potenciador o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, en suma es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en el desempeño de la organización.<sup>3</sup>

El clima laboral es una variable que tiene en cuenta por una parte la estructura organizacional, los procesos, metas y objetivos de la empresa y por la otra las actitudes, comportamientos y desempeño en el trabajo de sus colaboradores. Se construye a partir de la consideración de variables externas como las macroeconómicas, sociales, del sector industrial y variables internas, como las estructurales, comerciales, individuales y psicosociales.

### **Importancia del clima laboral en las organizaciones**

Hoy por hoy, el concepto del clima organizacional ha cobrado gran importancia, debido a que a través de su gestión se puede incidir en el mejoramiento de las organizaciones. Sin embargo, muchas empresas no llevan a cabo la medición de dicho clima laboral, bien sea porque no cuentan con el personal calificado o porque no disponen de los recursos para contratar asesorías externas.

Es preciso que las organizaciones se orienten a medir su clima laboral y

---

<sup>3</sup> MARCHANT, Loreto (ed.) Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. 2007. 140p. Edición electrónica gratuita. Internet: [www.eumed.net/libros/2007a/223/](http://www.eumed.net/libros/2007a/223/)

a gestionarlo, debido a que al interior de las compañías se pueden estar generando ambientes que perjudican la productividad y eficiencia de las mismas. Es aquí donde el clima organizacional cobra su poder, dado que a través de su gestión es posible promover la motivación, el compromiso, la creatividad y un mejor desempeño de las personas y los equipos de trabajo, convirtiéndose así en una herramienta estratégica fundamental para el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

Según Marchant, "mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor"<sup>4</sup>.

Todo esfuerzo que realice la compañía por mejorar ciertas condiciones del clima organizacional debe retroalimentarse con la percepción que las personas tienen de dichos esfuerzos. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, constituyen el antecedente para que los colaboradores aumenten la proporción de su comportamiento laboral encaminados al alcance de los objetivos organizacionales.

### **Dimensiones del clima organizacional**

Silva Vásquez, quien plantea el estudio del clima organizacional desde

---

<sup>4</sup> Op. Cit p.135

dimensiones identifica los siguientes aspectos comunes<sup>5</sup>:

- Autonomía individual: hace referencia a la responsabilidad y libertad que tienen las personas para desempeñarse en su cargo.
- Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: se refiere a cómo los directivos fijan los objetivos, políticas y procedimientos y las estrategias de comunicación utilizadas.
- Orientación hacia la recompensa: incluye comportamientos que el personal desarrolla con el fin de orientar sus actividades hacia la consecución de los objetivos y metas, que les permitan alcanzar una satisfacción o una recompensa.
- Consideración, entusiasmo y apoyo: el personal que desempeña cargos de dirección debe manifestar apoyo y consideración a sus colaboradores, permitiendo esto que se estimule el entusiasmo de los empleados.
- Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: hace referencia a la importancia de conformar equipos de trabajo y a la calidad de las relaciones interpersonales. Incluye aspectos como el respeto, la tolerancia y el manejo de conflictos.

Una forma de medir el clima organizacional considerando sus dimensiones es a través de la identificación de variables. A partir de ellas, pueden diseñarse preguntas que agrupadas en un cuestionario,

---

<sup>5</sup> MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. 2006. P.37-39.

permiten medir cómo han sido percibidas las distintas variables.

Algunas de las variables que pueden incluirse dentro del análisis son las siguientes: Control o supervisión en el trabajo, oportunidad de desarrollo, motivación, compromiso y confianza en la organización, trabajo en equipo, recompensas como resultado del esfuerzo, conocimiento de la estructura organizacional por parte de los colaboradores, estabilidad laboral, cumplimiento de funciones, relaciones interpersonales, beneficios, libertad en la toma de decisiones, imagen de la organización por parte de sus miembros, trabajo orientado hacia la consecución de los objetivos corporativos y personales y el manejo y comunicación de la información.

Es indispensable que las organizaciones cuenten con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, a través de los cuales se pueda conocer la calidad del clima de la empresa y para lograr los resultados que la compañía espera.<sup>6</sup>

El lograr una calificación para el clima organizacional en la empresa, permite conocer si las prácticas y acciones de los directivos tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si éstos se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o como parte activa de los procesos organizacionales.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición del clima

---

<sup>6</sup> GROSS, Manuel. Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. Internet:  
<http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>

organizacional, una vez sean analizados y ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en posibles causantes de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

### **3.2. PRODUCTIVIDAD LABORAL**

La productividad de cualquier factor, se refiere a la relación entre el valor de lo producido y la cantidad de insumos empleados en esa producción. Según McConnell, "en el caso de la productividad del trabajo, es la relación entre la producción y el volumen del factor de trabajo empleado".<sup>7</sup>

Usualmente se le asocia con eficiencia. Sin embargo, los desarrollos más recientes indican que no siempre es posible producir más al menor costo, sin comprometer el tema de la calidad de lo producido, y al hacer esto, se involucra también el tema de calidad del empleo. Por tanto, los conceptos más modernos de productividad indican que no solo se trata de producir más, sino de producir mejor.

Otra confusión usual, se genera con los conceptos de productividad del trabajo y rendimiento físico del trabajador o intensidad del esfuerzo físico (u otros indicadores físicos de productividad utilizados a nivel de empresa).

---

<sup>7</sup> CHACALTANA, Juan y YAMADA, Gustavo. Calidad del empleo y productividad laboral en el Perú. Universidad del Pacífico. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación. Departamento de Investigación. 2009. 40p.

Según Banting, Sharpe y St-Hilaire, existen diferencias notables ya que: “la productividad del trabajo refleja la influencia de todos los factores que afectan la productividad, incluyendo la acumulación de capital, cambio técnico y la organización de la producción. Mientras que la intensidad del esfuerzo laboral, que obviamente afecta la productividad del trabajo, es generalmente menos importante que la cantidad de capital que tiene el trabajador para trabajar o el nivel de tecnología productiva que utiliza”<sup>8</sup>. Así, no se puede hablar que un trabajador es “más o menos productivo” sino de que ese nivel de productividad depende tanto de su esfuerzo, como de las condiciones bajo las cuales realiza su actividad.

### **Importancia de gestionar el rendimiento de los colaboradores**

La gestión del rendimiento es un proceso de continua comunicación entre un empleado y el directivo y que busca determinar las expectativas que se tienen respecto de las funciones esenciales que desempeña el empleado y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, cómo se medirá el rendimiento en el trabajo, qué obstáculos pueden generar dificultades en el rendimiento y cómo se puede trabajar de mutuo acuerdo entre el empleado y el directivo para mejorar el rendimiento del empleado.<sup>9</sup>

Las organizaciones deben interesarse en gestionar el rendimiento de sus trabajadores porque la comunicación entre el director y sus empleados es fundamental para incrementar la productividad, mejorar la

---

<sup>8</sup> Op. Cit 40p.

<sup>9</sup> BACA, Robert. Cómo mejorar el rendimiento: técnicas para aumentar la productividad. Profit Editorial, 2009.

motivación y facilitar la coordinación de las actividades y tareas en concordancia con los objetivos corporativos.

Algunos directivos sólo se centran en la evaluación del rendimiento en vez de la planificación, y en la comunicación unilateral donde el director da instrucciones al empleado, en lugar de centrarse en el diálogo; prefiere centrarse en hallar culpables en lugar de resolver las dificultades, actitudes que para nada contribuyen con el incremento de la productividad laboral, que a la larga es lo que direcciona al personal hacia la consecución de las metas organizacionales.

Para que funcione la gestión del rendimiento laboral, es necesario que se rompan con las típicas exclusiones de directivos hacia empleados. Debe tenerse presente que la gestión del rendimiento no es una forma de amenazar ni elogiar a los empleados para que sean productivos, tampoco es un método para culpar a los colaboradores; más bien se trata de un conjunto de herramientas que bien utilizadas puede mejorar el resultado de cada miembro de la empresa. Es indispensable que cada integrante de la organización se comprometa con la idea de que su función principal es construir el éxito de la compañía en el presente y en el futuro.

Pero para construir el éxito de la compañía, es necesario que cada miembro de la organización conozca cuáles son los objetivos de la empresa, para que los empleados sepan qué es lo que van a conseguir. Los trabajadores necesitan saber qué se espera de ellos, cuáles son las prioridades por atender de acuerdo con las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos.

Si los empleados cuentan con esta información, podrán tomar decisiones de forma independiente y solucionar las eventualidades del día a día y por ende realizar correcciones a tiempo. Al tener claros los objetivos, resulta más fácil su medición y alcance en el tiempo. Hay que tener presente que para que esta independencia pueda darse, los directivos y colaboradores deben participar en la formulación de los objetivos y también debe existir una retroalimentación.

Para determinar y fijar los objetivos se debe estar dispuesto a cambiar los objetivos cuando sea necesario, concentrarse en el entendimiento mutuo y la practicidad al dar importancia a aquellos objetivos que lo merezcan.

Una de las formas más utilizadas para promover la productividad del personal es a través de incentivos y recompensas. Los incentivos consisten en establecer con anterioridad los posibles beneficios que se pueden obtener si los objetivos son alcanzados, mientras que las recompensas no se anuncian con anterioridad.

En repetidas ocasiones se cree que los mejores incentivos son de tipo económico y cuantioso, pero otras actividades como una cena, un reconocimiento público, una promoción al interior de la organización pueden generar tanto o mayor impacto que los incentivos de tipo económico; algunas veces resulta contraproducente otorgar incentivos económicos demasiado altos porque puede llevar a que los empleados compitan entre sí para obtener mayores beneficios y las relaciones interpersonales se tornarían tensas.

Es recomendable que los incentivos se vinculen tanto al éxito personal como al éxito de la empresa o área, esto es, que el empleado se beneficie cuando su área o departamento alcance las metas propuestas y así se promueve un sentir común de que todos trabajaron en equipo.

Finalmente, si se busca mejorar la productividad laboral, la comunicación juega un papel importante. Pueden emplearse formularios o tests para conocer cuál es la opinión de los colaboradores respecto de la productividad que ellos perciben, pero resulta mucho mejor conversar personalmente acerca de lo que fue la productividad en el pasado y de lo que se espera lograr en el futuro.

### **3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico es el proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo.

Los componentes más relevantes del proceso son:

#### *1. Definir la Misión del negocio y la Visión y los Valores*

- La misión responde a la pregunta ¿a qué se dedica el negocio?
- La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?
- Los valores establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía.

## *2. Analizar el entorno competitivo*

Se deben considerar todas las variables internas y externas, los precios, las áreas geográficas y los principales competidores, así como los posibles aliados para el fortalecimiento de las estrategias competitivas.

## *3. Establecer las Estrategias*

En el establecimiento de las estrategias se tiene en cuenta la intención competitiva que consiste en el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Son ejemplos de intenciones competitiva el ser la empresa número uno dentro de los operadores logísticos o la más eficiente a nivel de la Costa Caribe Colombiana.

## *4. Formular los Objetivos Estratégicos a largo Plazo*

Los objetivos son considerados como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. La intención estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo<sup>10</sup>. La intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención se conserva a lo largo del tiempo y se enfoca en la esencia de ganar.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> KOONTS, Harold; WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración Una perspectiva global y empresarial. McGrawHill Ed. 2012. 133p.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, 113p.

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1. POBLACIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA**

El tipo de investigación que nos ocupa para proponer un direccionamiento estratégico que permita mejorar el clima organizacional, es de tipo cualitativa, la cual nos permitió llegar a conocer las características de la compañía, además de las situaciones, costumbres y actitudes predominantes del personal a través de la descripción exacta de las actividades y procesos que se llevan a cabo. Adicionalmente, nos permitió profundizar en los resultados de la productividad obtenida y determinar de qué forma está influyendo el clima organizacional en los resultados.

Se utilizó la observación directa del comportamiento del personal, donde se captaron datos tal y como suceden en el ambiente laboral, para estudiar las variables del ambiente físico, estructurales y propias del comportamiento de los miembros de la organización.

También se emplearon encuestas de selección múltiple con respuestas cerradas, a fin de mantener oculta la identidad del empleado encuestado. La población está dividida entre personal administrativo y personal operativo para un total de 32 empleados.

## 4.2. PROCESAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS

La encuesta aplicada fue elaborada por las autoras teniendo en cuenta modelos de encuestas aplicadas a otras entidades del mismo sector. Fue estructurada por variables y preguntas relacionadas con cada variable, las cuales fueron valoradas de 1 a 5 por cada participante de la encuesta, las autoras dieron un valor porcentual a cada rango de puntuación y determinaron que todo valor *por debajo del 80% debía analizarse para recomendar opciones de mejora*. Cabe anotar que las identidades de las personas se mantuvieron ocultas al momento del análisis.

A continuación se relaciona la encuesta original:

**ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL  
EMPRESA: ACCURACY BRAIN LOGISTIC**

FECHA DE APLICACIÓN: \_\_\_\_\_  
ÁREA A LA QUE PERTENEZCO: \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_  
NIVEL ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

Le invitamos a diligenciar la encuesta de clima organizacional. Sus comentarios nos permiten mejorar.

En escala del 1 al 5, favor seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

MALO	REGULAR	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5
1-50%	51-70%	71-80%	81-90%	91-100%

## COMUNICACIÓN

### No Pregunta

<b>1</b>	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades relacionadas con logística.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	En la Empresa se fomenta la comunicación interna a través de medios formales, como e-mail, cartas, memorandos.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Considero que los medios de comunicación de la Empresa son efectivos.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Recibo retroalimentación clara por parte de mi jefe acerca del trabajo realizado.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Mi jefe y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.	1	2	3	4	5

## NECESIDADES Y MOTIVACIÓN

### No Pregunta

<b>8</b>	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Me siento motivado(a) a permanecer en la empresa.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la Empresa.	1	2	3	4	5

## INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN

### No Pregunta

<b>15</b>	Estoy plenamente integrado en mi trabajo.	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.	1	2	3	4	5
<b>18</b>	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.	1	2	3	4	5

<b>20</b>	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.	1	2	3	4	5

### **INNOVACIÓN Y CAMBIO**

#### **No Pregunta**

<b>22</b>	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.	1	2	3	4	5
<b>24</b>	Me adapto rápidamente a los cambios.	1	2	3	4	5
<b>25</b>	Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la empresa y a su personal.	1	2	3	4	5

### **PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS**

#### **No Pregunta**

<b>26</b>	En mi trabajo me orientan hacia la obtención de resultados.	1	2	3	4	5
<b>27</b>	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **No Pregunta**

<b>28</b>	Trabajar en el sector de la logística genera un sentimiento de autosatisfacción.	1	2	3	4	5
<b>29</b>	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.	1	2	3	4	5
<b>30</b>	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.	1	2	3	4	5
<b>31</b>	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.	1	2	3	4	5
<b>32</b>	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).	1	2	3	4	5

Para responder la encuesta en la siguiente parte (liderazgo) se aplican las 10 preguntas a cada uno de los jefes con los que usted tiene contacto, si no aplica favor no diligenciar.

### **LIDERAZGO (Califique a (los) jefe (s) en caso de contar con uno (ellos))**

**CARGO: COORDINADOR DE BODEGA**

**NOMBRE: COORDINADOR DE BODEGA 3**

#### **No Pregunta**

<b>33</b>	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	1	2	3	4	5
-----------	--	---	---	---	---	---

<b>34</b>	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	1	2	3	4	5
<b>35</b>	Mi jefe me trata con amabilidad.	1	2	3	4	5
<b>36</b>	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.	1	2	3	4	5
<b>37</b>	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	1	2	3	4	5
<b>38</b>	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	1	2	3	4	5
<b>39</b>	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.	1	2	3	4	5
<b>40</b>	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.	1	2	3	4	5
<b>41</b>	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	1	2	3	4	5
<b>42</b>	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.	1	2	3	4	5

**CARGO: COORDINADOR DE BODEGA**  
**NOMBRE: COORDINADOR DE BODEGA 1**

**No Pregunta**

<b>33</b>	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	1	2	3	4	5
<b>34</b>	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	1	2	3	4	5
<b>35</b>	Mi jefe me trata con amabilidad.	1	2	3	4	5
<b>36</b>	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.	1	2	3	4	5
<b>37</b>	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	1	2	3	4	5
<b>38</b>	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	1	2	3	4	5
<b>39</b>	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.	1	2	3	4	5
<b>40</b>	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.	1	2	3	4	5
<b>41</b>	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	1	2	3	4	5
<b>42</b>	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.	1	2	3	4	5

**CARGO: COORDINADOR DE BODEGA**  
**NOMBRE: COORDINADOR DE BODEGA 2**

**No Pregunta**

<b>33</b>	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	1	2	3	4	5
<b>34</b>	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	1	2	3	4	5
<b>35</b>	Mi jefe me trata con amabilidad.	1	2	3	4	5
<b>36</b>	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.	1	2	3	4	5
<b>37</b>	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	1	2	3	4	5
<b>38</b>	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	1	2	3	4	5
<b>39</b>	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.	1	2	3	4	5
<b>40</b>	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.	1	2	3	4	5
<b>41</b>	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	1	2	3	4	5
<b>42</b>	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.	1	2	3	4	5

**CARGO: COORDINADOR DE OPERACIONES**  
**NOMBRE: COORDINADOR DE OPERACIONES 1**

**No Pregunta**

<b>33</b>	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	1	2	3	4	5
<b>34</b>	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	1	2	3	4	5
<b>35</b>	Mi jefe me trata con amabilidad.	1	2	3	4	5
<b>36</b>	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.	1	2	3	4	5
<b>37</b>	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	1	2	3	4	5
<b>38</b>	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	1	2	3	4	5
<b>39</b>	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.	1	2	3	4	5
<b>40</b>	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.	1	2	3	4	5
<b>41</b>	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	1	2	3	4	5

<b>42</b>	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.	1	2	3	4	5
-----------	--	---	---	---	---	---

**CARGO: JEFE DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE: JEFE UNO**

**No Pregunta**

<b>33</b>	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	1	2	3	4	5
<b>34</b>	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	1	2	3	4	5
<b>35</b>	Mi jefe me trata con amabilidad.	1	2	3	4	5
<b>36</b>	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.	1	2	3	4	5
<b>37</b>	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	1	2	3	4	5
<b>38</b>	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	1	2	3	4	5
<b>39</b>	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.	1	2	3	4	5
<b>40</b>	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.	1	2	3	4	5
<b>41</b>	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	1	2	3	4	5
<b>42</b>	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.	1	2	3	4	5

**CARGO: JEFE DE OPERACIONES**

**NOMBRE: JEFE DOS**

**No Pregunta**

<b>33</b>	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	1	2	3	4	5
<b>34</b>	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	1	2	3	4	5
<b>35</b>	Mi jefe me trata con amabilidad.	1	2	3	4	5
<b>36</b>	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.	1	2	3	4	5
<b>37</b>	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	1	2	3	4	5
<b>38</b>	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	1	2	3	4	5

<b>39</b>	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.	1	2	3	4	5
<b>40</b>	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.	1	2	3	4	5
<b>41</b>	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	1	2	3	4	5
<b>42</b>	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.	1	2	3	4	5

COMENTARIOS:

Por favor escriba tres (3) valores que considera representan a la empresa:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por tu participación!

#### 4.2.1 Análisis de datos de encuesta para medir el clima laboral en la empresa accuracy brain logistics s.a

### ANÁLISIS DEMOGRÁFICO DEL PERSONAL

**Sexo:** Dentro de la población encuestada se encuentran 29 hombres (91%) y 3 (9%) mujeres, distribuidos en las diferentes áreas de la compañía. Debido a la razón de ser de la empresa, el género masculino es el más común en la compañía.

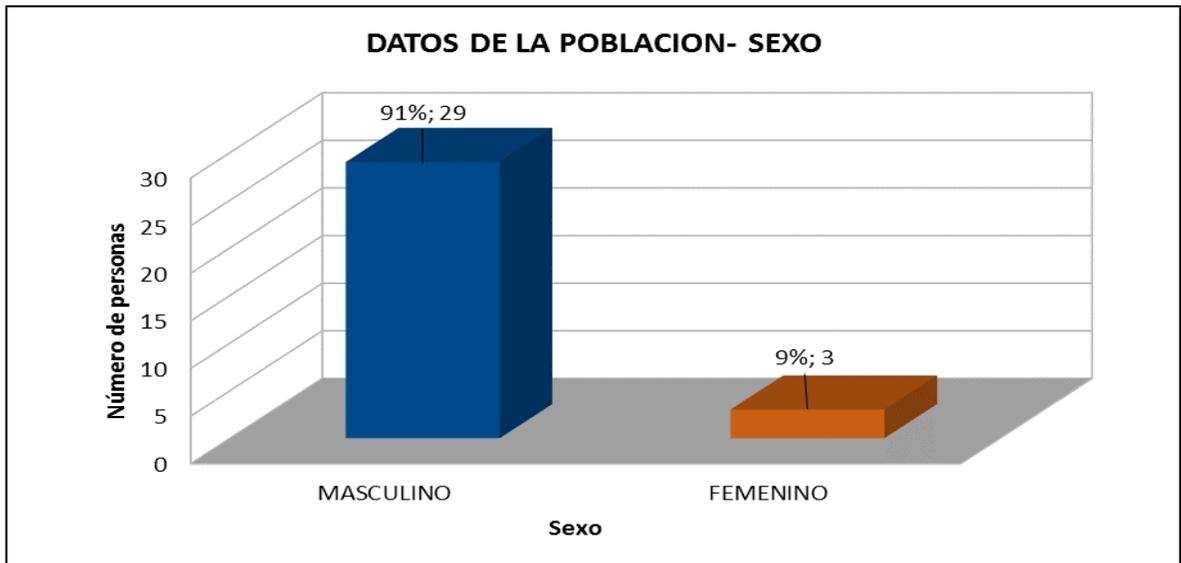


Gráfico 5. Datos de la población - Sexo

**Edad:** Las edades están en el rango de 20 a 60 años, el rango con mayor edad es el de 20 a 30 años con 17 personas (53.1%), sigue el rango entre 31 y 40 años con 13 personas (40.6%), y los rangos de 41 a 50 (3.1%) y de 51 a 60 (3.1%) con una persona cada uno. Vemos que la mayoría de la población está distribuida entre los 20 a 40 años.

### DATOS DE LA POBLACION - EDAD

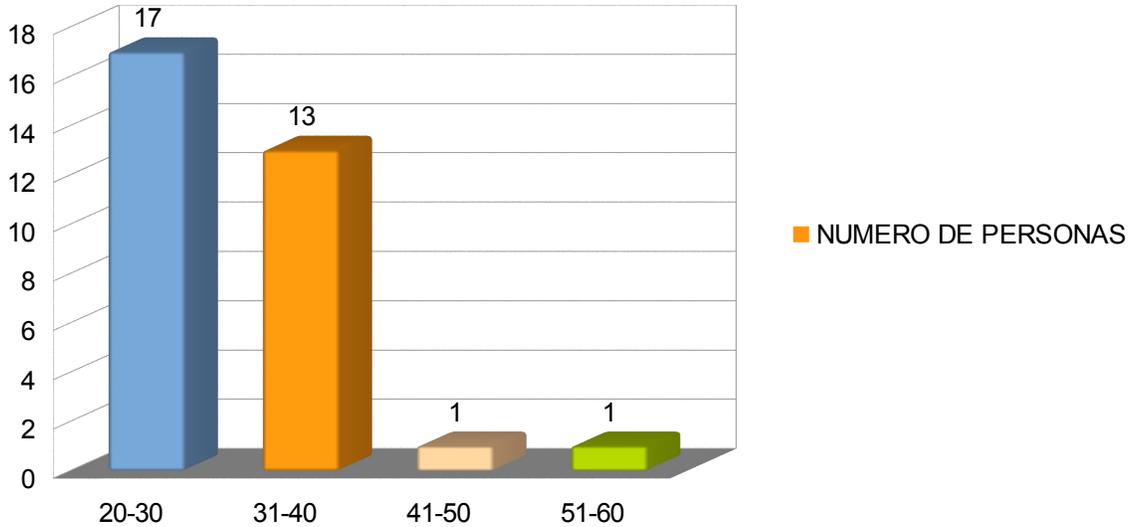


Gráfico 6. Datos de la población – Edad

**Escolaridad:** El nivel de escolaridad que prima en la población encuestada es el nivel Técnico con 19 personas (59.4%), seguido del nivel bachiller (25%) con 8 personas, tecnólogo con 4 personas (12.5%) y profesional con 1 persona (3.1%). Se observa que la mayor parte de los empleados tiene una formación entre bachiller y técnico con el 84,4%.

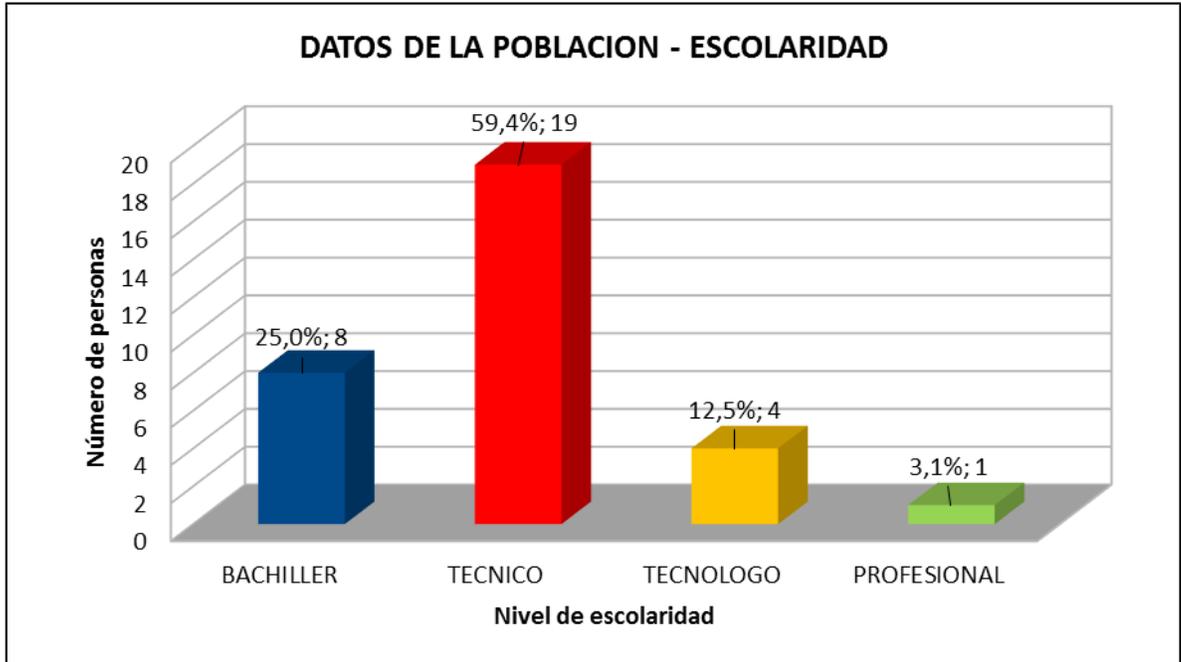


Gráfico 7. Datos de la población - Escolaridad

**Área:** Las áreas dentro de la compañía se dividen en administrativa y operativa, con 8 (25%) y 24 (75%) personas respectivamente.

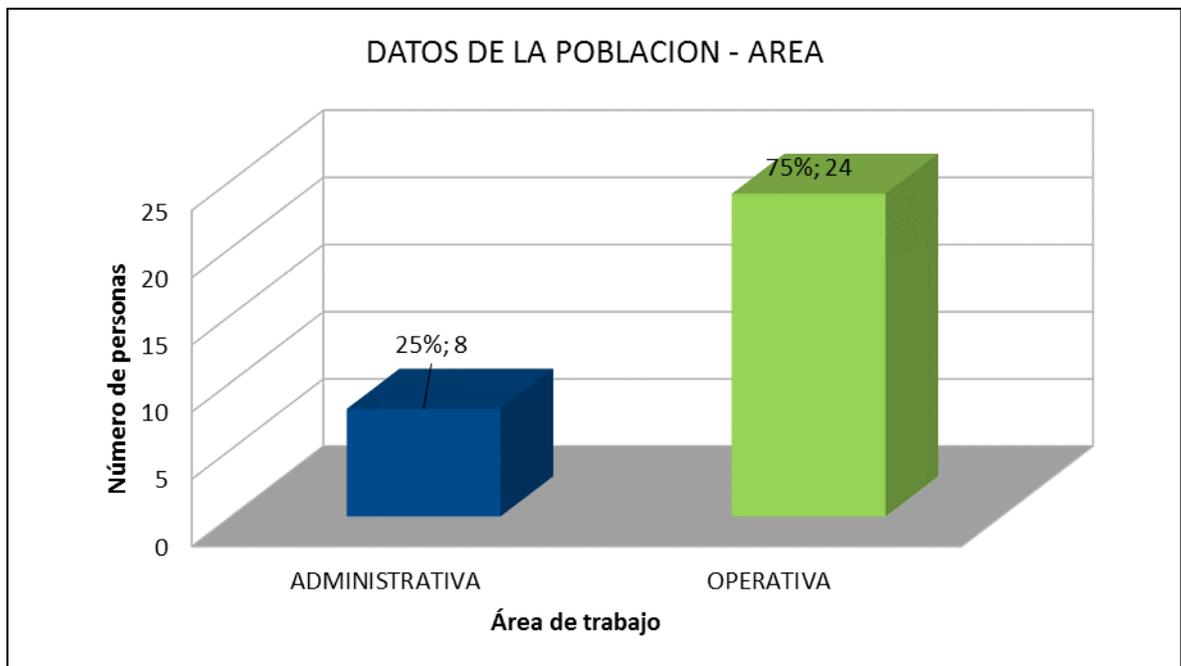


Gráfico 8. Datos de la población - Área

**Cargos:** Los cargos que están dentro de la población encuestada son: aprendices, auxiliares, conductores, coordinadores, montacarguistas, recepción. El mayor número de personas lo tiene el cargo de auxiliar de bodega con 8 personas (25%), seguido de los auxiliares operativos con 5 (16%) y los coordinadores de línea con 5 personas (16%).

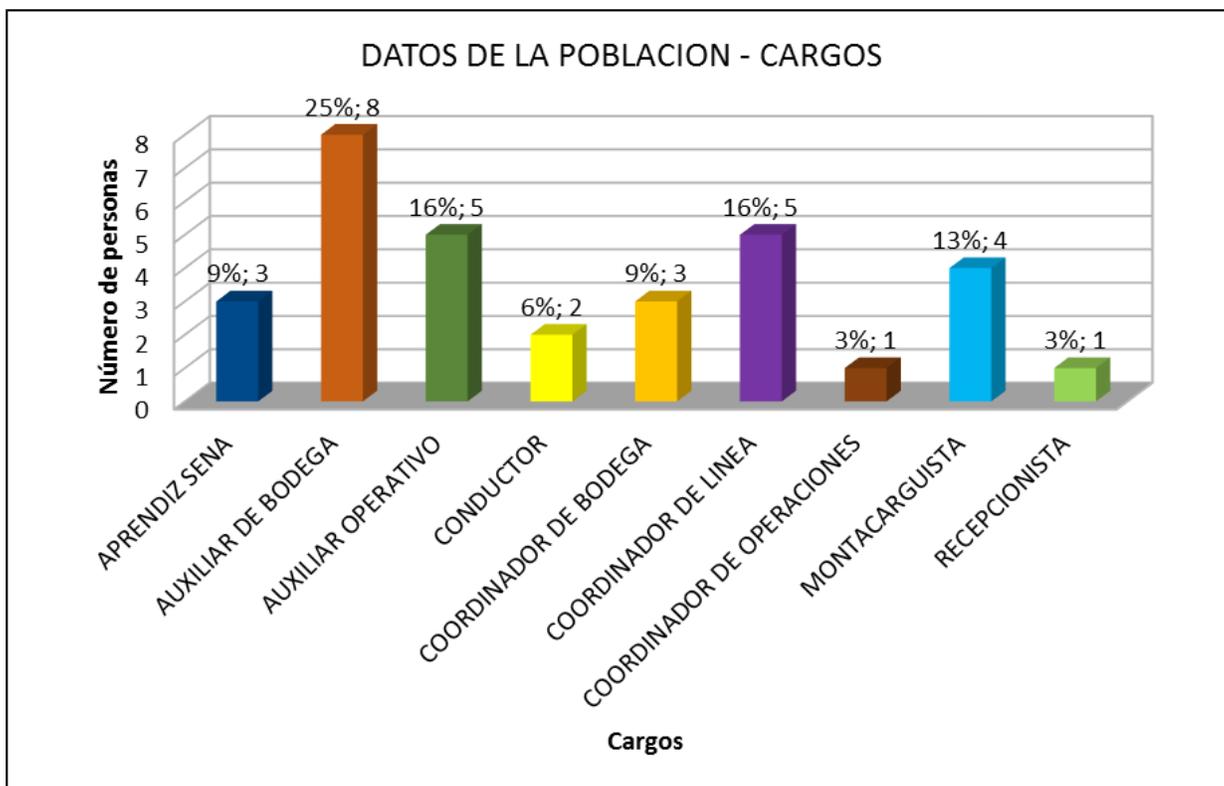


Gráfico 9. Datos de la población - Cargos

## ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

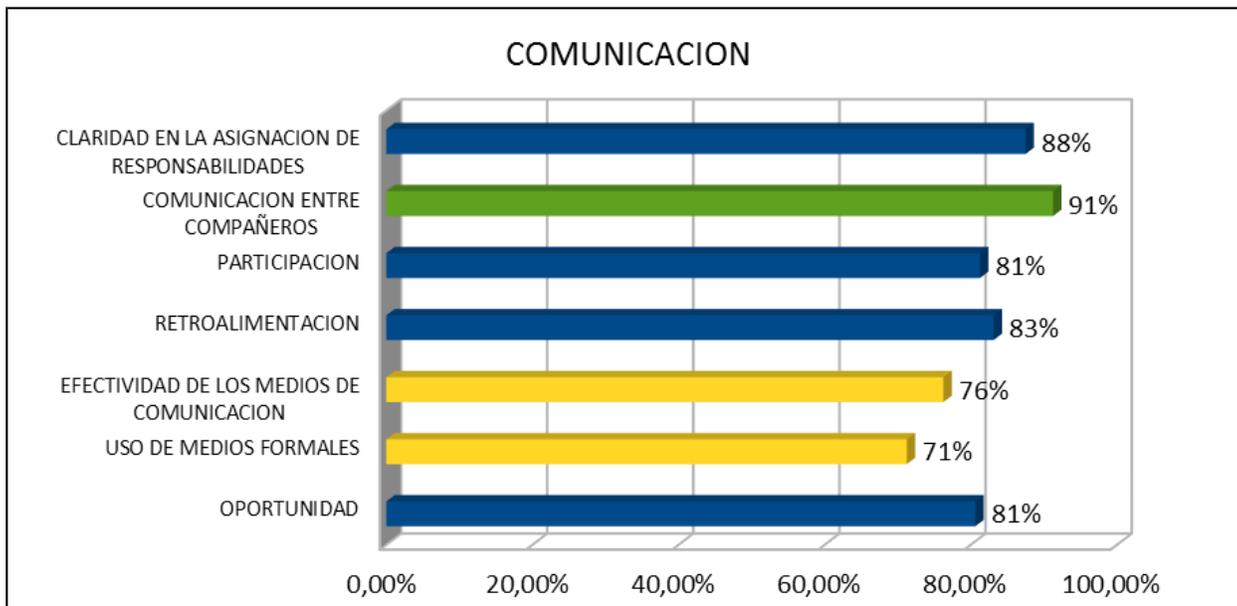


Gráfico 10. Comunicación

A pesar de que esta variable obtuvo un porcentaje superior al 80% en la mayoría de sus indicadores; presentó dos de ellos por debajo de este rango: la efectividad de los medios de comunicación y el uso de medios formales de comunicación.

Sabemos que actualmente la compañía publica en una cartelera visible los resultados del rendimiento de sus empleados de manera general, sin embargo, se propone además utilizar este periódico mural para la publicación de información de interés general para los empleados, citación de reuniones, así como continuar con el uso de memorandos escritos y correos electrónicos. Además, es importante que se invite al personal a leer la cartelera y abrirles el espacio para colocar reflexiones de interés general que busquen enriquecer el trabajo dentro de la organización, todo esto previo a revisión de documentos y autorización del líder del área.

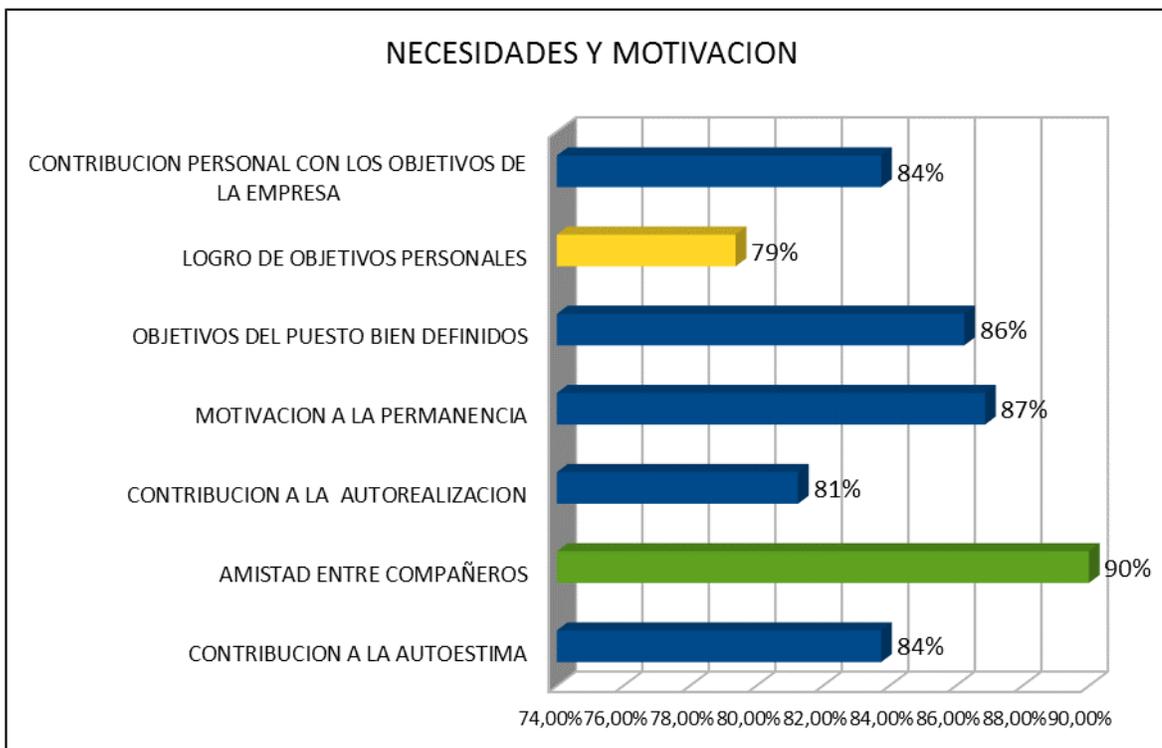


Gráfico 11. Necesidades y motivación

El atributo que mayor puntuación obtuvo corresponde a la “Amistad entre compañeros” (90%), mientras que el que menor calificación obtuvo por parte del personal fue el “logro de objetivos personales” (79%).

Se recomienda que la empresa siga engranando la consecución de los objetivos generales de la compañía con los logros de los objetivos personales de los empleados. Sería importante que la empresa considere dar aportes en temas educativos al personal, ya que con ellos, el personal se sentirá motivado a seguir estudiando, preparándose y por ende tendrá más posibilidades de cumplir sus objetivos, también es importante que las personas sientan que pueden avanzar dentro de la empresa, que las posibilidades de ascensos están abiertas para ellos, sea en su misma área o en otra. Con esto el personal se verá motivado

y sentirá que está creciendo dentro de la organización, cumpliendo así sus metas y objetivos personales.

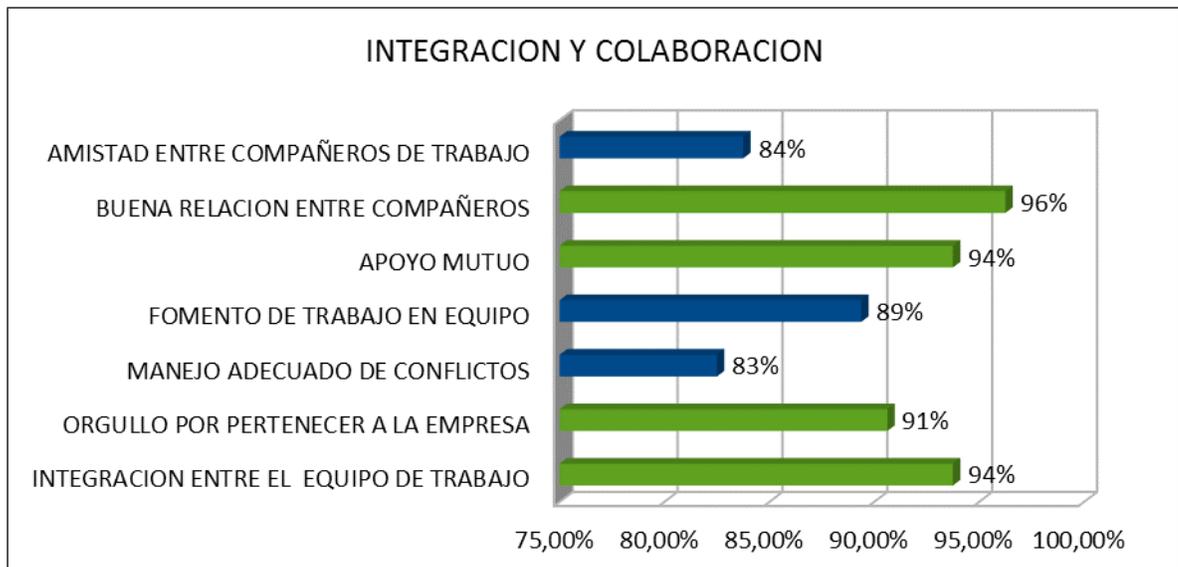


Gráfico 12. Integración y motivación

En la variable integración y motivación, todos los porcentajes estuvieron por encima del 80%, el porcentaje más representativo lo generó el atributo "buena relación entre compañeros", con un 96% de percepción positiva, seguido de "trabajo en equipo" y "apoyo mutuo" con 94%, por lo cual puede decirse que se cuenta con un grupo compacto e interrelacionado, con buenas relaciones y con apoyo constante en la realización de las actividades.

Es importante mantener esta variable en este rango tan favorable ya que unas malas relaciones entre el equipo de trabajo repercuten en los resultados e incrementan fallas en otras variables como la comunicación y la productividad. Se puede seguir fomentando el trabajo en equipo, con charlas motivacionales y con capacitaciones sobre trabajo en equipo y resolución de conflictos.

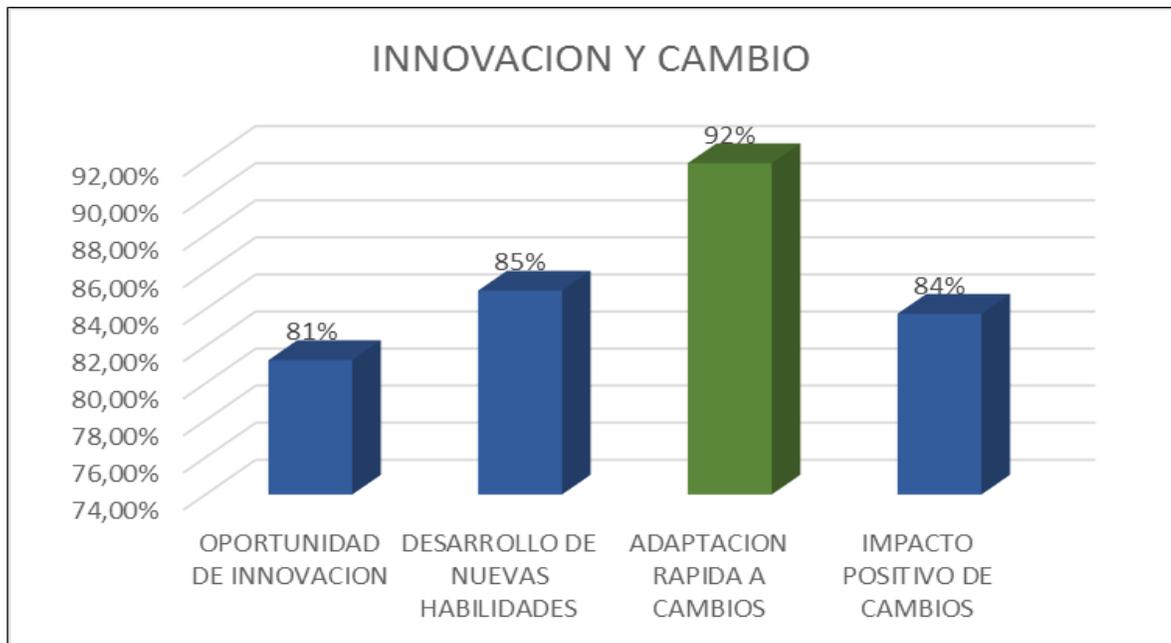


Gráfico 13. Innovación y cambio

Los resultados en la variable innovación y cambio fueron favorables. En la recopilación de la información se conoció que la organización inició operaciones en el 2010, en el 2011 logró certificarse en un sistema de Gestión y por ende tuvo que adaptarse a cambios favorables orientados en procedimientos e indicadores. Además, constantemente realizan reuniones con el personal en busca de la mejora en los procedimientos, orientándolos siempre a la reducción de tiempos y trabajos innecesarios.

El atributo con mayor porcentaje fue el de adaptación rápida a cambios (92%), seguido de desarrollo de nuevas habilidades (85%). La busca de la mejora continua es un proceso constante que no termina, por ende es importante para mantener este nivel, que la empresa no deje de generar los espacios donde la gente pueda participar dentro de la organización, tales como comités, reuniones por áreas entre otros.

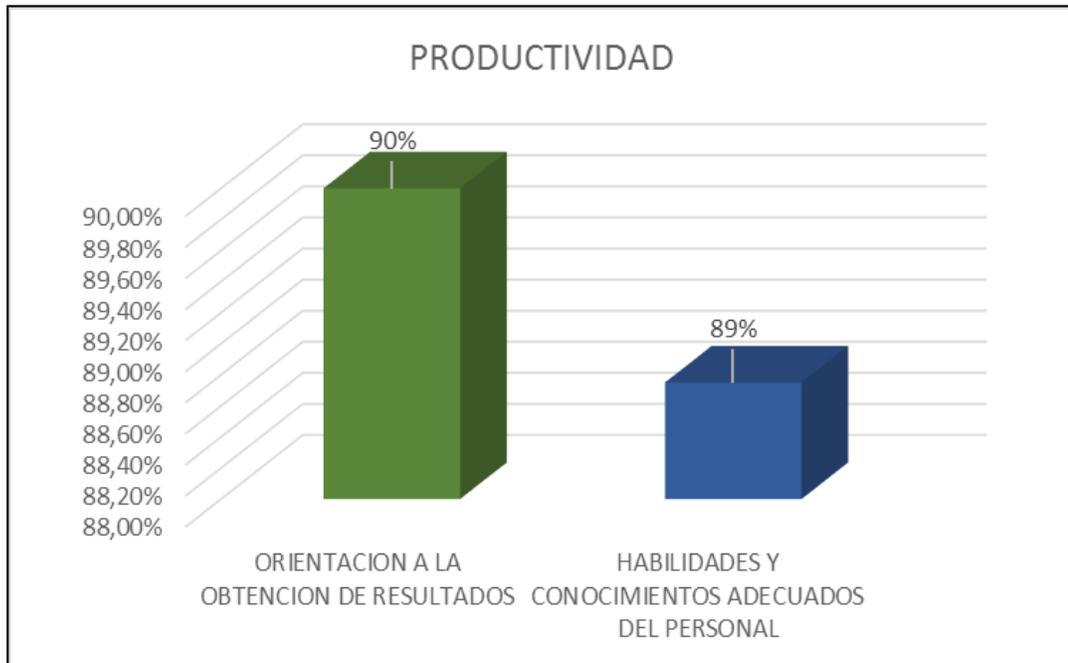


Gráfico 14. Productividad

El personal tiene una conciencia clara de que la productividad, está orientado a la obtención de resultados, esto puede evidenciarse gracias la calificación obtenida en el atributo "orientación a la obtención de resultados" con un 90%, además hay un sentir general de que el personal cuenta con las habilidades y conocimientos adecuados para cumplir las labores propias de la operación.

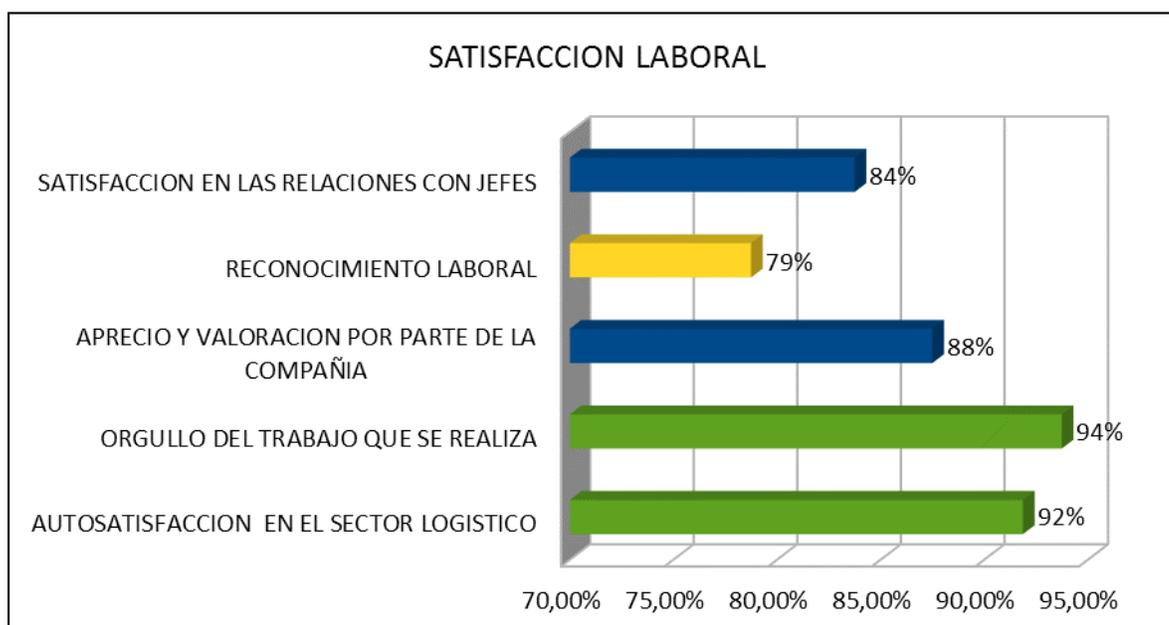


Gráfico 15. Satisfacción laboral

En cuanto a la satisfacción laboral, vemos que el atributo con porcentaje más relevante fue "orgullo del trabajo que se realiza" con un 94%, seguido de "autosatisfacción en el sector logístico" 92%; el porcentaje más bajo obtenido en esta variable fue el de "reconocimiento laboral" 79%.

Para efectos del reconocimiento es importante motivar al personal resaltando sus buenos aportes y buenos resultados en los períodos ya sea semanal, mensual o anual, según lo considere la compañía. Las reuniones en grupos son buenos escenarios para reconocer estos aspectos positivos del personal; los eventos negativos tendrán otro escenario y una manera prudente de socializar si amerita el caso.

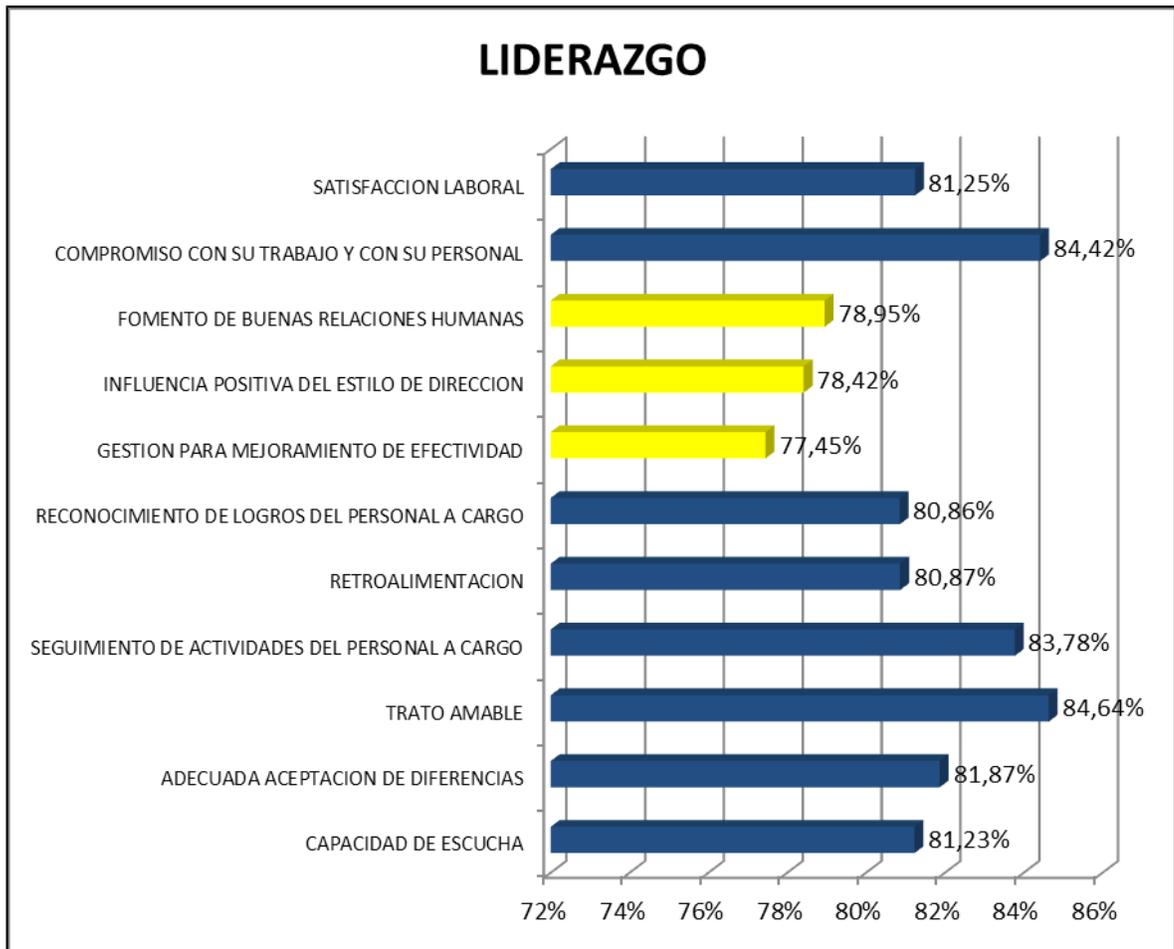


Gráfico 16. Liderazgo

Dentro de la variable liderazgo el porcentaje más representativo fue el del atributo "trato amable" con un 84.64%, seguido del atributo "compromiso con el trabajo y con el personal" con un 84.43%, los atributos que estuvieron por debajo del 80% fueron "fomento de buenas relaciones humanas", con un 78.95%, "influencia positiva del estilo de dirección" con un 78.42% y "gestión para el mejoramiento de la efectividad" con un 77.45 %.

Los líderes son parte fundamental de los resultados en una organización.

En la recolección de la información, se logró conocer que dentro de los líderes de la compañía hay 4 (de 6) que han hecho carrera dentro de la organización, es decir, que han iniciado como auxiliares hasta lograr convertirse en coordinadores o líderes de área (jefes), por lo cual el tema de las capacitaciones para ellos sobre manejo de personal es clave, ya que la experiencia que han adquirido para este manejo ha sido dentro de la misma organización, así que si no se les capacita constantemente en temas relacionados con el manejo de personal pueda que se sigan generando a diario los mismos errores que conllevan a que el personal no esté totalmente satisfecho con el liderazgo que ejercen.

Los líderes deben trabajar más con el personal para crear estrategias que mejoren la productividad de los colaboradores que tienen a cargo y por ende la compañía en general. Es importante que se cuente con espacios orientados a la lluvia de ideas, donde se exponga lo que se desea mejorar y el grupo de sus opiniones y aportes sobre el tema, muy seguramente en estos espacios se obtendrán muy buenos aportes y el personal verá que su líder está trabajando en pro de la mejora de la productividad del personal que tiene a cargo.

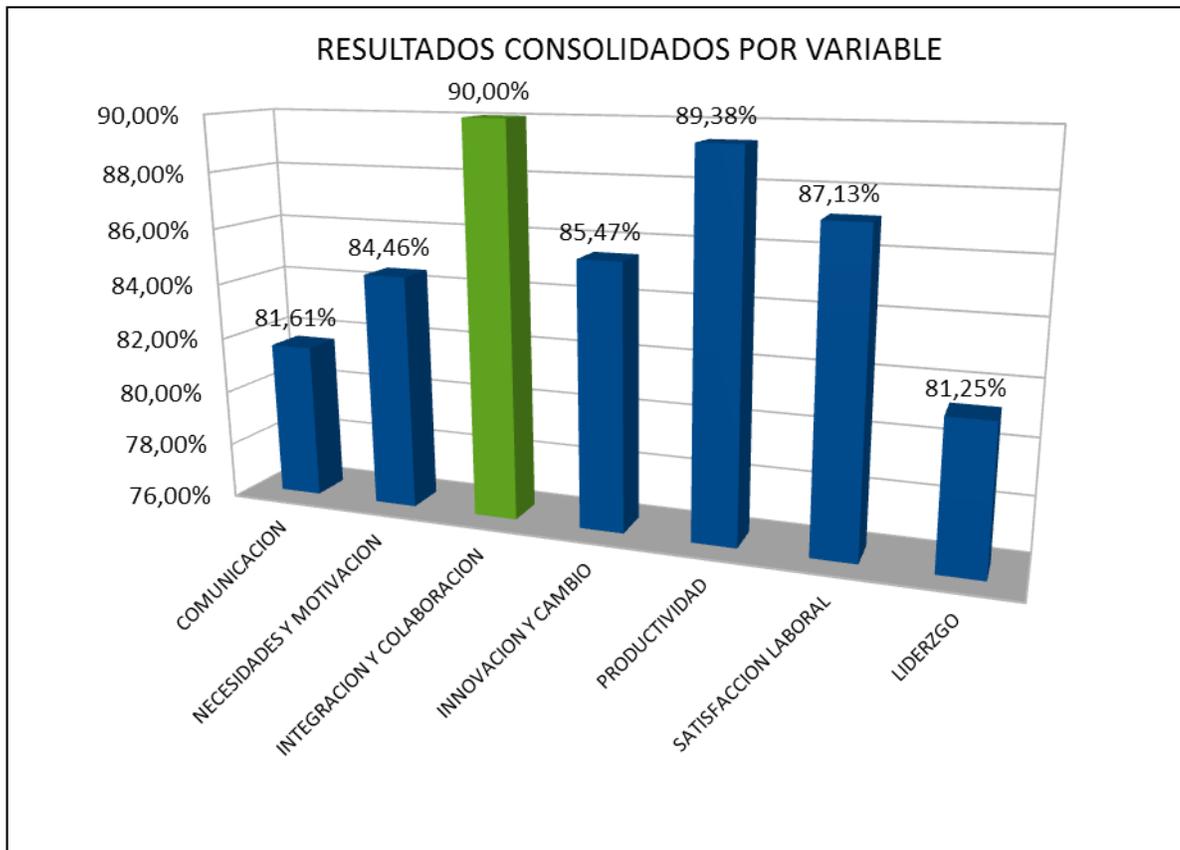


Gráfico 17. Resultados consolidados por variable

Analizando de manera general las variables, los resultados fueron positivos debido a que todas obtuvieron una calificación por encima del 80%. La variable con el porcentaje más alto fue la de **"integración y colaboración"** con un 90%, reflejando un grupo compacto, un grupo integrado, que se siente orgulloso de pertenecer a la empresa para la cual laboran, el personal considera que se fomenta el trabajo en equipo y que existen buenas relaciones entre compañeros hasta poder llegar a la amistad entre los mismos.

Sigue en segundo lugar la variable **"productividad"** con un 89.38%, demostrando que la compañía está orientada a la obtención de

resultados y para ellos la productividad está marcada en las operaciones que se realiza, consideran que sus colaboradores y compañeros poseen en general los conocimientos y habilidades para lograr la satisfacción de los clientes.

En tercer lugar se observa la variable "**satisfacción laboral**" con un 87.13 %, donde se puede concluir que los trabajadores sienten un sentimiento de auto-satisfacción al trabajar en el sector logístico, además se sienten orgullosos del trabajo que desempeñan, se sienten valorados y respetados, a pesar de que el atributo relativo al reconocimiento por su trabajo fue valorado de forma aceptable.

El porcentaje más bajo (aunque por arriba del 80%) fue el de la variable "**liderazgo**", donde se debe seguir fortaleciendo el fomento de las buenas relaciones humanas con el personal que se tiene a cargo, se debe seguir buscando nuevas ideas que incrementen la efectividad del personal, analizando las fortalezas y debilidades de los individuos que se tienen a cargo y sacando de ellos lo mejor, además el estilo de liderazgo debe influir siempre positivamente en los colaboradores que se tengan a cargo. De manera general, en la variable liderazgo vemos que los líderes se interesan por escuchar lo que el personal tiene que decir, además se pueden intercambiar opiniones con ellos cuando se está en desacuerdo, los líderes están al corriente de las actividades del personal a cargo, también hay buen trato hacia a ellos, hay retroalimentación al cometer errores ya que son informados de manera adecuada, se percibe por parte del personal que los lideres están comprometidos con el trabajo y con el personal que tienen a cargo.

El segundo porcentaje más bajo fue la "**comunicación**" (81.61%),

donde hay que trabajar por mejorar aún más la efectividad en la comunicación, al igual que la formalidad en la misma, aunque es claro que la mayoría del personal está en bodega y no tiene acceso a mail, la comunicación a ellos se les brinda de manera verbal en reuniones operativas. Se recomienda utilizar la cartelera como medio formal de comunicación.

De manera general en cuanto al análisis de la variable *comunicación* dentro de la organización se percibe oportunidad al momento de comunicar logros y objetivos, cambios y actividades relacionadas con la logística, también se recibe retroalimentación clara por parte de los líderes sobre el trabajo realizado, se escuchan ideas y comentarios, hay buena relación entre los compañeros de trabajo y se han dado a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en el puesto de trabajo.

Con un porcentaje del 84.46%, las "**necesidades y motivación**" del personal, están cubiertas por parte de la organización de buena manera, pero no se deben escatimar esfuerzos para lograr que el trabajo realizado logre contribuir al cumplimiento de los objetivos personales.

De manera general el personal considera que el puesto de trabajo que ocupan los ayuda a tener un autoestima elevada, también consideran que el trabajo que desempeñan les permiten fomentar buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el personal se siente motivado a permanecer en la empresa.

La variable "**innovación y cambio**", obtuvo un porcentaje de

85.47%, el personal de manera general considera que tiene oportunidad para hacer cosas distintas e innovadoras en el trabajo, además el trabajo que desempeñan les permite desarrollar nuevas habilidades, manifiestan que pueden tener adaptación rápida a los cambios propios de la operación y consideran que la mayoría de los cambios realizados dentro de la compañía impactan positivamente al personal y a la empresa en general.

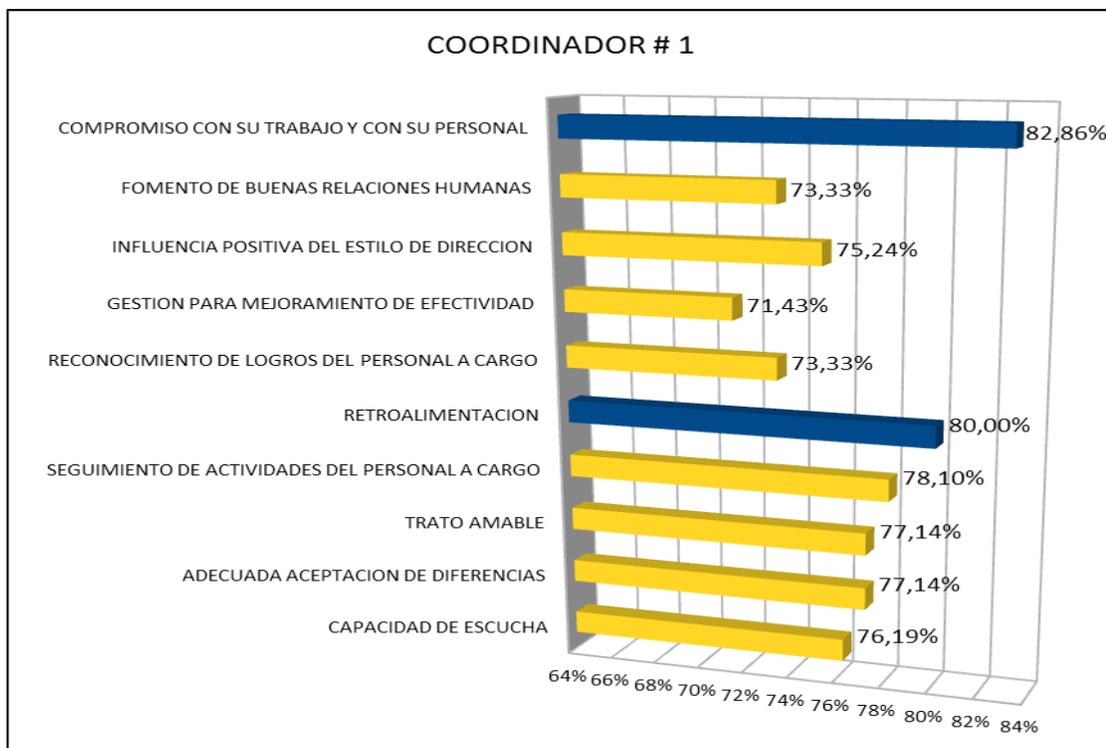
## ANÁLISIS POR LIDER

Dentro de la compañía se cuenta con 3 coordinadores de bodega, un coordinador operativo y dos jefaturas, a continuación se muestran los resultados por líder.

Teniendo en cuenta esta escala, realizamos el siguiente análisis:

MALO	REGULAR	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5
1-50%	51-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Gráfico 18. Coordinador No.1



## **Coordinador # 1:**

De manera general su comportamiento está en el rango de 71 a 83%.  
El promedio cualitativo para cada afirmación fue el siguiente:

- El líder se interesa por escuchar lo que tiene que decir el personal a su cargo, de manera: **acceptable.**
- Se puede hablar libremente con el líder cuando se está en desacuerdo con él, de manera: **acceptable.**
- El líder trata de manera amable a su personal: **acceptable.**
- El líder está al corriente de las actividades que desarrolla el personal a su cargo, de manera: **acceptable.**
- Cuando un integrante del grupo llega a cometer un error, el líder lo detecta oportunamente y lo informa de manera: **buena.**
- Cuando el personal logra un buen resultado o realiza algo sobresaliente, el líder reconoce la aportación de manera: **acceptable.**
- El líder revisa con su personal a cargo, nuevas ideas para el incremento de la productividad, de manera: **acceptable.**
- El estilo de dirección del líder, influye de manera positiva: **acceptable.**
- El líder fomenta las relaciones humanas con el personal, de manera: **acceptable.**
- El líder está comprometido con su trabajo y con el personal que tiene a cargo, de manera: **buena.**

## **Recomendaciones Coordinador # 1:**

- *Es importante que exista mayor comunicación entre el líder y el colaborador, de forma bilateral, ya que es importante escuchar a los colaboradores, sus opiniones, justificaciones y comentarios, no es conveniente centrarse sólo en una posición.*
- *Existen diferentes opiniones, las cuales hay que escuchar para comprender y poder tomar decisiones.*
- *El buen trato es fundamental al momento de guiar un grupo y es el que permitirá junto con el seguimiento, obtener buenos resultados en la operación, el trato debe ser con respeto y diplomacia.*
- *Todo líder debe estar al tanto de las actividades que realiza su personal, realizando rondas constantes, labores de seguimiento, esto permitirá disminuir tiempos muertos y delegar oportunamente tareas represadas.*
- *Es importante reconocer los logros del personal, sus aportes son valiosos en cualquier operación y quien más que ellos para opinar acerca de la mejora de los procedimientos que realizan a diario, todo bajo la debida guía de los líderes o encargados.*
- *La operación de la compañía está orientada a los resultados, el líder debe identificar falencias y crear estrategias que permitan al personal superarlas, de esta manera existirá un crecimiento personal del colaborador, del líder y por ende de la compañía.*
- *Todos los actos que un líder realice deben ser orientados a construir y dejar buenos legados dentro del personal que tiene a cargo, el respeto, la autoridad, el buen ejemplo y el compromiso*

*al trabajo son la mejor muestra de ello, la prudencia, humildad y don de escucha, hacen líderes sólidos y ejemplos a seguir.*

- *Es importante que los mejores tratos partan del líder al colaborador, no solo hacia el personal que se tienen a cargo sino hacia cualquier personal dentro de la organización, el líder es quien fomenta las buenas relaciones, todo enmarcado dentro del respeto.*

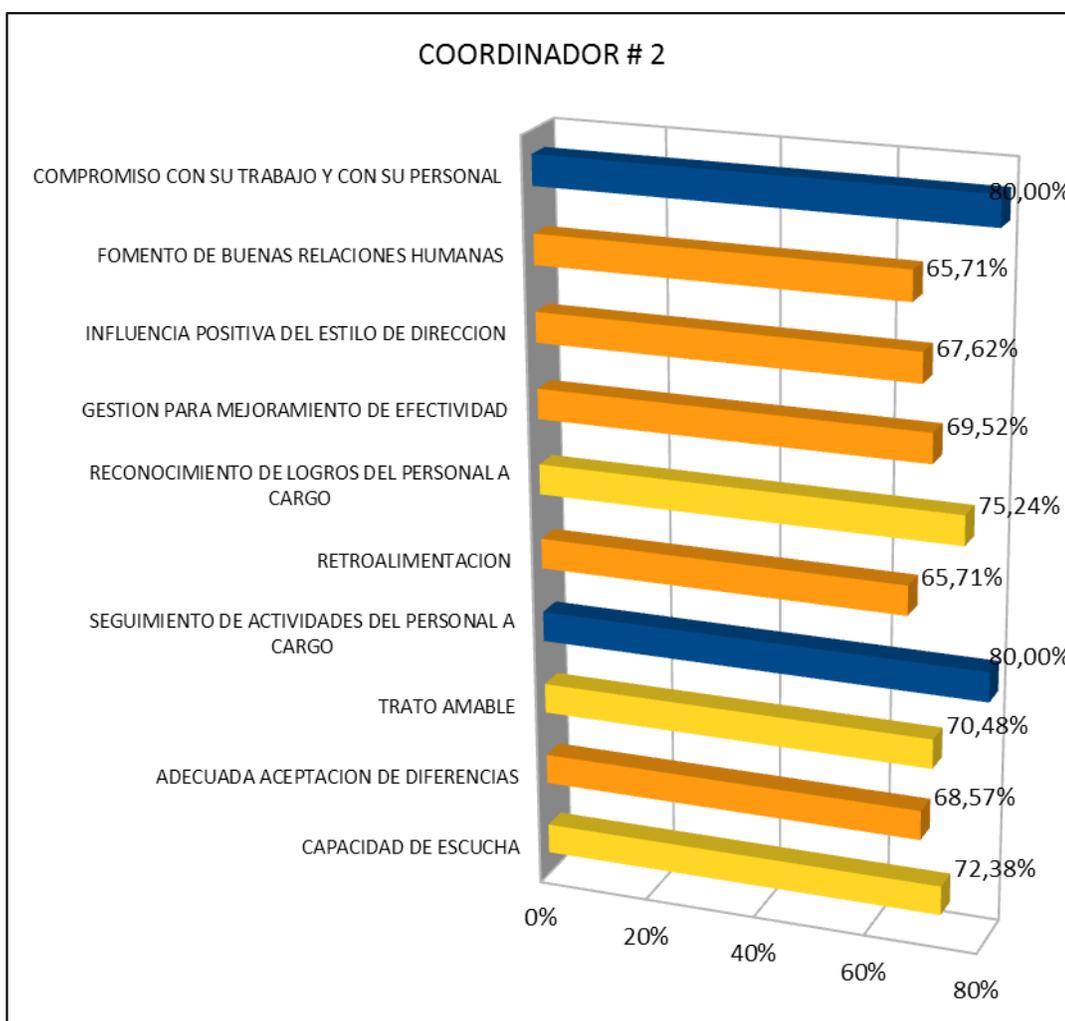


Gráfico 19. Coordinador No.2

## **Coordinador # 2:**

De manera general su comportamiento está en el rango de 66 a 80%.  
El promedio cualitativo para cada afirmación fue el siguiente:

- El líder se interesa por escuchar lo que tiene que decir el personal a su cargo, de manera: **acceptable.**
- Se puede hablar libremente con el líder cuando se está en desacuerdo con él, de manera: **regular.**
- El líder trata de manera amable a su personal: **acceptable.**
- El líder está al corriente de las actividades que desarrolla el personal a su cargo, de manera: **acceptable.**
- Cuando un integrante del grupo llega a cometer un error, el líder lo detecta oportunamente y lo informa de manera: **regular.**
- Cuando el personal logra un buen resultado o realiza algo sobresaliente, el líder reconoce la aportación de manera: **acceptable.**
- El líder revisa con su personal a cargo, nuevas ideas para el incremento de la productividad, de manera: **regular.**
- El estilo de dirección del líder, influye de manera positiva: **regular.**
- El líder fomenta las relaciones humanas con el personal, de manera: **regular.**
- El líder está comprometido con su trabajo y con el personal que tiene a cargo, de manera: **acceptable.**

## **Recomendaciones # 2:**

- *Es importante que exista mayor comunicación entre el líder y el colaborador, de forma bilateral, ya que es importante escuchar a los colaboradores, sus opiniones, justificaciones y comentarios, no es conveniente centrarse sólo en una posición.*
- *Existen diferentes opiniones, las cuales hay que escuchar para comprender y poder tomar decisiones.*
- *El buen trato es fundamental al momento de guiar un grupo y es el que permitirá junto con el seguimiento, obtener buenos resultados en la operación, el trato debe ser con respeto y diplomacia.*
- *Todo líder debe estar al tanto de las actividades que realiza su personal, realizando rondas constantes, labores de seguimiento, esto permitirá disminuir tiempos muertos y delegar oportunamente tareas represadas.*
- *Es importante reconocer los logros del personal, sus aportes son valiosos en cualquier operación y quien más que ellos para opinar acerca de la mejora de los procedimientos que realizan a diario, todo bajo la debida guía de los líderes o encargados.*
- *La retroalimentación es una pieza clave dentro de la búsqueda de la mejora continua, pero para que esta surja el efecto deseado debe hacerse de manera clara y respetuosa, procurando siempre unos mejores resultados futuros.*
- *La operación de la compañía está orientada a los resultados, el líder debe identificar falencias y crear estrategias que permitan al personal superarlas, de esta manera existirá un crecimiento*

*personal del colaborador, del líder y por ende de la compañía.*

- *Todos los actos que un líder realice deben ser orientados a construir y dejar buenos legados dentro del personal que tiene a cargo, el respeto, la autoridad, el buen ejemplo y el compromiso al trabajo son la mejor muestra de ello, la prudencia, humildad y don de escucha, hacen líderes sólidos y ejemplos a seguir.*
- *Es importante que los mejores tratos partan del líder al colaborador, no solo hacia el personal que se tienen a cargo sino hacia cualquier personal dentro de la organización, el líder es quien fomenta las buenas relaciones, todo enmarcado dentro del respeto.*
- *Si se desea tener un equipo comprometido con la compañía y con su trabajo, el mejor ejemplo lo debe brindar el líder, quien debe ser el más comprometido con las labores de la compañía, con los resultados, con el seguimiento de las actividades. El hecho de tener un líder comprometido genera también un equipo comprometido con las operaciones.*

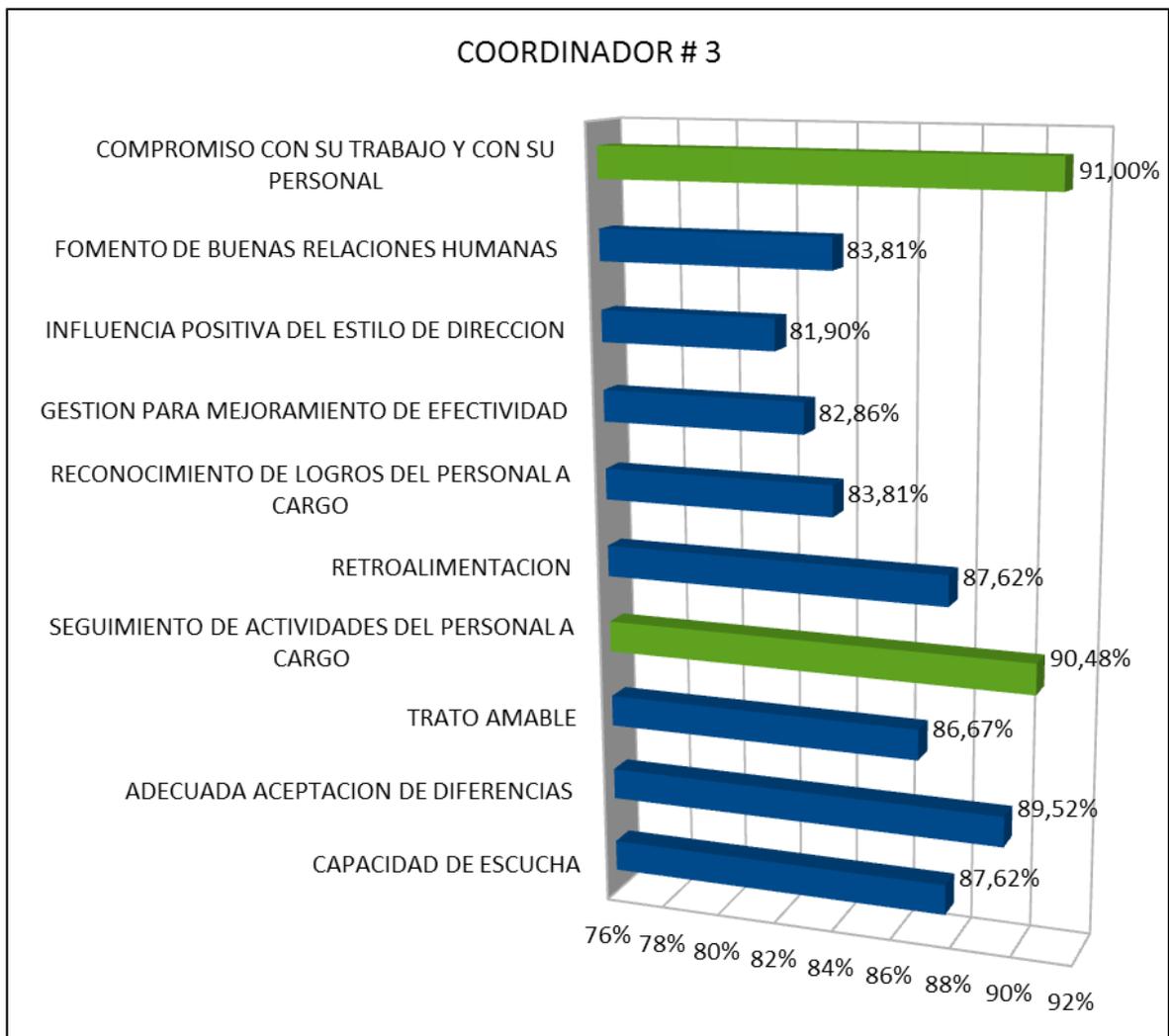


Gráfico 20. Coordinador No.3

**Coordinador # 3:**

De manera general su comportamiento está en el rango de 81 a 91%. El promedio cualitativo para cada afirmación fue el siguiente:

- El líder se interese por escuchar lo que tiene que decir el personal

a su cargo, de manera: **buena.**

- Se puede hablar libremente con el líder cuando se está en desacuerdo con él, de manera: **buena.**
- El líder trata de manera amable a su personal: **buena.**
- El líder está al corriente de las actividades que desarrolla el personal a su cargo, de manera: **buena.**
- Cuando un integrante del grupo llega a cometer un error, el líder lo detecta oportunamente y lo informa de manera: **buena.**
- Cuando el personal logra un buen resultado o realiza algo sobresaliente, el líder reconoce la aportación de manera: **buena.**
- El líder revisa con su personal a cargo, nuevas ideas para el incremento de la productividad, de manera: **buena.**
- El estilo de dirección del líder, influye de manera positiva: **buena.**
- El líder fomenta las relaciones humanas con el personal, de manera: **buena.**
- El líder está comprometido con su trabajo y con el personal que tiene a cargo, de manera: **excelente.**

### **Recomendaciones Coordinador # 3:**

- *Sus resultados han sido satisfactorios, recomendamos continuar con el estilo de liderazgo que ha llevado hasta el momento, pero no olvidar que la mejora es continua y siempre se tienen aspectos que no se deben descuidar, que por muy buenos que sean los resultados siempre hay algo que mejorar, recuerde que cada error es una lección aprendida y cada error es una piedra con la cual no debemos volver a tropezar, es importante gestionar lo*

*importante, para que no se torne en urgente.*

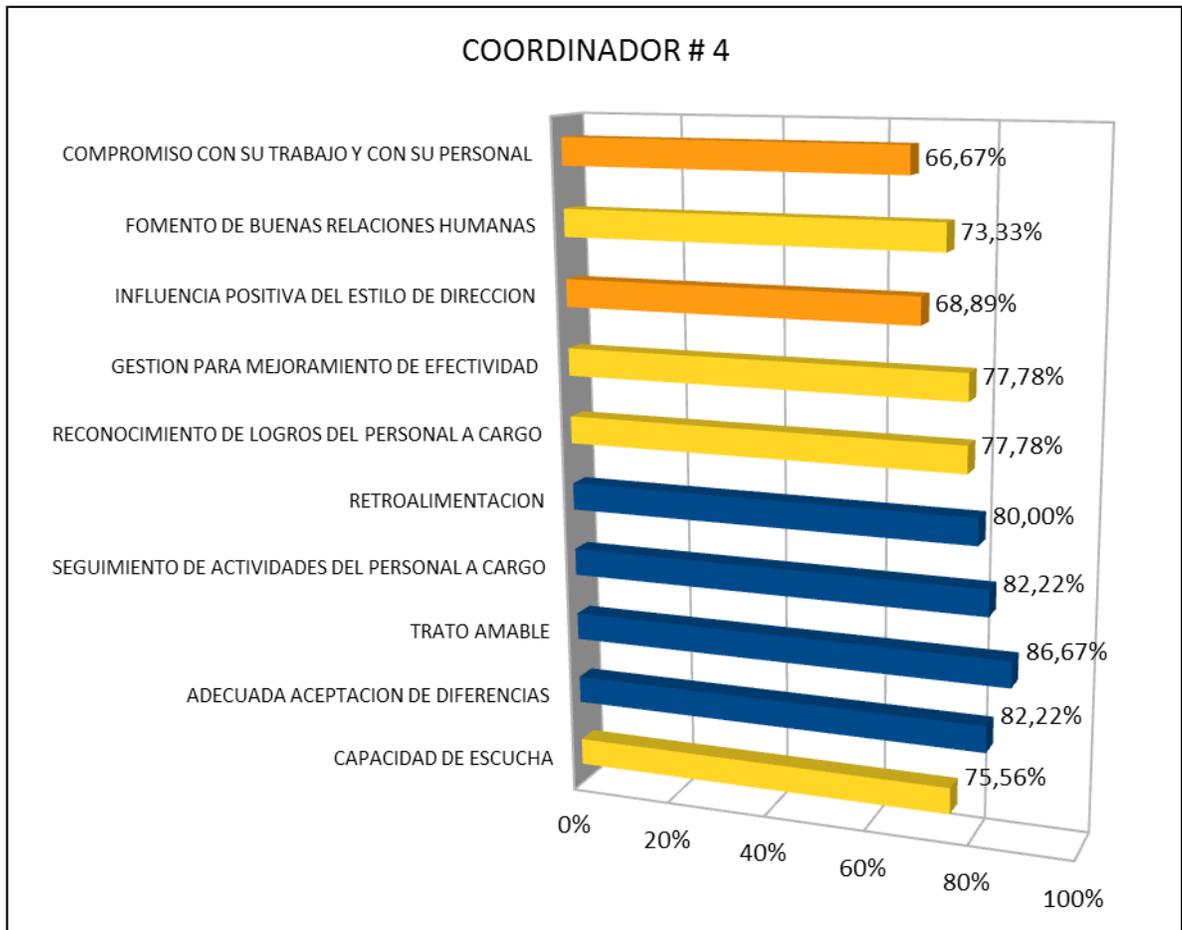


Gráfico 21. Coordinador No.4

### **Coordinador # 4:**

De manera general su comportamiento está en el rango de 66 a 86%. El promedio cualitativo para cada afirmación fue el siguiente:

- El líder se interesa por escuchar lo que tiene que decir el personal a su cargo, de manera: ***aceptable***.

- Se puede hablar libremente con el líder cuando se está en desacuerdo con él, de manera: **buena.**
- El líder trata de manera amable a su personal: **bueno.**
- El líder está al corriente de las actividades que desarrolla el personal a su cargo, de manera: **bueno.**
- Cuando un integrante del grupo llega a cometer un error, el líder lo detecta oportunamente y lo informa de manera: **acceptable.**
- Cuando el personal logra un buen resultado o realiza algo sobresaliente, el líder reconoce la aportación de manera: **acceptable.**
- El líder revisa con su personal a cargo, nuevas ideas para el incremento de la productividad, de manera: **acceptable.**
- El estilo de dirección del líder, influye de manera positiva: **regular.**
- El líder fomenta las relaciones humanas con el personal, de manera: **acceptable.**
- El líder está comprometido con su trabajo y con el personal que tiene a cargo, de manera: **regular.**

#### ***Recomendaciones Coordinador # 4:***

- *Es importante que exista mayor comunicación entre el líder y el colaborador, de forma bilateral, ya que es importante escuchar a los colaboradores, sus opiniones, justificaciones y comentarios, no es conveniente centrarse sólo en una posición.*
- *Es importante reconocer los logros del personal, sus aportes son*

*valiosos en cualquier operación y quien más que ellos para opinar acerca de la mejora de los procedimientos que realizan a diario, todo bajo la debida guía de los líderes o encargados.*

- *La retroalimentación es una pieza clave dentro de la búsqueda de la mejora continua, pero para que esta surja el efecto deseado debe hacerse de manera clara y respetuosa, procurando siempre unos mejores resultados futuros.*
- *La operación de la compañía está orientada a los resultados, el líder debe identificar falencias y crear estrategias que permitan al personal superarlas, de esta manera existirá un crecimiento personal del colaborador, del líder y por ende de la compañía.*
- *Todos los actos que un líder realice deben ser orientados a construir y dejar buenos legados dentro del personal que tiene a cargo, el respeto, la autoridad, el buen ejemplo y el compromiso al trabajo son la mejor muestra de ello, la prudencia, humildad y don de escucha, hacen líderes sólidos y ejemplos a seguir.*
- *Es importante que los mejores tratos partan del líder al colaborador, no solo hacia el personal que se tienen a cargo sino hacia cualquier personal dentro de la organización, el líder es quien fomenta las buenas relaciones, todo enmarcado dentro del respeto.*
- *Si se desea tener un equipo comprometido con la compañía y con su trabajo, el mejor ejemplo lo debe brindar el líder, quien debe ser el más comprometido con las labores de la compañía, con los resultados, con el seguimiento de las actividades. El hecho de tener un líder comprometido genera también un equipo comprometido con las operaciones.*

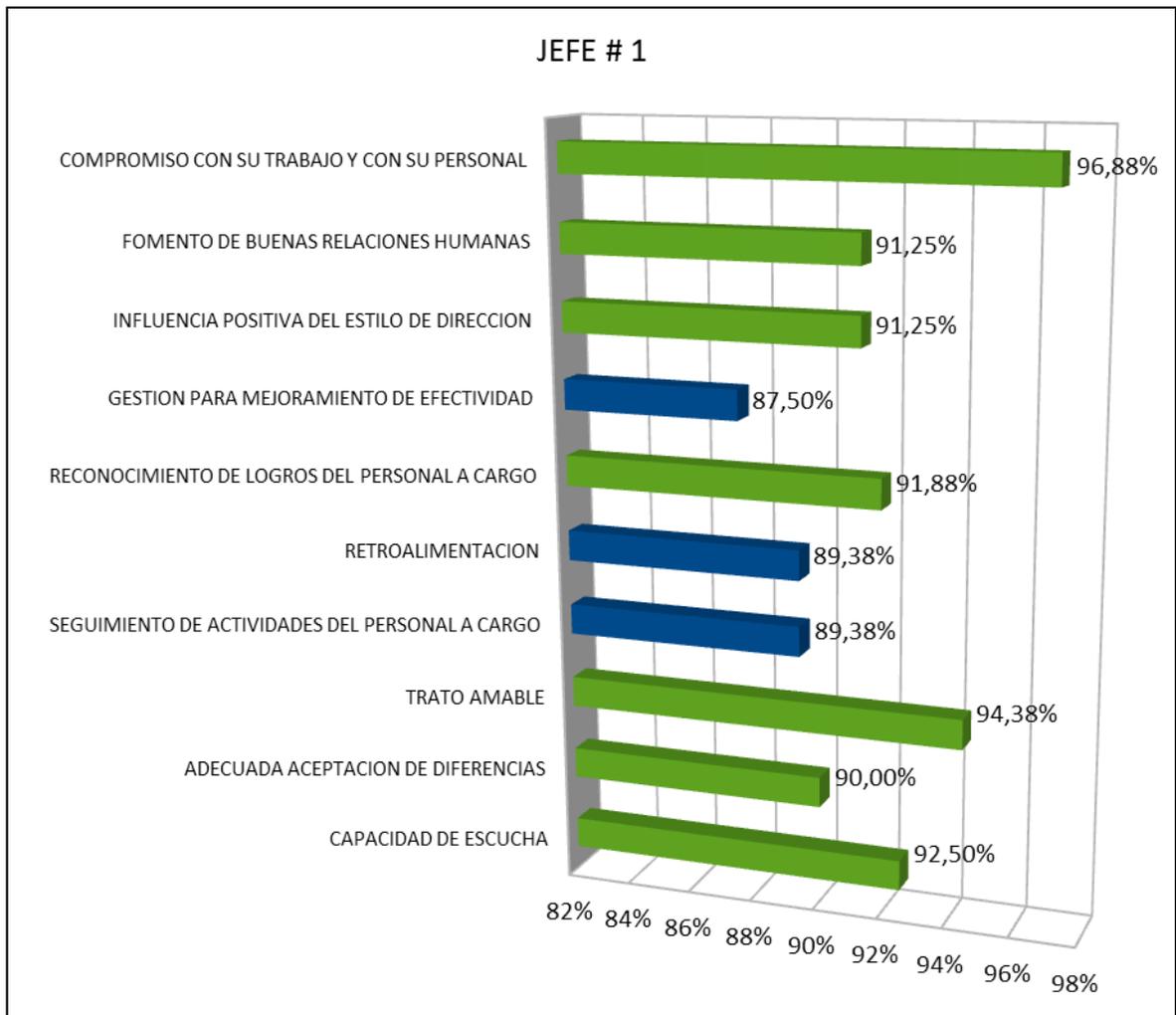


Gráfico 22. Jefe No.1

**Jefe #1:**

De manera general su comportamiento está en el rango de 87 a 96%. El promedio cualitativo para cada afirmación fue el siguiente:

- El líder se interesa por escuchar lo que tiene que decir el personal a su cargo, de manera: **excelente**.
- Se puede hablar libremente con el líder cuando se está en

desacuerdo con él, de manera: **excelente.**

- El líder trata de manera amable a su personal: **excelente.**
- El líder está al corriente de las actividades que desarrolla el personal su a cargo, de manera: **buena.**
- Cuando un integrante del grupo llega a cometer un error, el líder lo detecta oportunamente y lo informa de manera: **buena.**
- Cuando el personal logra un buen resultado o realiza algo sobresaliente, el líder reconoce la aportación de manera: **excelente.**
- El líder revisa con su personal a cargo, nuevas ideas para el incremento de la productividad, de manera: **buena.**
- El estilo de dirección del líder, influye de manera positiva: **excelente.**
- El líder fomenta las relaciones humanas con el personal, de manera: **excelente.**
- El líder está comprometido con su trabajo y con el personal que tiene a cargo, de manera: **excelente.**

### **Recomendaciones Jefe # 1:**

*Sus resultados han sido satisfactorios, Recomendamos continuar con el estilo de liderazgo que ha llevado hasta el momento, pero no olvidar que la mejora es continua, que por muy buenos que sean nuestros resultados siempre hay algo que mejorar, algo que interiorizar, y recordar que cada error es una lección aprendida y cada error es una piedra con la cual no debemos volver a tropezar, recuerde que es*

*importante gestionar lo importante, para que no se torne en urgente.*

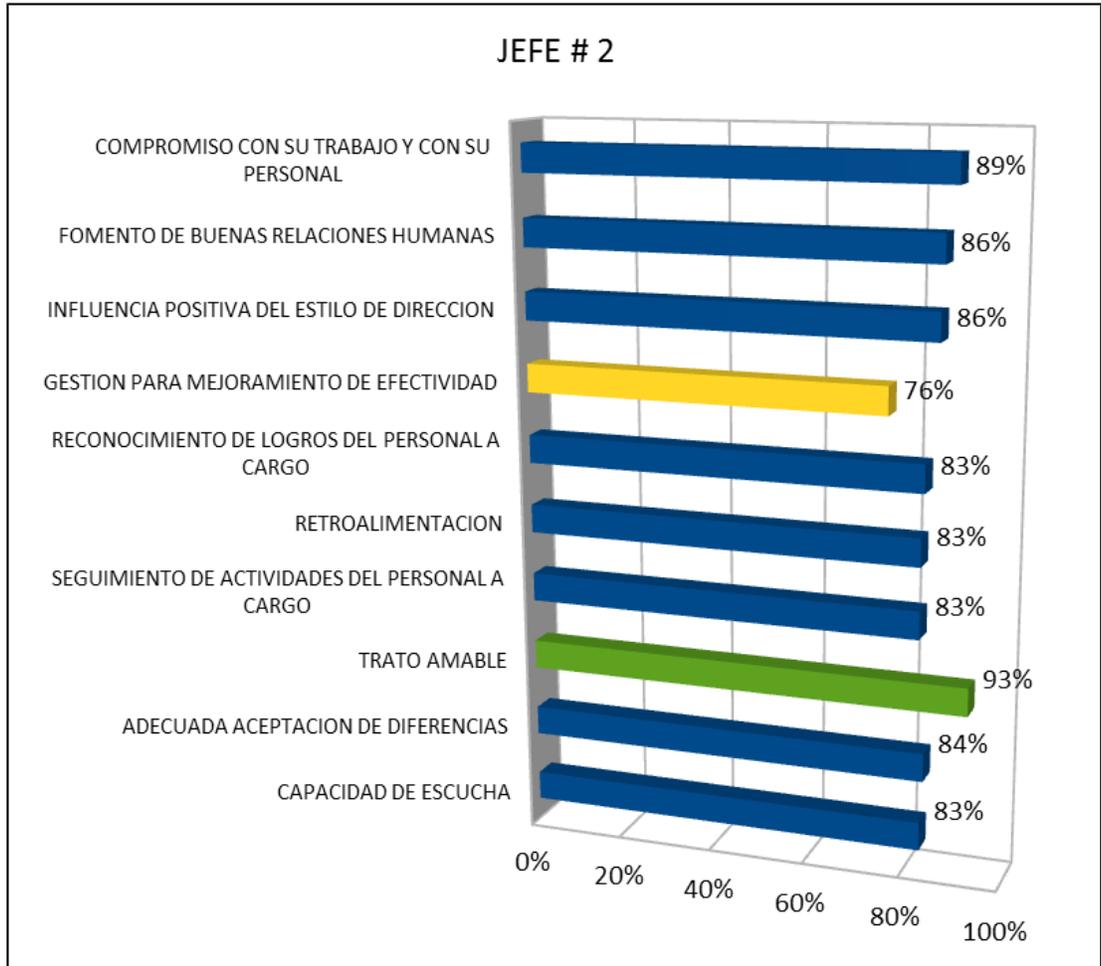


Gráfico 23. Jefe No.2

## **Jefe #2:**

De manera general su comportamiento está en el rango de 75 a 92%.  
El promedio cualitativo para cada afirmación fue el siguiente:

- El líder se interesa por escuchar lo que tiene que decir el personal a su cargo, de manera: **buena.**
- Se puede hablar libremente con el líder cuando se está en desacuerdo con él, de manera: **buena.**
- El líder trata de manera amable a su personal: **excelente.**
- El líder está al corriente de las actividades que desarrolla el personal a su cargo, de manera: **buena.**
- Cuando un integrante del grupo llega a cometer un error, el líder lo detecta oportunamente y lo informa de manera: **buena.**
- Cuando el personal logra un buen resultado o realiza algo sobresaliente, el líder reconoce la aportación de manera: **buena.**
- El líder revisa con su personal a cargo, nuevas ideas para el incremento de la productividad, de manera: **aceptable.**
- El estilo de dirección del líder, influye de manera positiva: **buena.**
- El líder fomenta las relaciones humanas con el personal, de manera: **buena.**
- El líder está comprometido con su trabajo y con el personal que tiene a cargo, de manera: **buena.**

## **Recomendaciones Jefe # 2:**

- *Sus resultados han sido satisfactorios, recomendamos continuar con el estilo de liderazgo que ha llevado hasta el momento, pero no olvidar que la mejora es continua, que por muy buenos que sean nuestros resultados siempre hay algo que mejorar, algo que interiorizar, y recordar que cada error es una lección aprendida y cada error es una piedra con la cual no debemos volver a tropezar, recuerde que es importante gestionar lo importante, para que no se torne en urgente.*
- *La operación de la compañía está orientada a los resultados, el líder debe identificar falencias y crear estrategias que permitan al personal superarlas, de esta manera existirá un crecimiento personal del colaborador, del líder y por ende de la compañía.*

Tomando en cuenta el promedio de promedios para cada líder, mostramos el siguiente resultado, estos resultados midieron la variable liderazgo en cada uno de ellos.

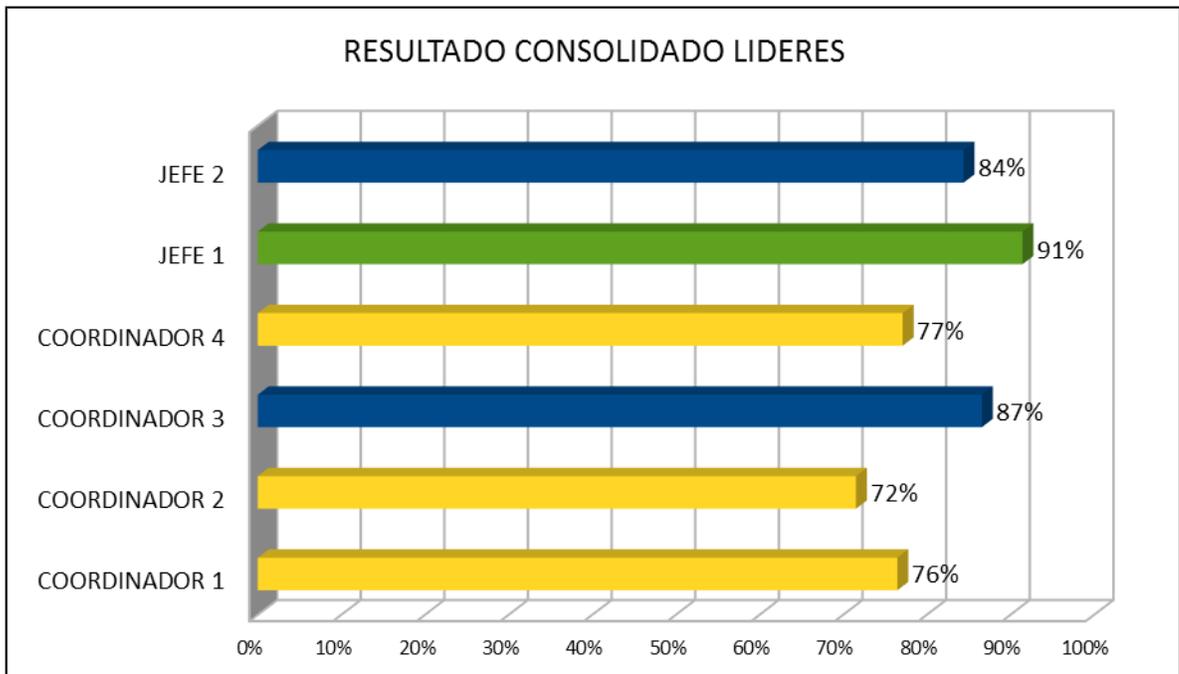


Gráfico 24. Resultado consolidado líderes

A nivel general, el Jefe 1, fue el que obtuvo la mayor puntuación al momento de promediar las calificaciones de cada atributo para la variable de liderazgo, el Coordinador 3 y le sigue el Jefe 2 . Los Coordinadores 4, 2 y 1 obtuvieron una calificación por debajo del 80%, por lo que se recomienda a la gerencia, desarrollar talleres que promuevan el desarrollo de habilidades relacionadas con el liderazgo.

## 5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta de medición de clima organizacional, se propone a la gerencia el siguiente ***direccionamiento estratégico***:

### **Valores corporativos:**

Los valores aquí expresados corresponden a aquellos que más se repitieron en las respuestas de las encuestas desarrolladas por el personal.

Teniendo presente que las personas son las que conforman el perfil de la empresa, es importante que todo el personal se identifique con ciertos valores que los definen como parte de un equipo.

Los valores corporativos se enmarcan dentro de los objetivos que dirigen a la compañía y que marcan la estrategia de la misma. Por lo anterior proponemos los siguientes valores corporativos haciendo uso de la metodología de acróstico partiendo de las iniciales del nombre de la compañía, debido a que resulta de fácil recordación:

<b>A</b>	<b>Amistad:</b>	En Accuracy todos somos <u>amigos</u> ,
<b>C</b>	<b>Cumplimiento:</b>	<u>cumplidores</u> del deber,
<b>C</b>	<b>Compromiso:</b>	<u>comprometidos</u> ,
<b>U</b>	<b>Unidad:</b>	<u>unidos</u>
<b>R</b>	<b>Responsabilidad:</b>	y <u>responsables</u> en nuestras actividades.
<b>A</b>	<b>Agilidad:</b>	Nos desempeñamos de forma <u>ágil</u>
<b>C</b>	<b>Calidad:</b>	sin descuidar la <u>calidad</u> .
<b>Y</b>		
<b>B</b>	<b>Buen criterio:</b>	Tenemos <u>buen criterio</u> ,
<b>R</b>	<b>Respeto:</b>	<u>respetamos</u> la opinión de los demás mientras
<b>A</b>	<b>Aprendizaje:</b>	<u>aprendemos</u> a hacer las cosas mejor.
<b>I</b>	<b>Igualdad:</b>	En Accuracy todos somos <u>iguales</u>
<b>N</b>	<b>Neutrales:</b>	y <u>neutrales</u> .
<b>L</b>	<b>Lealtad:</b>	La <u>lealtad</u> y
<b>O</b>	<b>Orden:</b>	el <u>orden</u>
<b>G</b>	<b>Grades:</b>	nos hace <u>grandes</u> e
<b>I</b>	<b>Importantes:</b>	<u>importantes</u> .
<b>S</b>	<b>Satisfacción:</b>	<u>satisfacemos</u> las necesidades de nuestros clientes
<b>T</b>	<b>Trabajo en equipo:</b>	a través del <u>trabajo en equipo</u> y
<b>I</b>	<b>Integridad:</b>	nos comportamos con <u>integridad</u>
<b>C</b>	<b>Colaboración:</b>	<u>colaborándonos</u> unos a otros y
<b>S</b>	<b>Solidaridad:</b>	siendo <u>solidarios</u> .

***¡En Accuracy, somos un equipo comprometido con la calidad!***

## **MISIÓN**

Somos una empresa encargada de la administración logística de inventarios, nos basamos siempre en la efectividad, calidad y seguridad en las operaciones del comercio internacional, con ello, buscamos satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Desarrollamos en nuestros colaboradores el sentido de pertenencia y fomentamos el bienestar y la mejora continua, ya que engranamos el cumplimiento de metas individuales al cumplimiento de las metas de la organización, de esa manera generamos una adecuada contribución a los accionistas y la sociedad en general.

## **VISIÓN**

Nuestra visión es seguir consolidándonos como un operador logístico comprometido con la calidad, seguridad en las operaciones y con la oportunidad en la prestación de los servicios a nuestros clientes, convirtiéndonos en su mejor aliado estratégico.

Sin desconocer los resultados favorables obtenidos y con miras a trabajar en búsqueda de la mejora continua, generamos las siguientes recomendaciones, las cuales sería conveniente aplicar dentro de la organización Accuracy Brain Logistics, con el fin de mantener e incrementar los buenos resultados obtenidos en la medición de clima organizacional realizada, además con la intención de generar resultados aún más satisfactorios en la próxima medición de clima.

## **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

Es de conocimiento que Accuracy Brain publica en una cartelera visible los resultados del rendimiento de sus empleados de manera general, pero se propone publicar adicional a esto un "cuadro de honor de la efectividad" donde se publique mensualmente las personas que más generaron actividades y que generaron el menor número de errores, esto para los procesos focos de la operación (alistamientos, revisiones y embalajes), en este cuadro se deberá especificar el nombre del empleado, el puntaje de premiación y el puesto que ocupó dentro de la premiación.

Tener en cuenta que éste "cuadro de honor" sólo incluiría aquellas personas que superen la efectividad del 97% y no las que estén por debajo, dado que la idea es estimular el rendimiento del personal y no exhibir públicamente quienes no alcanzan el rendimiento mínimo requerido.

Adicionalmente, se sugiere utilizar el mismo espacio donde se publican

los resultados, para que el personal participe publicando noticias relacionadas con la logística y con la compañía, y de esta forma se tenga acceso directo a información de tipo formal. Lo anterior debería realizarse con acompañamiento por parte del jefe de área para que se dé una revisión previa de lo que se publicará en cartelera.

### **GESTIÓN DE LAS NECESIDADES Y DE LA MOTIVACIÓN**

Se recomienda que el área de Recursos Humanos diseñe anualmente un plan de formación de acuerdo con las necesidades de conocimiento del personal de cada área, de esta forma no sólo se contribuirá a la formación para el desarrollo de actividades propias de cada cargo sino que también se contribuirá al fortalecimiento personal y académico de cada individuo.

Sería valioso que la empresa considere brindar algún tipo de apoyo económico en temas educativos al personal, ya que con ellos, el personal se sentirá motivado a seguir estudiando, preparándose y por ende sentirá que puede alcanzar parte de sus objetivos personales al mismo tiempo que se desarrolla en el interior de la compañía.

### **GESTIÓN EN INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN**

Se destaca que la mayoría de los colaboradores estuvo de acuerdo en que se tiene una buena relación entre compañeros y que tienen una buena percepción del trabajo en equipo y del apoyo mutuo entre

compañeros, lo cual es un buen indicio de que el grupo cuenta con buenas relaciones en la realización de las actividades.

Debería aprovecharse esta fortaleza para promover una buena comunicación y para estimular la productividad en el personal. Se puede seguir fomentando el trabajo en equipo, con charlas motivacionales periódicas y con capacitaciones sobre trabajo en equipo y resolución de conflictos, incluidas en el plan de formación anual propuesto arriba

### **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO**

A pesar de que el personal manifestó que tienen una alta adaptación a cambios y que sienten que desarrollan nuevas habilidades, es importante que la gerencia lidere el desarrollo de espacios que permitan la generación de opiniones.

Pueden generarse herramientas tales como reuniones, comités y actividades de retroalimentación periódicas.

### **GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD**

En Accuracy, el personal tiene clara conciencia de la productividad, prueba de ello es que la orientación a resultados fue el atributo que mejor calificación obtuvo por parte de los colaboradores.

Por ser una organización con un sistema de gestión orientado hace el

mejoramiento continuo, mediante una política de cero errores, proponemos, para mejorar la productividad, adicionar dentro del plan de estímulos, una bonificación de periodicidad anual que sea otorgada a aquellos empleados que sobresalieron dentro del promedio general.

Actualmente se maneja una política de incentivos que mide la productividad mensual de los empleados, fundamentada en el menor número de errores cometidos por el personal, bajo esta modalidad mensualmente los empleados que obtengan una efectividad superior al 97% acumulan \$50.000 mensuales los cuales son entregados al final del semestre como una bonificación por rendimiento.

Si bien, ya se tiene una política de incentivos al personal, proponemos incluir, además de la que ya se tiene, un plan de estímulos que incluya premiar a aquellos empleados que de forma anual hayan preparado más de 150 pedidos y que a su vez hayan obtenido más del 97% en su efectividad acumulada. El monto de la bonificación queda a criterio de la gerencia.

Proponemos identificar mensualmente el personal con bajo rendimiento con la finalidad de hacerle acompañamiento por parte de sus jefes inmediatos, en este acompañamiento se debe reforzar el tema de procedimientos, recordar siempre que sea necesario que el cumplimiento de los mismos será lo que le permitirá garantizar un resultado excelente en sus operaciones.

## **GESTIÓN DEL LIDERAZGO**

Si bien a nivel global, el liderazgo obtuvo una calificación buena, es de destacar que algunas opiniones referentes al fomento de buenas relaciones humanas y acerca de la influencia positiva que tiene el estilo de dirección de los líderes estuvieron por debajo del promedio general. Es por ello que se hace necesario encaminar actividades donde se incite a los líderes a hacer partícipes de las situaciones a su personal a cargo, donde se exponga lo que se desea mejorar. Se propone que al momento de llevar a cabo las reuniones los coordinadores y jefes con personal a cargo, soliciten antes de desarrollar a la reunión, la opinión del personal colaborador que está involucrado en las actividades que lideran.

## **GESTIÓN SATISFACCIÓN LABORAL**

Para estimular el reconocimiento del personal es importante motivar al personal resaltando sus buenos aportes y buenos resultados con cierta periodicidad, una estrategia que puede utilizarse es la mencionada en la sección de GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN, a través del uso de un "cuadro de honor" donde se exalte a aquellas personas que mejores puntajes obtuvieron en el transcurso de cada mes.

Para el caso de los llamados de atención, es recomendable que se llame de forma discreta a las personas directamente implicadas y se comparta el error a manera de aprendizaje sin necesidad de mencionar nombres propios.

## **RECOMENDACIONES GENERALES SOBRE CONTINUIDAD EN LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se sugiere que la gerencia a través de un tercero ajeno a la organización, mida por lo menos cada dos años el clima organizacional para verificar con cierta periodicidad cuál es la perspectiva del personal respecto a cómo se están manejando las comunicaciones, las necesidades de motivación, de innovación y cambio, productividad y calidad en los resultados, satisfacción laboral y medir el liderazgo en el personal.

Proponemos compartir los resultados de este análisis con el fin de que el personal conozca cómo se encuentra actualmente la organización en temas de clima organizacional.

Con la próxima medición de clima se pretende que las gestiones realizadas en esta primera medición se hayan implementado adecuadamente y se vean reflejados mejores resultados que los actualmente obtenidos.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- BACA, Robert. Cómo mejorar el rendimiento: técnicas para aumentar la productividad. Profit Editorial, 2009.
- BLANDON, Dora y PATIÑO, Isabel. Abordaje de la motivación de las personas que trabajan en organizaciones de servicio social. Trabajo de grado especialización en Gerencia Social. Medellín. Universidad de Antioquia Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración de Empresas, 2000.
- CHACALTANA, Juan y YAMADA, Gustavo. Calidad del empleo y productividad laboral en el Perú. Universidad del Pacífico. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación. Departamento de Investigación. 2009.
- CHIANG, Margarita; MARTÍN, María y NUÑEZ, Antonio. Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas, Madrid 2010. Internet: [http://books.google.com.co/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=en&sa=X&ei=n864UMKhEpDy9gTH-IGABg&ved=0CCoQ6AEwAQ#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](http://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=en&sa=X&ei=n864UMKhEpDy9gTH-IGABg&ved=0CCoQ6AEwAQ#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false)
- GROSS, Manuel. Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>.

- KOONTS, Harold; WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración Una perspectiva global y empresarial. Editorial McGrawHill 2012.
- MARCHANT, Loreto (ed.) Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. 2007. Edición electrónica gratuita. Internet: [www.eumed.net/libros/2007a/223/](http://www.eumed.net/libros/2007a/223/)
- MARTINEZ, María. La gestión empresarial. Ediciones Díaz de Santos, Madrid 2003. Consultado en la web [http://books.google.com.co/books?id=Kpw9ao\\_HqVIC&pg=PA70&dq=clima+organizacional&hl=en&sa=X&ei=n864UMKhEpDy9gTH-IGABg&ved=0CDkQ6AEwBg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](http://books.google.com.co/books?id=Kpw9ao_HqVIC&pg=PA70&dq=clima+organizacional&hl=en&sa=X&ei=n864UMKhEpDy9gTH-IGABg&ved=0CDkQ6AEwBg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false)
- MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. 2006. P.37-39.
- NAVARRO, Rubén y GARCÍA, Arturo. Clima y compromiso organizacional. Edición electrónica gratuita. 2007. Internet: [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)
- Temple, Ines. Usted S.A. Editorial Norma 2012.