

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Administración, Finanzas y ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO
EN LA EMPRESA DISTRIMARCAS TAT LTDA**

Por

DIANA MARCELA PARADA ARIAS

**Bogotá D.C. Colombia
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mi familia por el apoyo que me ofrecieron, y en especial a mi esposo por su amor incondicional, por creer en mí y a mi hija por ser mi mayor motivación, a Dios por brindarme fortaleza y sabiduría, a los profesores que me guiaron, y a todos aquellos que de una u otra forma me ayudaron a culminar con éxito mi carrera.

Dios los Bendiga.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Omar Cáceres ya que ha valorado mi esfuerzo y el trabajo realizado; agradezco su ayuda, entendimiento y buena disposición ya que gracias a esto ha sido posible presentar mi trabajo de grado.

Dios lo bendiga.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	9
HISTORIA DE LA EMPRESA	11
Breve reseña	11
Estructura organizacional	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
OBJETIVOS	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
CONTEXTO GENERAL	21
Situación actual de las Pymes	21
Antigüedad de las Pymes	22
Importancia de las pymes en Colombia	22
INFORMACION SECTORIAL	23
Principales aspectos económicos y empresariales de la localidad suba	23
Estructura empresarial	24
ENTORNO COMPETITIVO	26
JUSTIFICACION	28
MARCO TEORICO	29
MARCO METODOLOGICO	44
Tipo de investigación	44

	6
Método de investigación	45
Fuentes de información	45
Técnica de recolección de información	46
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	47
Análisis resultados MMGO	47
Informe integral MMGO	50
Diagnóstico	51
Información financiera MMGO	52
Análisis financiero de la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA.	53
Resultado encuesta clima organizacional	56
PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO	58
Ruta de mejora	60
Plan de mejoramiento	65
APORTES Y RECOMENDACIONES DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	68
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	75
FICHA BIBLIOGRAFICA	76
ANEXOS	77

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. <i>Formato de encuesta clima organizacional</i>	77
Anexo 2. <i>Tablas de respuesta</i>	79

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. <i>Sensibilización- participación</i>	65
Tabla 2. <i>Direccionamiento estratégico</i>	66
Tabla 3. <i>Liderazgo</i>	67
Tabla 4. <i>Anexo 2 Liderazgo</i>	79
Tabla 5. <i>Relaciones interpersonales</i>	80
Tabla 6. <i>Participación</i>	81
Tabla 7. <i>Reconocimiento</i>	82
Tabla 8. <i>Comunicación</i>	83

INTRODUCCION

La investigación propuesta en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA se hace con el fin de establecer cuáles son las posibles causas y factores que interfieren en el buen desempeño y en el funcionamiento de la organización y que pueden ser objeto de estudio y tema de interés para el señor MAURICIO HENAO MONTOYA gerente de la empresa. Para tal efecto, la labor inicia con visitas periódicas a la empresa con el fin de conocer su dinámica, complementando con entrevistas al Gerente y la solicitud de información básica de la empresa; historia, antecedentes, conformación, organigrama, información financiera, manuales, procesos, manejo de inventarios, bodegaje, información sobre la distribución de sus productos, alianzas realizadas, proveedores asociados, logística, etc.

Se realiza un acompañamiento en las diferentes reuniones de grupo que realiza la empresa, con el fin de observar el manejo de la información y las diferentes percepciones, actitudes y comportamientos del personal que la conforma. Se elabora y desarrolla un formato de encuesta, la cual es aplicada al 100% de la población, con base en ésta, se obtiene información muy importante sobre temas relevantes de la organización, permitiendo visualizar un panorama mucho más amplio de lo que es DISTRIMARCAS TAT LTDA y de cuáles son las expectativas de sus colaboradores al interior de la empresa.

Derivado de la información obtenida por las encuestas y las entrevistas, se diligencia un instrumento; El Modelo de Modernización para la gestión de las

organizaciones (MMGO), con el fin de recoger información, por componentes de la gestión empresarial, para desarrollar un diagnóstico y análisis situacional de la empresa, insumos necesarios para el diseño de la ruta de mejora y modernización en la empresa.

Este modelo arroja información muy valiosa sobre la situación en la que se mantiene la empresa y muestra los componentes que intervienen de forma positiva o que por falencias en su desarrollo afectan su desempeño, definiendo por cada componente 1) un análisis de situación, 2) Problemas y potencialidades y 3) Recomendaciones que aproximen soluciones a la problemática.

Este estudio permitió identificar aspectos puntuales, sobre los cuales, se ha elaborado una propuesta, que implica el diseño de un plan de mejoramiento que permitirá actuar sobre las causas de la problemática, verificando la iniciativa del gerente o no, pero poniendo de relieve la situación por la que atraviesa la empresa, aproximando una alternativa de gestión y solución para DISTRIMARCAS TAT LTDA.

HISTORIA DE LA EMPRESA

Breve reseña

DISTRIMARCAS TAT LTDA fue fundada el 18 de febrero de 2004 por el señor HERMES RUIZ identificado con CC 4.399.008 de Calarca y la señora MARIA URSULA PARRA DE RUIZ identificada con CC 41.372.786 de Bogotá. La constitución se protocolizo mediante escritura pública No 532 de la notaria 64 de Bogotá, como sociedad Ltda., con un capital suscrito de \$ 50.000.000 (Cincuenta millones de pesos M/CTE). , dividido en partes iguales.

El día 19 de Septiembre de 2005 se realizaron modificaciones a los estatutos de la compañía, fecha en la cual se cedió el 50% del total de cuotas al señor ELDER MAURICIO HENAO MONTOYA identificado con CC 79.672.935, por un precio de veinticinco millones de pesos \$25.000.000, el Señor MAURICIO HENAO es la persona con quien interactuaremos para la elaboración del presente documento, y quien en la actualidad se desempeña como GERENTE GENERAL de la compañía.

DISTRIMARCAS TAT LTDA tiene dentro de su objeto social principal, la “EXPLOTACION DE LA DISTRIBUCION AL POR MAYOR Y AL DETAL DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS” como consta en el certificado de registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, el cual desarrolla desde su constitución, en la ciudad de Bogotá Carrera 106ª No 71ª – 05.

Desde sus inicios y en virtud de la alianza hecha con PRODUCTOS FAMILIA, ha atendido la distribución exclusiva en la zona de SUBA, en el canal tradicional (tienda a tienda). En Julio de 2005 suscribe una nueva alianza estratégica con NESTLE DE COLOMBIA, en la cual se incluyeron en el portafolio de la empresa, todos los productos de este nuevo “socio estratégico”, los cuales se administran en el mismo canal y sector, ya que precisamente este era el objetivo de NESTLE.

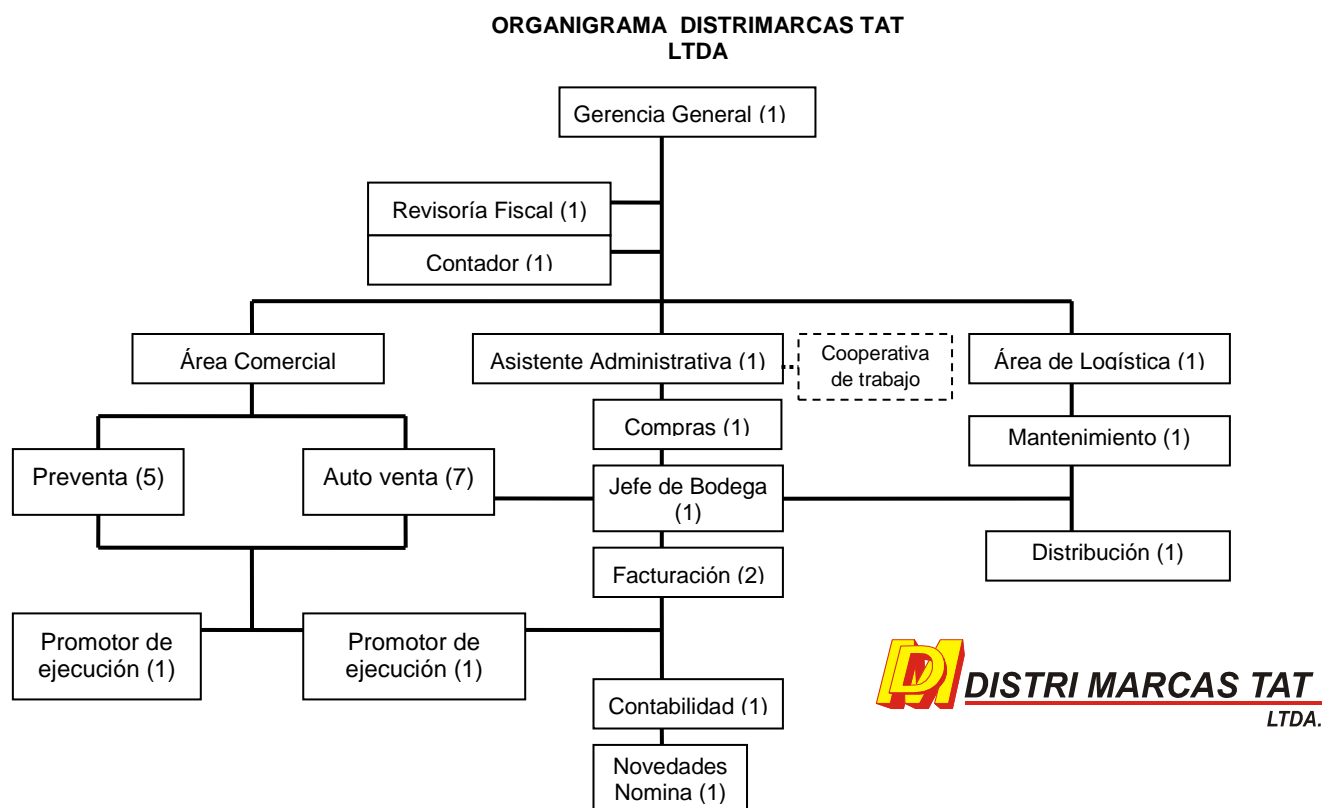
En el año 2006 DISTRIMARCAS TAT LTDA se enfocó únicamente en la línea NESTLE debido a la gran variedad de productos que esta contiene. Por requerimiento y con la asesoría de NESTLE, se adquirieron 7 camionetas CARRY utilizadas para operacionalizar la estrategia de venta denominada “Auto venta”. La estrategia mencionada, se soporta en un software suministrado por NESTLE, que permite el registro de cada uno de los pedidos hechos por los clientes y por cada uno de los vendedores, alimentando automáticamente la base de datos, facilitando la descarga la información de los pedidos y la emisión de las facturas correspondientes, además del control de inventario y los cuadros correspondientes contra el efectivo entregado, todo online. Para esta nueva operación, se contrato nuevo personal buscando competencias que integrara la fuerza de ventas y cumplirán labores propias del área administrativa, claves para el funcionamiento de la compañía.

De 2006 hasta la fecha la empresa ha continuado con sus procesos de distribución, mejorando la atención a sus clientes, siendo más efectivos en la entrega de sus pedidos, atendiendo con mayor rapidez los requerimientos y necesidades de

cada uno de ellos y manteniendo el posicionamiento que han logrado a lo largo de estos años.

El mercado atendido está constituido por aproximadamente 2500 locales¹, y en con ocasión del servicio postventa, se provee al tendero de exhibidores para los productos y se adorna el local con propaganda de uno o varios productos de la línea NESTLE, sin costo adicional.

Estructura organizacional



¹ AC NIELSEN – Circuito 9 - SUBA - Estudio realizado Enero 2006

DISTRIMARCAS TAT LTDA está conformada por un equipo de 27 personas las cuales están vinculadas a la misma por medio de la empresa “CTA Cooperativa de Trabajo Asociado SERVIMOS Ltda.” quien suministra el personal requerido.

Los cargos están principalmente divididos así:

Gerente general (1): MAURICIO HENAO MONTOYA

Revisor Fiscal (1): PABLO EMILIO HASTAMORIR

Contador (1): CLAUDIA HERNANDEZ

Asesores de PRE-VENTA (5): Estos asesores visitan a los clientes y toman los pedidos.

Asesores de AUTO-VENTA (7): Visitan al cliente en las camionetas, las cuales están equipadas con “PDA”² e impresora, con el fin de emitir la factura y realizar la entrega de los productos de manera simultánea.

Promotores de ejecución (2): Esta función es destacada en DISTRIMARCAS TAT debido a su carácter diferenciador frente a la competencia. En esta labor se desarrolla el servicio post venta, llevando al tendero los productos NESTLE, aumentando el nivel de rotación de inventarios. Esta estrategia pretende ganar espacio dentro de los exhibidores de las tiendas y aumentar el valor a facturar en cada visita, así como dar a conocer e impulsar el mercadeo de cierto producto por medio de publicidad agresiva.

² PDA (dispositivo electrónico portátil para toma de pedidos)

Asistente de Administración (1): encargada de funciones de carácter administrativo, llevar controles de los otros funcionarios, manejo de archivo, proceso de facturación funcionamiento PDA's.

Encargado compras (1)

Jefe de Bodega (1): Encargado de entregar a cada uno de los vehículos la mercancía que será despachada a los clientes de acuerdo al reporte obtenido del mismo software que es alimentado por las PDAs, además debe tener al día cada uno de los inventarios de cada uno de los muchos productos que se comercializan ya sea en la bodega de "cajas completas" así como en la de "saldos".

Facturación (2)

Auxiliar contable (1): quien cuenta para su labor con el software de ELISA³

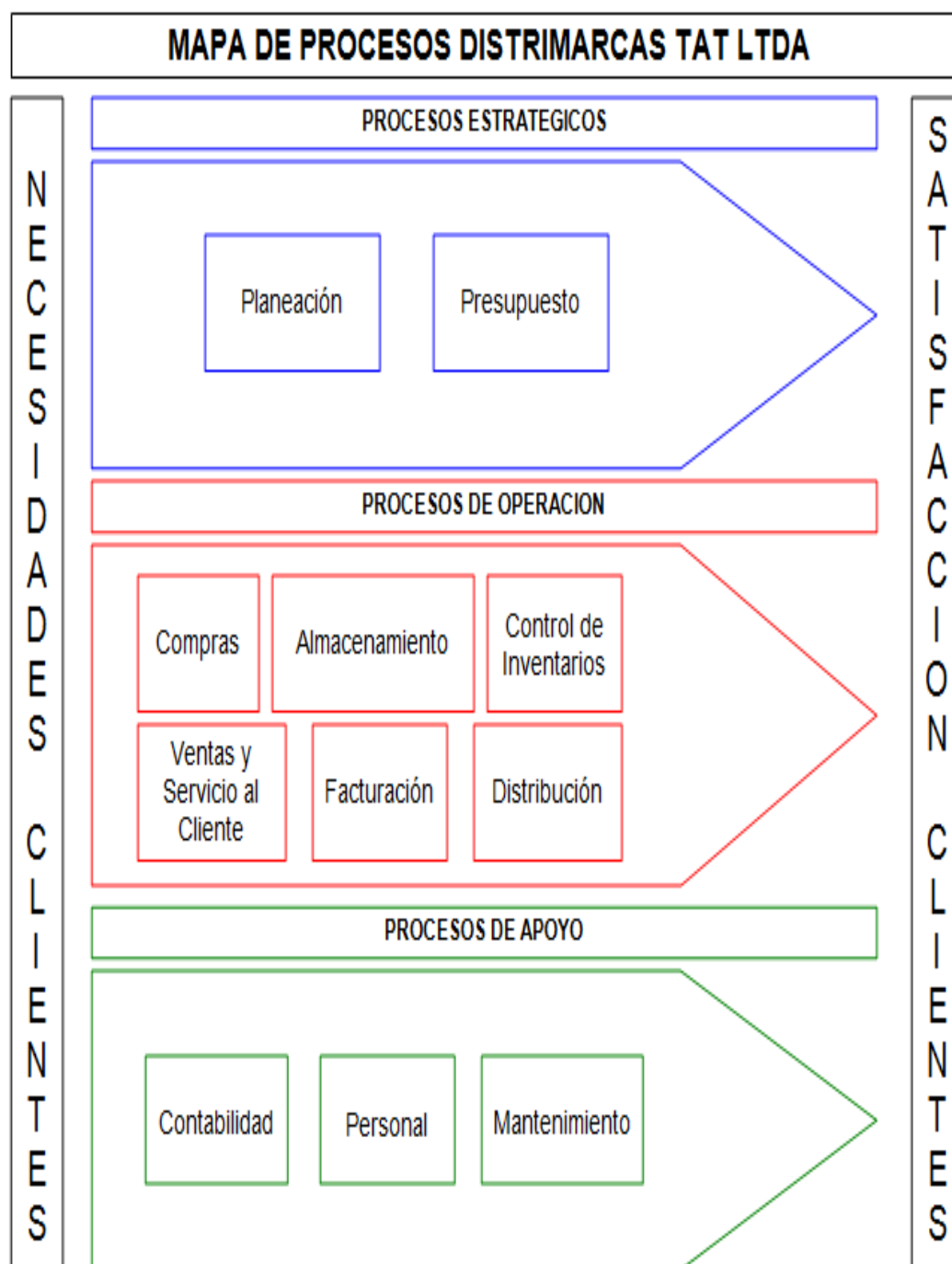
Encargado Novedades nomina (1)

Encargado logística (1)

Mantenimiento (1)

Encargados Distribución (1)

³ Software de manejo y procesamiento de información contable utilizado en la empresa para tal fin



Adaptado por Elder Mauricio Henao Montoya, Gerente Distrimarcas TAT Ltda., tomado de emagister.com

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Inicialmente a la cabeza de la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA se encontraba el señor HERMES RUIZ; como fundador y administrador tenía a su cargo el 100% de la empresa y por ende del personal; posteriormente inicia una sociedad con el señor MAURICIO HENAO MONTOYA. DISTRIMARCAS TAT LTDA comienza a verse dividida en dos, ya que cada uno de los socios tenía asignado un equipo de trabajo y por tanto una manera distinta de dirigirlos. Al cabo de un año el señor HERMES RUIZ decide retirarse de la sociedad y dejar en manos del señor MAURICIO HENAO la empresa.

La problemática inicia con este suceso ya que las dos partes han sido unidas y el ambiente laboral ha desmejorado según lo afirma el nuevo gerente. En este sentido, se realiza una investigación basada en la necesidad manifestada por el señor Henao, sobre el clima organizacional que existe en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA ya que su mayor preocupación es el bienestar de sus empleados.

Dentro de las herramientas útiles para éste efecto y para preparar un diagnóstico de la empresa, que permita encontrar las causas primeras de esa problemática; he utilizado el MMGO⁴, herramienta que permite realizar una propuesta de intervención, dado un diagnóstico y análisis de situación de la organización.

⁴ MMGO. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones, herramienta de diagnóstico y análisis situacional, desarrollado en la Vicerrectoría de investigaciones por el grupo G3Pymes.

En vista a lo anterior, efectivamente se tiene en cuenta que en el MMGO el componente cultura organizacional deriva un porcentaje del 29.51% siendo este el que recibió la más baja de las calificaciones en la matriz, lo cual permite constatar lo manifestado por el señor HENAO.

Por lo tanto se hace indispensable investigar cual era la razón de esa diferencia, encontrando que el choque de culturas fue lo que dio lugar a dicha situación y como consecuencia de ve altamente deteriorado el clima en la organización; es por este motivo que el trabajo se centra en la recuperación del espacio perdido dada la integración de dos culturas actualmente propietarias de la compañía.

En la actualidad las empresas enfrentan innumerables situaciones producto de un mundo cambiante y globalizado; dónde la competencia es evidente merced al dinamismo presente en la economía, por tal motivo, el mantenerse vigente es la preocupación número uno de las compañías en este momento.

Es por lo anterior que las empresas tienen un reto y este, consiste en consolidar equipos de trabajo motivados y unidos los cuales tengan en mente la misma meta y los mismos objetivos de la organización, siendo participes de los retos y resultados de una manera activa y feliz.

La calidad de vida laboral de los colaboradores de cualquier empresa, cobra una altísima relevancia en el desarrollo de la organización, pues a diferencia de años pasados donde a los empresarios les importaba básicamente el rendimiento sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y/o desfavorables de sus colaboradores., hoy es una estrategia necesaria, en el sentido de generar

pertenencia de los colaboradores y por consiguiente impactar positivamente los resultados de la compañía.

El ambiente laboral es fundamental para la productividad de las empresas ya que puede convertirse en un punto de referencia o de diferenciación, llevando a una empresa a ser mucho más competitiva, productiva y rentable respecto a las demás.

OBJETIVOS

Objetivo general

Realizar el diagnóstico y análisis situacional de gestión en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA, utilizando el MMGO y otras metodologías pertinentes para encontrar las causas de la problemática comentada por el gerente acerca de falencias en el clima organizacional de la empresa y hacer una propuesta y ruta de mejoramiento.

Objetivos específicos

Mediante la aplicación del MMGO Identificar y evaluar los distintos componentes, factores o variables que intervienen en la problemática expuesta por el gerente de la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA.

Determinar con base en la aplicación del MMGO, la situación actual de la empresa, su dinámica de gestión y que oportunidades de mejora existen.

Proponer y sugerir un plan de mejora que tenga impacto positivo acerca de las falencias determinadas en el diagnóstico según los resultados del MMGO.

CONTEXTO GENERAL

Situación actual Pymes colombianas

El tamaño y el aporte de las Pymes de nuestro país es muy significativo: representan alrededor del 10 por ciento del parque empresarial, generan el 46 por ciento del empleo industrial y más del 50 por ciento del trabajo del comercio, y participan con el 35 por ciento de la producción industrial.

En Colombia las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo, por ello el gobierno a través de diferentes instituciones como la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo trabajan en diferentes programas para establecer e incrementar sus fortalezas e identificar y corregir sus debilidades, con el fin de dinamizarlas y fortalecerlas, en los últimos años han evolucionado de una forma significativa, destacándose en algunas de ellas un aumento en la producción.

Antigüedad de las pymes

El 87 por ciento de las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen 6 o más años de haber sido creadas. Lo anterior se explica, pues desde el inicio de sus actividades, que se hace en la mayoría de los casos como microempresa, requiere de procesos de consolidación para ir aumentando su tamaño.

Importancia de la pyme en Colombia

Existe consenso acerca de la importancia del sector Mipyme para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) en Colombia equivalen al 90 por ciento del parque empresarial nacional. Según estimativos de la ANIF generan casi el 73 por ciento del empleo y participan con el 53 por ciento de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios.

Por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo generan el 63 por ciento del empleo y el 37 por ciento de la producción.

INFORMACION SECTORIAL

Principales aspectos económicos y empresariales de la localidad Suba en Bogotá.

En esta localidad está centrada la comercialización de productos alimenticios al por mayor y al detal de la empresa a investigar, por tal motivo se hace referencia puntualmente a esta zona de la ciudad.

En la localidad hay una alta presencia de microempresarios, del total de empresas, 20.479 son microempresas que representaron el 91,6% de la localidad.

Se registraron 227.000 empresas en Bogotá, del total de empresas de la ciudad, 10%, equivalente a 22.359 empresas, se ubicaron en la localidad de Suba. Frente a las demás localidades de la ciudad Suba ocupó el segundo lugar por número de empresas. En términos de capital, las empresas en Bogotá reportaron \$332 billones, de los que \$7 billones pertenecen a la localidad de Suba con lo cual la localidad se ubicó en el sexto puesto por valor de activos.

El sector económico en los que se encuentra el mayor número de empresas de la localidad es el de servicios: comercio (37%), hoteles y restaurantes (7,3%), servicios inmobiliarios y de alquiler (12%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (6,4%). El 66% de las empresas de Suba son personas naturales, y el 34% de personas jurídicas.

Estructura empresarial

La localización de las empresas y el análisis de las características del entorno, así como la relación con la capacidad de gestión y organización interna de las empresas, determinan el conjunto de recursos y capacidades que dan origen a las diferencias empresariales y a posiciones competitivas desiguales dentro de la localidad.

La localidad de Suba está ubicada en el norte de Bogotá; representa el 11,7% del área total de la ciudad. Es la tercera localidad en extensión territorial con (10.056 hectáreas). Limita por el norte con el municipio de Chía, al sur con las localidades de Barrios Unidos y Engativá, al oriente con la localidad de Usaquén y al occidente con el municipio de Cota. Por su posición geográfica Suba se considera una localidad de conexión entre las localidades de Bogotá y el norte de Cundinamarca.

Según el tamaño de las empresas, la estructura empresarial de Suba se caracterizó por la mayor presencia de microempresas. Del total de empresas, 20.479 son microempresas, que representaron el 91,6% del total y el 10,2% de las de Bogotá. Las pymes en Suba representaron el 8,2%, mientras que la gran empresa (0,2%) registró una baja participación.

Número de empresas en suba dedicadas al comercio

Subsector	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Comercio al por menor, en establecimientos no especializados (con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco)	1723	34	1	1	1759
Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados	1583	69	8	2	1662
Comercio al por menor de otros nuevos productos de consumo, en establecimientos especializados	965	55	2	2	1024
Comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco en establecimientos especializados	856	27	1	1	885
Comercio al por mayor de productos de uso doméstico	509	72	8	4	593
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores (lavado; llantas; tapicería; asistencia en carretera)	352	20	1	1	374
Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos; alimentos, bebidas y tabaco	257	33	4	2	296
Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores	198	21	2	0	221
Comercio al por mayor de todo tipo de maquinaria y equipo, excepto comercio de vehículos automotores	167	37	6	2	212
Comercio al por menor no realizado en establecimientos	161	4	1	1	167
Comercio al por mayor de productos diversos ncp (instrumentos y accesorios de música, de regulación y sincronización eléctrica, cables eléctricos, enchufes, interruptores, conectores de cables, soldadura eléctrica, timbres y alarmas, equipos y repuestos para telecomunicaciones, Empaques de cubaya, plásticos, madera, papel y cartón).	128	18	5	0	151
Comercio al por mayor de productos intermedios no agropecuarios, desperdicios y desechos	114	22	1	0	137
Comercio al por mayor de materiales de construcción, vidrio, equipo y materiales de fontanería	110	23	1	1	135
Comercio al por mayor a cambio de una retribución o por contrata	114	17	2	0	133
Comercio de vehículos automotores	97	16	11	4	128
Reparación de efectos personales y enseres domésticos	124	0	0	0	124
Otros	271	25	2	0	298
Total	7.729	493	56	21	8.299

Por número de empresas, se destacaron las actividades de: comercio al por menor, en establecimientos no especializados (21%); comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados (20%); comercio al por menor de otros nuevos productos de consumo, en establecimientos especializados (12%), y comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados (11%).

Las empresas dedicadas al comercio al por menor, en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general, bebidas y tabaco), se concentraron en los barrios: Prado Veraniego, Tibabuyes, Villa Elisa, y La Gaitana; las empresas dedicadas al comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados, se concentraron en los barrios: Prado Veraniego, La Gaitana, El Rincón y Suba Urbano.

ENTORNO COMPETITIVO

Uno de los principales competidores en la comercialización de productos alimenticios al por mayor en el sector de suba es la empresa Del monte Colombiana S.A de la cual se ha encontrado muy poca información.

El número de competidores es relativamente bajo y desafortunadamente en este rango la información es pobre ya que la mayoría son empresas no constituidas legalmente.

SISTEMA DE INFORMACIÓN GENERAL DE SOCIEDADES

DATOS BÁSICOS

NIT 830063816 **DV 4** **EXPEDIENTE** 56684
RAZÓN SOCIAL DEL MONTE COLOMBIANA S.A.
SIGLA NULL
OBJETO SOCIAL IMPORTACION Y VENTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
TIPO SOCIETARIO ANONIMA

ACTIVIDAD ECONÓMICA

ACTIVIDAD CIIU Comercio al por mayor de productos alimenticios excepto cafe trillad
CODIGO CIIU G5125

DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL

CR 21 122 94
TELÉFONO 1 6121119 **TELÉFONO 2** NULL
CIUDAD BOGOTA D.C. **DEPARTAMENTO** BOGOTA D.C.

DIRECCIÓN DE DOMICILIO

CR 21 122 94
CIUDAD BOGOTA D.C. **DEPARTAMENTO** BOGOTA D.C.
APARTADO NULL **FAX** 2364058
E-MAIL DELMONTE@CABLE.NET.CO **PÁGINA WEB** NULL

SITUACIÓN/ESTADO

ESTADO INSPECCION **FECHA ESTADO** 2007/03/08
SITUACIÓN ACTIVA **FECHA SITUACIÓN** 2007/03/08
ETAPA SITUACIÓN ACTIVA **FECHA ETAPA** 2007/03/08
CAUSAL (Art. 83 Ley 222 / 1995)

JUSTIFICACION

El aporte de la presente investigación es importante para la autora y los estudiantes de la universidad EAN, ya que permitirá reflexionar sobre las condiciones de gestión organizacional en las empresas, con sus repercusiones en lo laboral, dadas las condiciones de clima organizacional, el cual es un factor determinante en la consecución de metas y objetivos empresariales.

En la Universidad estos trabajos deben generar motivaciones a los alumnos, en términos de plantearse el reto de investigar, para a través de ésta actividad se logre la aplicación del conocimiento en las empresas y se construyan verdaderos escenarios de aprendizaje.

El resultado de la investigación realizada en DISTRIMARCAS TAT LTDA, beneficiará altamente a todas las personas que conforman ésta organización, ya que pueden llegar a reconocer que el crecimiento de su empresa debe ser integral; es decir, que se deben unir los aspectos físicos, psicológicos y la influencia que tienen sus colaboradores con el intercambio de ideas, conocimientos, habilidades y aprendizajes en su ambiente de trabajo que ayudará a modificar su conducta y a facilitar la recuperación de los valores y principios que pueden llegar a ser la clave que facilite el logro de las metas individuales, profesionales y organizacionales.

En vista a lo anterior, las empresas se encuentran actualmente más comprometidas con el bienestar de sus colaboradores, ya que éstos se han convertido en su principal recurso estratégico ya que sin su aporte las empresas no funcionarían productivamente.

MARCO TEORICO

En vista a la problemática generada en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA, en la cual se afronta la integración de dos grupos de trabajo y donde su gerente (MAURICIO HENAO MONTOYA) ahora responsable de la gerencia, percibe diferentes situaciones que conllevan a conflictos o diferencias en el entorno laboral. Por esta razón se hace indispensable la investigación de las características y aspectos que intervienen y que pueden tomarse como punto de referencia para identificar y construir una alternativa viable, de mejora en la empresa.

Iniciaremos por mostrar las principales teorías que han estudiado el clima organizacional y sus diferentes aplicaciones en el ámbito empresarial.

El Clima Organizacional es un elemento que hoy día ha cobrado vital importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente interno que permita alcanzar un aumento de productividad, contando con un recurso humano capacitado y proactivo.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional.

Para dar claridad a éste tema se hace necesario dar a conocer los diferentes puntos de vista encontrados en las teorías que han estudiado el clima organizacional.

A continuación se resumirán las teorías de los principales estudiosos del clima organizacional a nivel mundial.

Para **Fernando Toro Álvarez** el Clima Organizacional debe estar basado en la motivación para el trabajo: conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. El clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional, hace referencia principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación, está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización.

Fernando Toro Álvarez adelantó un estudio para identificar las posibles diferencias motivacionales. Aplicó un instrumento de Motivación para el Trabajo (CMT) este instrumento, es un test que consta de setenta y cinco ítems, que evalúa quince factores motivacionales agrupados en tres categorías específicas, y se sustenta en diversas corrientes psicológicas.

Para **Idalberto Chiavenato**, el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos

grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos. Además de las actitudes, sistemas de valores formas de comportamiento social que son sancionados.

Chiavenato (1989) presenta el clima organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Para Chiavenato la motivación en la empresa (organización) es un factor importante para una buena productividad ya que el trabajador que esté motivado tiene la tendencia a desarrollar mejor su trabajo y esto sería un aporte positivo. "Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual".

La importancia de la medición del clima organizacional, radica en iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales hay que dirigir las intervenciones, con el propósito de continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que pueden surgir.

Brunet (1987) señala que cada vez se vuelve más necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo, la forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad

que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores.

Para Brunet el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, donde se implican tres variables importantes:

1. Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.

2. Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado.

3. Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Para **Urdaneta** el liderazgo pertenece a la inteligencia emocional, se basa en inspirar y guiar a los individuos o grupos despertando entusiasmo, orientado al desempeño del equipo y poniéndose a la vanguardia.

Para **Carlos Eduardo Méndez Álvarez** el concepto de clima organizacional se define desde diferentes perspectivas, dividiéndolo en dos contextos uno Sociológico y otro psicológico, considerados como el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

El Instrumento IMCOC: en los años ochentas el catedrático de la Universidad del Rosario, Carlos Eduardo Méndez Álvarez crea el Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia - IMCOC, validado en innumerables empresas colombianas de todos los sectores de la economía y mejorado a través de los años por el Dr. Méndez y sus estudiantes. “Los objetivos del IMCOC son ofrecer al empresario colombiano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus colaboradores perciben el clima de la organización; detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional...”

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y 13 dimensiones⁵. “Los niveles de confiabilidad (0,89) y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia y prueba de validez, realizados por expertos en validación de pruebas, como el que hizo Eduardo Ponce de León en 1985, que demostró la existencia de un factor general validando de esta forma las variables” , las dimensiones del IMCOC son:

Estructura: La estructura de la organización formaliza propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones y movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología.

Responsabilidad: La responsabilidad de las personas se relaciona con la forma como ejercitan la autoridad y el poder que le confiere el cargo, la autonomía y cumplimiento de sus tareas para alcanzar resultados.

Toma de Decisiones: Los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares. De acuerdo con esto se define el tipo y frecuencia de la supervisión.

Trabajo en Equipo: Los empleados establecen procesos asociativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con resultados.

Resultados y Recompensas: Los empleados entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos planteados, los cuales conocen, y

⁵ La última versión del instrumento IMCOC posee 72 preguntas y 14 dimensiones

orienta su desempeño hacia el cumplimiento de metas, lo que les otorga reconocimiento, distinguirse de sus compañeros, desarrollo personal y promoción en el cargo. Las acciones de motivación que la empresa y sus líderes proponen, producen compromiso en el trabajo, libertad para proponer y ejecutar cambios y se refleja en los resultados.

Cooperación y Apoyo: Se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además, hay interés por el bienestar de las personas. La cooperación y apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos.

Liderazgo: Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño, se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo.

Relaciones: Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga en el grupo de trabajo con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

Riesgos: Las personas asumen riesgos y desafíos. Los resultados de su desempeño dependen del conocimiento de la tarea y proceso, su capacidad de

innovar, habilidad e intención de aportar, además de la autonomía y apoyo que le ofrecen los directivos.

Comunicación: Se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan las personas, de acuerdo con esto será de carácter impersonal o abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma.

Control: El control y supervisión del trabajo y desempeño de las personas en procesos y resultados, evalúa el cumplimiento de sus tareas nivel de rendimiento y calidad de resultados. Independiente de la frecuencia con que se realice, los superiores y subalternos deben tener la posibilidad de comentar sus resultados, aciertos y errores, lo que genera confianza y un control menos rígido sobre tareas y procesos.

Obstáculos: Las diferencias y conflictos entre las personas se manifiestan por las limitaciones en la comunicación, la tensión que genera una supervisión exigente, poca colaboración y apoyo, afectando a los empleados en su desempeño en el trabajo, se desmotivan y hacen expresa su insatisfacción, lo que impacta los resultados de la Organización.

Identidad: El sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea;

además, perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones.

Rensis Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:



El modelo de la organización de Likert.

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de cuatro grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Explorador autoritario: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

2. Benévolo explotador: Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que trabaja en un ambiente estable y estructurado.

3. De consulta: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base en objetivos por alcanzar.

4. De grupo participante: Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la

comunicación fluye en forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas 1 y 2 corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas 3 y 4 corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, que es la misma utilizada por Great Place to Work para realizar sus evaluaciones de clima. El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Escalonamiento Tipo Likert. este método fue desarrollado por Rensis Likert principios de los años treinta; consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los participantes a los que se les administra, es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que muestre su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico así el participante obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Maneras de Aplicar la Escala Likert: existen dos formas básicas de aplicar una escala Likert. La primera es de manera auto administrada: se le entrega la escala al respondiente y éste marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta; marcan respuestas. La segunda forma es la entrevista: un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que éste conteste. Cuando se aplica vía entrevista, es necesario que se le entregue al entrevistador una tarjeta donde se muestran las alternativas de respuesta o categorías.

La Escala de Likert se Caracteriza Por:

Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación social.

Es una escala para medir las actitudes.

Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Alternativas o puntos en la escala de Likert:

Alternativa A

(5) Muy de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo, (1) Muy en desacuerdo.

Alternativa B

(5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Neutral, (2) En desacuerdo (1)

Totalmente en desacuerdo.

Alternativa C

(5) Definitivamente sí, (4) Probablemente sí, (3) Indeciso afirmación),

(2) Probablemente no, (1) Definitivamente no.

Alternativa D

(5) Completamente verdadero, (4) Verdadero, (3) Ni falso, ni verdadero

(2) Falso, (1) Completamente falso.

Por lo tanto, con base en las teorías y la información anteriormente mencionada es importante recalcar que la que más se ajusta a la investigación que se realiza en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA y con la cual se basa este trabajo es la teoría de likert, ya que ésta propone un tipo de investigación que cuenta con un punto de partida para determinar el ambiente que existe en cada categoría; el que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado y además considera el clima organizacional como un producto de los estilos de dirección y se enmarca en la teoría de las relaciones humanas.

En vista a lo anterior, el resultado de la implementación de la encuesta realizada según la escala de medición de Likert, reafirma lo encontrado tras la aplicación del MMGO y acentúa la problemática expuesta en esta investigación.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Otro aspecto importante en el clima organizacional es el liderazgo. Liderar es dar energía, lograr que los demás hagan, acepten, actúen en una dirección determinada. El modo como influye el líder en las emociones del grupo es clave para la energía del mismo.

El desarrollo del liderazgo no coincide en el cambio por si solo si no en la manera de implementarlo. Un leve cambio de la expresión facial o el tono de voz del líder pueden tener mucho impacto en el grupo.

El líder debe tener una actitud adecuada para tener poder y autoridad formal dentro de la empresa, las personas con esta capacidad saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causara. Por lo tanto pueden conducir al equipo a la meta buscada. El líder debe tener el control en momentos de conflictos y tener el manejo de personas difíciles en situaciones tensas.

Lo anterior no quiere decir que los lideres siempre tengan ventajas sobre su poder, también los lideres tienen desventajas, por ejemplo la facilidad con que las emociones se extienden del líder puede generar “incontinencia emocional”, refiriéndose a emociones destructivas que pueden filtrarse de arriba hacia abajo en el caso de ser un líder arrogante o arbitrario logrando la desmoralización de la gente. Pero vale aclarar que una característica del líder firme es la capacidad de decir No con decisión, sin necesidad de desmotivar. El líder debe tener la capacidad de convencer, conmover, actuar y de tener la visión de conseguir lo adecuado

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación: exploratoria

Se puede decir que esta clasificación usa como criterio lo que se pretende con la investigación, sea explorar un área no estudiada antes, describir una situación o pretender una explicación del mismo.

Los estudios exploratorios permiten una aproximación a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. La finalidad y el propósito de esa investigación es causar un efecto que reforme y a la vez transforme un fenómeno.

Este tipo de investigación tiene como objetivo principal y como su nombre lo indica, la exploración de actitudes o situaciones particulares y predominantes que se pueden llegar a determinar a través de actividades, procesos o de las personas. La investigación exploratoria muestra, narra, reseña o identifica hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos y guías. El tipo de investigación empleado es exploratoria pues basados en las teorías existentes acerca de clima organizacional, se desarrolla el análisis de la población y sus percepciones con respecto a las variables seleccionadas.

Método de investigación

Cualitativo: se utilizará el método cualitativo ya que para la presente investigación, es un método en el cual se permite explorar inducir y describir varios aspectos orientados a la problemática descrita, además su dinamismo permite cambiar el proceso de acuerdo a las necesidades a lo largo de la investigación.

En que situaciones se utiliza el método cualitativo: Este es utilizado cuando existe la necesidad de interpretar una situación desde el punto de vista de las personas involucradas; para realizar una comprensión profunda de un grupo social o de una estructura social dada, contando para ello con las vivencias de una persona o de un grupo de ellas.

Fuentes de información

Primaria: La principal fuente de información o fuente primaria son los empleados y directivos que hacen parte de esta compañía, a los cuales se les aplica una encuesta.

Secundaria: La necesidad sobre indagar aun mas sobre el tema planteado en este proyecto, me lleva a consultar en los diferentes textos de clima organizacional y sus diferentes teorías, artículos en periódicos y revistas sobre los problemas en el clima organizacional.

Por tal motivo la investigación se realiza por medio de una encuesta, la cual es aplicada a los empleados y directivos de DISTRIMARCAS T.A.T LTDA; posteriormente la información que ha suministrado la misma, es la encargada de alimentar la matriz MMGO acompañada de la información recibida por parte del gerente de la compañía.

Encuesta: la encuesta es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es

MMGO: modelo de modernización para la gestión de las organizaciones es un Instrumento diseñado por G3PYMES, el cual permite por medio de su utilización agrupar la información más relevante de las organizaciones y generar informes detallados que muestran la realidad de las empresas y las condiciones en las que se encuentra en un momento dado.

Técnica de recolección de la información

La recolección de la información se realiza con una encuesta de veinticinco preguntas la cual se aplicará a todo el personal de la compañía de quienes se obtiene buena recepción, así mismo con las respuestas obtenidas se realizará la retroalimentación correspondiente con el fin de sugerir recomendaciones. Adicional a esto se utilizará la matriz MMGO para ampliar la información que se tiene de la empresa con el fin de identificar plenamente las necesidades y problemas que presenta la empresa.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con base en la información suministrada en el modelo de investigación MMGO y en la encuesta realizada al 100% de la población en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA, se pueden identificar varios aspectos que influyen en la empresa y que repercuten en el ambiente laboral actual; por lo tanto se describen a continuación los resultados arrojados por cada uno de los métodos de investigación utilizados.

Resultados MMGO

En el informe integral que es suministrado por el modelo de investigación MMGO es posible identificar las variables que impactan fuertemente y de manera negativa en la empresa , como lo son la cultura organizacional que tiene una calificación muy baja del 29.51%; el tema de cultura organizacional es el componente que dentro de la matriz cuenta con el más bajo porcentaje debido a que en este se han encontrado grandes falencias en el tema de liderazgo, en el papel que está desempeñando actualmente el gerente y en el manejo de la autoridad y del equipo de trabajo en general; al indagar y calificar en la matriz ésta muestra que en la parte de cultura organizacional son muy débiles los esfuerzos, muy pocas las estrategias que se encuentran documentadas y son inexistentes los planes para el desarrollo de actividades de mantenimiento de una cultura organizacional que permita el logro de los objetivos, la iniciativa y satisfacción de los empleados con su equipo de trabajo.

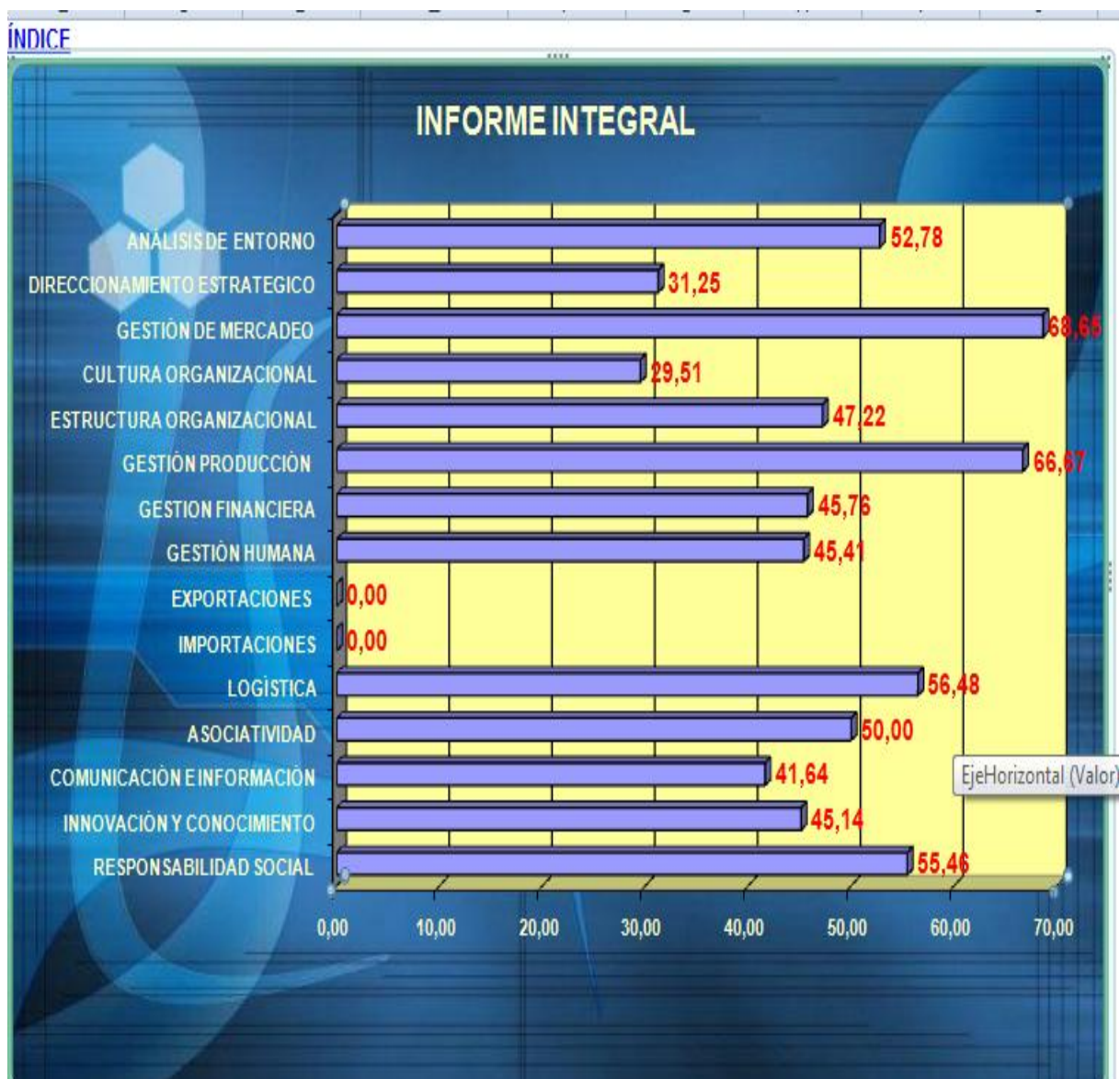
En el MMGO el componente cultura organizacional se encuentra subdividido en cuatro variables (liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento y creación de un entorno vital para los trabajadores) que al ser calificadas dentro de la matriz sugieren falencias importantes en cuanto a la falta de claridad del rol que debe asumir el gerente y de su responsabilidad en el mantenimiento y mejoramiento de las estrategias para lograr los objetivos comunes, la aplicación de acciones que permitan promover la iniciativa, la puesta en marcha de nuevas ideas y proyectos y el reconocimiento de nuevas y mejores prácticas y planes para el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

La empresa evidencia problemas fundamentalmente en el liderazgo actual que se percibe, el trabajo en equipo es débil y los espacios para la interacción y la participación entre los empleados no son lo suficientes para lograr una completa integración y el sistema de recompensas o bonificaciones no son las esperadas por sus empleados.

En cuanto al direccionamiento estratégico se denota una falencia importante ya que el MMGO evidencia que este direccionamiento o acompañamiento de los altos mandos no resulta ser el más adecuado ya que se percibe que las estrategias definidas por la alta gerencia no son muy claras y no están alineadas a los objetivos que tienen definidos y a las metas que pretenden alcanzar, no existe un sistema donde sea posible validar que tan efectivas son las estrategias y si están cumpliendo su finalidad por tanto cuenta con una calificación en la matriz del 31,25%, siendo una de las variables con más baja puntuación.

Los datos financieros que han alimentado el modelo MMGO, dan como resultado una información que demuestra la capacidad y el nivel económico actual de la empresa y su estabilidad en el mercado actual de distribución de productos alimenticios al por mayor y al detal, por tanto el tema financiero no denota preocupación alguna hasta el momento. Por lo tanto en el MMGO se encuentra que a nivel del entorno económico la empresa cuenta con un 52.78% en el cual se muestra que mantiene un manejo financiero aceptable; pero que también requiere de asesoría en temas económicos con el fin de tomar las mejores decisiones en temas de ésta índole.

INFORME INTEGRAL MMGO



Tomado del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO)

Instrumento diseñado por G3PYMES

DIAGNOSTICO**COMPONENTES:**

1.	<u>ANÁLISIS DE ENTORNO</u>	52,78
2.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	31,25
3.	<u>GESTIÓN DE MERCADEO</u>	68,65
4.	<u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	29,51
5.	<u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>	47,22
6.	<u>GESTIÓN PRODUCCIÓN</u>	66,67
7.	<u>GESTION FINANCIERA</u>	45,76
8.	<u>GESTIÓN HUMANA</u>	45,41
9.	<u>EXPORTACIONES</u>	#¡DIV/0!
10.	<u>IMPORTACIONES</u>	#¡DIV/0!
11.	<u>LOGÍSTICA</u>	56,48
12.	<u>ASOCIATIVIDAD</u>	50,00
13.	<u>COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</u>	41,64
14.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	45,14
15.	<u>RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	55,46

ANÁLISIS SITUACIONAL:

EMPRESA FUSIONADA, EN LA CUAL ESTAN BIEN DEFINIDAS LAS RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION , EL PAPEL Y LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA EN LA ORGANIZACIÓN Y LA NECESIDAD DE PROMOVER E INCENTIVAR EN LOS EMPLEADOS UN AMBIENTE CALIDO, JUSTO Y AGRADABLE EN LA COMPAÑIA.

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

LA EMPRESA EVIDENCIA PROBLEMAS FUNDAMENTALMENTE EN EL LIDERAZGO ACTUAL QUE PERCIBEN, ESTO DEBIDO A LA FUSION DE DOS COMPAÑIAS EN UNA SOLA, DONDE EL TIPO DE GERENCIAMIENTO ERA DIFERENTE Y PROBABLEMENTE NO TODOS LOS COLABORADORES HAN PODIDO ADAPTARSE A ESTE TIPO DE CAMBIOS; EL TRABAJO EN EQUIPO AUN SE DENOTA ALGO DEBIL Y LOS ESPACIOS PARA LA INTERACCION Y LA PARTICIPACION ENTRE LOS EMPLEADOS NO SON LO SUFICIENTES PARA LOGRAR UNA COMPLETA INTEGRACION. EL SISTEMA DE RECOMPENSAS O BONIFICACIONES NO SON LAS ESPERADAS POR SUS EMPLEADOS.LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES EL ITEM QUE MAS PREOCUPA YA QUE ES EL QUE OBTIENE MENOR PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO POSITIVO.

RECOMENDACIONES:

SE RECOMIENDA CAPACITACION O CREACION DE UN PROGRAMA DE HABILIDADES GERENCIALES EN EL CUAL PUEDA REFORZARSE TEMAS COMO: LA TOMA EFECTIVA DE DECISIONES , NEGOCIACION, COACHING, GESTION DEL CAPITAL HUMANO, PLANEACION ESTRATEGICA ENTRE OTRAS. ESTO CON EL ANIMO DE MEJORAR EL LIDERAZGO EJERCIDO POR SU DIRECTIVOS Y QUE ESTE VAYA ACORDE CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, PROMOVRIENDO UN AMBIENTE MAS FAVORABLE, DONDE LOS EMPLEADOS SIENTAN UN ACOMPAÑAMIENTO POSITIVO .

Información financiera MMGO

PERFIL FINANCIERO				
Información Financiera General (Correspondiente a los 4 últimos años) - Datos en miles de pesos				
	2007	2008	2009	2010
VENTAS	5.719.709.000,0	7.884.921.000,0	7.289.684.000,0	7.990.763.000,0
Costo de ventas	4.956.185.000,0	6.617.968.000,0	6.209.369.000,0	6.751.201.000,0
Utilidad Bruta	763.524.000,0	1.266.953.000,0	1.080.315.000,0	1.239.562.000,0
Gastos administrativos	219.293.037,9	357.004.481,1	304.886.579,4	340.573.814,1
Gastos De ventas	511.683.755,1	833.010.455,9	711.402.018,6	794.672.232,9
Utilidad operacional	32.547.207,0	76.938.063,0	64.026.402,0	104.315.953,0
Gastos Financieros	35.201.207,0	31.231.063,0	35.115.402,0	54.940.953,0
Impuesto de renta	8.136.000,0	15.084.000,0	9.829.000,0	16.293.000,0
ACTIVOS TOTALES	239.199.498,0	294.639.256,0	229.469.782,0	288.618.121,0
Capital de trabajo Neto	-39.173.502,0	148.611.256,0	-28.324.218,0	88.202.121,0
- Inventarios	234.563.000,0	502.913.000,0	348.607.000,0	325.333.000,0
- Cuentas por cobrar – clientes	86.310.000,0	68.816.000,0	65.531.000,0	85.553.000,0
- Proveedores	391.138.502,0	475.798.744,0	493.512.218,0	371.245.879,0
Activos Fijos netos	267.516.000,0	137.644.000,0	247.980.000,0	189.232.000,0
Otros activos	10.857.000,0	8.384.000,0	9.814.000,0	11.184.000,0
Pasivos de largo plazo	21.256.498,0	46.900.256,0	47.796.782,0	71.504.121,0
Patrimonio	217.943.000,0	247.739.000,0	181.673.000,0	217.114.000,0
Otra información				
indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	13,3%	16,1%	14,8%	15,5%
Margen operacional	0,6%	1,0%	0,9%	1,3%
Margen Ebitda	0,6%	1,0%	0,9%	1,3%
ROE	-5,0%	12,4%	10,5%	15,2%
ROA – Uop	13,6%	26,1%	27,9%	36,1%
ROA - Ebitda)	13,6%	26,1%	27,9%	36,1%
Fto requerido de Kw	-70.265.502,0	95.930.256,0	-79.374.218,0	39.640.121,0
Nivel solvencia C.P.	31.092.000,0	52.681.000,0	51.050.000,0	48.562.000,0

Tomado del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO)

Instrumento diseñado por G3PYMES.

Análisis financiero de la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA.

En vista a los resultados obtenidos en la investigación realizada en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA; se hace necesario realizar un análisis financiero que sustente la capacidad económica de la empresa para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento que se ha diseñado y la sostenibilidad en el tiempo de dichos procesos de cambio, con el fin de lograr mantener los beneficios que conllevan su implementación, tanto para los directivos de la empresa como para los empleados de la misma.

El análisis financiero cumple con las siguientes funciones:

1. Realizar análisis retrospectivo de la situación financiera de la empresa con el propósito de conocer las políticas financieras utilizadas y sus logros.
2. Coadyuvar en la planeación de las actividades, probando las diferentes estrategias de crecimiento antes de que se realicen; por lo tanto se realiza el siguiente análisis:

DISTRIMARCAS TAT LTDA, reporta una utilidad neta de 120.5 Millones para el 2010, lo cual representa un incremento del 54.3% frente al mismo periodo del año anterior.

Las ventas netas registradas presentaron un incremento de 701.1 Millones es decir el 9.6% de aumento para el periodo final de 2010; los inventarios se disminuyeron en un 6.7% ya que han tenido un movimiento o salida considerable debido al aumento en las ventas; y adicional a esto, la empresa solo mantiene los necesarios para asegurar una venta continua, pero no demasiados porque

significaría inmovilizar una cantidad de recursos representados en Inventarios almacenados a la espera de ser realizados.

En cuanto al capital de trabajo es posible evidenciar el aumento de éste rubro ya que la empresa necesita disponibilidad de éstos recursos para poder operar, para cubrir necesidades de insumos, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. y deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Aunque el capital neto operativo refleja una disminución, la cual incide en el rubro de proveedores el cual tiene una disminución del 15.3%.

Sin embargo, se supone que el efectivo en una empresa debe ser lo menos posible, debe aproximarse a cero, ya que el efectivo no genera rentabilidad alguna. Tener grandes sumas de disponible es un error financiero. Una empresa no se puede dar el lujo de tener una cantidad considerable de efectivo ocioso cuando puede invertirlo en un activo que genere alguna rentabilidad como los inventarios, activos fijos, o el pago de los pasivos que por su naturaleza siempre generan altos costos financieros.

El nivel de endeudamiento se ha disminuido considerablemente pasando del 90 % al 61%, lo cual demuestra que la utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar sus actividades y aumentar la capacidad operativa está bajando y refleja el grado de dependencia o independencia financiera de la empresa.

En cuanto al margen de rentabilidad; al ponderar la información se evidencia una variación año tras año respecto al margen bruto del 2.3%, lo cual muestra que se han incrementado los ingresos totales versus los costos y gastos incurridos en la operación. La rentabilidad del activo, muestra también un incremento del 1.3% cifra que aunque no tiene un incremento muy elevado hace referencia al beneficio, que se ha obtenido de los recursos o dinero invertido.

Otro de los rubros que tiene gran incidencia en el análisis que actualmente se describe son los activos corrientes, ya que muestran la capacidad de rotación del dinero en efectivo en un periodo inferior a un año y de los cuales se ponen como ejemplo la caja y bancos, las inversiones a corto plazo, la cartera y los inventarios; de éste cabe señalar que ha tenido un aumento muy significativo del 21.3%. Los activos corrientes son de gran importancia en toda empresa puesto que es con ellos que la empresa puede operar, adquirir mercancías, pagar Nómina, adquirir Activos fijos, y pagar sus pasivos entre otros aspectos.

Las deudas de difícil cobro disminuyeron en un 2% por lo tanto se evidencia una disminución moderada de la cartera morosa derivada de las ventas al por mayor y al de tal de sus productos; al igual que el rubro cuentas por cobrar clientes, tuvo un aumento significativo ya que presenta un incremento del 30.6%, lo cual evidencia una mayor demanda de los productos ofrecidos por parte de los clientes.

En vista a lo anterior, la empresa se encuentra actualmente en un momento de estabilidad económica, en el cual podría de alguna manera implementar la propuesta de mejoramiento que a lo largo de éste trabajo se ha venido desarrollando, ya que

ella lograría impactar positivamente en muchas de las decisiones que la empresa pueda tomar, logrando de ésta manera mejorar su productividad, rendimiento, eficiencia y calidad al interior de la organización.

La propuesta de mejoramiento que se desea aplicar no conlleva a grandes inversiones económicas y si traerá grandes beneficios para sus directivos y en general para los empleados de DISTRIMARCAS TAT LTDA, logrando llevar a la organización a un nivel de desarrollo superior, mejorando sus procesos y el desempeño ante la toma de decisiones y el manejo de los recursos.

Resultado encuesta clima organizacional

Gracias a la encuesta realizada en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA y tomando como base la propuesta de Rensis likert (escala de Likert) ha sido posible identificar por medio de este método de investigación principalmente las variables de mayor impacto negativo o de mayor alcance y de igual manera se ha reafirmado la información suministrada por la herramienta MMGO, donde ésta revela deficiencias importantes en la parte de cultura organizacional.

En los resultados de la encuesta se evidencia que la variable de liderazgo cuenta con un 80% de participación deficiente ya que los empleados consideran que aún no se han adaptado a la nueva gerencia ya que ésta no les ha brindado el apoyo y la confianza suficientes.

El reconocimiento es otra de las variables que impactan altamente ya que presenta un 60% de participación deficiente, la mayoría de los empleados comenta que el sistema de premios al trabajo bien realizado no es recompensado de la forma más justa; las relaciones interpersonales con un 60% de impacto deficiente se debe a que los grupos de trabajo conformados con la unión de ambas empresas aun no se ha adaptado al trabajo en conjunto y hasta ahora no se ha realizado algún tipo de actividad donde puedan integrarse de la mejor forma.

A pesar que en la organización la participación entre los colaboradores es una fortaleza que permite en ocasiones mejorar los índices de desempeño y el mutuo apoyo, la participación entre la misma y los directivos es deficiente. Lo anterior por cuanto el 76% de los funcionarios consideran que la organización no cuenta con los medios de participación efectivos que permitan interactuar con las directrices, los resultados de la organización, la sinergia entre las áreas y con el jefe inmediato.

Cabe resaltar que la satisfacción General la cual se enfoca a necesidades económicas, de ascenso y aprendizaje, se evidencia que el 72% de los trabajadores la consideran como buena, lo que permite concluir que existe una conformidad general de satisfacción por los espacios de aprendizaje y oportunidades de ascenso generados por la organización.

Es importante aclarar que el total de los funcionarios de la organización, cuentan con un alto sentido de pertenencia con la organización, situación que genera compromiso por parte de los funcionarios que redundan en los buenos resultados financieros de la compañía.

Gracias a la implementación del MMGO y de la encuesta ha sido posible determinar las variables más representativas o de mayor impacto en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA y de las cuales se hace necesario plantear propuestas para el mejoramiento de las mismas.

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Por tal motivo y después de la investigación realizada en la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA, se realiza una propuesta o plan de mejoramiento con el cual se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización específicamente en temas puntuales como lo son el direccionamiento y la cultura organizacional ya que éstas han sido las variables que según el estudio impactan de forma negativa en el desarrollo y crecimiento de la empresa; por cuanto el compromiso de la alta dirección de la empresa es la base para conseguir el éxito o por el contrario del fracaso de la misma. Resulta importante mencionar, que el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el gerente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

La propuesta estará enfocada en la implementación de técnicas de liderazgo que le permitan al gerente propiciar un mejor ambiente laboral, aumentar la credibilidad y confianza entre sus colaboradores y crear una cultura organizacional que contribuya al óptimo desarrollo, solidez y crecimiento de la empresa.

Es importante para el cumplimiento del plan de mejoramiento reunir a los altos directivos y discutir detalladamente los objetivos que se quieren cumplir dentro de la empresa y tomar decisiones sobre las acciones a emprender. Es necesario escoger un equipo que sea el encargado y responsable de la revisión y respectiva aprobación de las estrategias establecidas para el proceso de mejoramiento; además deberá vigilar la implantación de las actividades respectivas en cada una de las áreas y aprobar cualquier gasto financiero que sea necesario y/o mano de obra.

En vista a lo anterior se hace necesario definir aspectos como:

Definir los objetivos del mejoramiento.

Describir las estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos

Métodos a emplear

Identificar las partes responsables

Establecer la medición del mejoramiento

En el plan de mejoramiento propuesto se mencionan los costos que la empresa debe asumir en las diferentes actividades sugeridas, de las cuales se generan impactos positivos para la empresa que por ser intangibles se hace imposible cuantificar el retorno de la inversión realizada; pero a la luz de la problemática existente, su aplicación será vital para el buen funcionamiento de la organización en términos de cultura organizacional.

Ruta de mejora

Partiendo de la iniciativa del gerente y con base en los resultados de la investigación se pudo apreciar que la compañía debe alinear sus estructuras entorno del establecimiento de una cultura de empresa, que permita la fluidez en la gestión, el mejoramiento de las relaciones interpersonales, la efectividad en la empresa así mismo el rendimiento y compromiso de los colaboradores.

En vista a lo anterior se hace necesario dar prioridad a ciertas actividades dentro de la empresa; en cuanto a las actividades de primer nivel o de mayor prioridad se hablaría de la cultura de empresa.

Actividades de segundo nivel revisar y ajustar el direccionamiento estratégico y el sistema de comunicación e información de la empresa.

Actividades de tercer nivel que se supone afectadas positivamente con los desarrollos de las actividades de 1er y 2do nivel; Gestión financiera, Gestión humana, considerando así que la compañía quedaría normalizada en un estadio 3.

De acuerdo con lo anterior, la base de la propuesta de mejora giraría entorno del tema de cultura organizacional, en los aspectos de esquemas o estructuras de participación en la toma de decisiones, Documentación y divulgación de la estrategia y liderazgo, temas definitivos para con posterioridad orientar un proceso de direccionamiento en la empresa.

RELACION COSTO – BENEFICIO, PLAN DE MEJORAMIENTO

La propuesta planteada a la empresa es viable administrativa y financieramente, debido a:

Administrativamente:

Con la puesta en marcha de ésta propuesta, se busca generar un mayor aporte de los colaboradores, a través de mayores espacios de participación, la sensibilización acerca de lo que es un equipo de trabajo y la concreción de tareas y metas conjuntas - trabajo en equipo.

De la misma manera, en las reuniones llevadas a cabo y dentro del planteamiento del trabajo, se hace énfasis en las ventajas derivadas, para la empresa, de contar con un estilo de liderazgo definido, que busque potenciar la eficiencia y compromiso de los colaboradores, entorno de la adecuada ejecución de los planes de acción, los cuales redundarán en crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Así las cosas, los factores determinantes enunciados; Liderazgo, espacios de trabajo, generación de iniciativas y trabajo en equipo, son resultados esperados, que aunque intangibles, son fundamentos para lograr eficiencias y mejores resultados en la empresa.

Financieramente:

Sin duda los resultados anotados anteriormente tendrán un reflejo económico – Financiero en la empresa, empezando por la inversión a realizar que está cuantificada en \$ 10.9 millones de pesos, véase tabla:

Tabla No 1

COSTO DE INVERSIÓN	
ETAPA	VALOR
SENSIBILIZACION-PARTICIPACION	\$ 5.760.000
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	\$ 2.600.000
LIDERAZGO	\$ 2.500.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 10.860.000

Fuente: elaboración propia a partir de Bastidas (2007)

La cifra anterior es costeable con los resultados previstos en los presupuestos de la empresa. De esta manera, el retorno de la inversión está garantizado, con los ahorros que provienen de la eliminación del conflicto, y la generación de eficiencias en la labor cotidiana, el relacionamiento interno entre los colaboradores dentro de la organización y la recuperación de la senda de crecimiento que traía la empresa y que se resume con el siguiente detalle:

Las ventas de la empresa en los tres últimos años, presentaron una variación muy pequeña, moviéndose en el rango de los 7.2 y 7.9 miles de millones de pesos y con márgenes operacionales que estuvieron entre el 0.9% y el 1.3%. Lo anterior es sin duda fiel reflejo de la pérdida de direccionamiento y las falencias en el liderazgo ocasionadas por el choque cultural descrito en el trabajo y documentado en la problemática de la empresa.

En vista a lo anterior y para corroborar lo descrito, basta con observar los datos correspondientes en el año inmediatamente anterior al cual corresponden estas cifras, cuando se creció en ventas a una tasa del 37.8% y el margen operativo fue de 138.4%.

De acuerdo con lo anterior y dadas las cifras anotadas, correspondientes a la inversión requerida para aplicar el plan de mejora, es importante señalar que dicha inversión se cubriría con el 0.01% de las utilidades de operación generadas por la empresa en el último año, esperando conservadoramente, impactar los resultados con un nivel de ventas esperado, correspondiente a una tercera parte del crecimiento observado en la compañía en el año base de este trabajo, es decir un 3% en ventas, 30.249.258 millones de pesos, para un margen operacional que estaría cercano al 45.5% equivalente a 47.4 millones de pesos.

Tabla No 2

RESULTADOS DE LA PROPUESTA		
DETALLE	% CRECIMIENTO VS PROMEDIO 4 AÑOS ATRÁS	\$\$ CIFRAS DE CRECIMIENTO ESPERADAS
VENTAS PRESUPUESTADAS	3%	\$30.249.258
UTILIDADES OPERACIONALES	45.5%	\$ 47.425.200
COSTOS DE LA INVERSIÓN	\$10.860.000,00	
BENEFICIO NETO	\$ 36.565.200	

Fuente: elaboración propia a partir de Bastidas (2007)

A continuación se describen los procesos implementados:

1. Plan de mejoramiento

Tabla 1. Sensibilización - participación

SITUACION ACTUAL PARTICIPACION	PROPUESTA	ENCARGADOS	DONDE	CUANDO	COSTO	IMPACTO ESPERADO/BENEFICIO
<p>*Inadecuados esquemas de participación y toma de decisiones dentro de la compañía.</p> <p>*Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.</p>	<p>Se propone promover e incentivar la participación y brindar autonomía en la toma de decisiones en la compañía, ofreciendo mayores espacios o tiempos para escuchar las inquietudes y opiniones de los colaboradores.</p> <p>Por lo tanto: *Es indispensable la conformación de grupos primarios o desayunos de trabajo cada sábado, donde se expongan las necesidades, inquietudes, sugerencias y planes futuros de la administración.</p>	Gerente, jefes de área y demás empleados de la organización.	Instalaciones de DISTRIMARCAS TAT LTDA	<p>Semanalmente Inicia 07/07/2012 Se realizará cada sábado a partir de ésta fecha.</p> <p>La retroalimentación se hará Cada ocho días, donde serán escuchadas todas inquietudes y sugerencias del grupo de trabajo y las posibles recomendaciones que el grupo esté dispuesto a aportar para el mejoramiento del clima organizacional.</p>	\$ 120.000	<p>*Permite el desarrollo del talento humano.</p> <p>*Incentiva a que todos los miembros se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.</p> <p>*Promueve el trabajo en equipo.</p>

Tabla 2. Direccionamiento estratégico

SITUACION ACTUAL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	PROPUESTA	ENCARGADOS	DONDE	CUANDO	COSTO	IMPACTO ESPERADO/BENEFICIO
<p>*La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución.</p> <p>*El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.</p> <p>*El uso de indicadores es mínimo.</p> <p>*La promulgación de valores se promueve de manera informal entre sus colaboradores.</p>	<p>*Talleres de liderazgo en la gestión del cambio: Debe mantenerse un enfoque centrado en la búsqueda de una visión compartida, que permita la integración del Talento Humano con base en la misión, visión, objetivos y valores corporativos, destacando el compromiso con la estrategia a través del aprendizaje, la participación en equipos de trabajo funcionales y la sinergia entre todas las unidades que conforman la organización.</p> <p>* Alineamiento del liderazgo con los valores de la organización: Comprende la definición de los valores corporativos, códigos de comportamiento y buenas prácticas de gestión que deben conformar los principios rectores de la cultura organizacional.</p> <p>*Es necesario que el Direccionamiento Estratégico logre el mejoramiento significativo de los indicadores de EFECTIVIDAD en toda la empresa.</p>	<p>Gerente y jefes de área</p>	<p>Instalaciones Distrimarcas TAT LTDA</p>	<p>Semestralmente</p> <p>Inicia viernes 20/07/2012 tendrá una duración de 4 horas iniciando desde las 2:00pm hasta las 6:00 pm, finaliza el día 22/07/2012, este taller se implementará cada seis meses. Se realizará la retroalimentación el 28/07/2012 con el consultor contratado para tal fin.</p> <p>Empresa Diagnóstica Internacional Ltda.- Escuela de liderazgo.</p>	<p>\$ 1.300.000</p>	<p>*Fortalecimiento del trabajo en equipo.</p> <p>*Trabajo sincronizado entre las áreas.</p> <p>*Cumplimiento de objetivos.</p> <p>*Mayor confianza y credibilidad con los directivos</p> <p>*Conocimiento de los objetivos, logros y acontecimientos de la organización.</p> <p>*Alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.</p>

Tabla 3. Liderazgo

SITUACION ACTUAL LIDERAZGO	PROPUESTA O PLAN DE MEJORAMIENTO	ENCARGADOS	DONDE	CUANDO	COSTO	IMPACTO ESPERADO/BENEFICIO
<p>Deficiencia en el liderazgo ejercido por los jefes de área en cuanto a :</p> <p>* la toma de decisiones y la forma como se imparten las órdenes</p> <p>*No hay apoyo ni confianza entre los colaboradores con sus líderes</p> <p>*No se brindan las herramientas necesarias para optimizar el desempeño de los colaboradores</p>	<p>Se propone implementar un programa de desarrollo de habilidades gerenciales para los jefes de la empresa DISTRIMARCAS TAT LTDA con el apoyo y metodología de un consultor reconocido en el área de desarrollo organizacional.</p> <p>El programa constará de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma efectiva de decisiones <ul style="list-style-type: none"> * Negociación * Coaching *Administración efectiva del tiempo *Gestión del capital humano • Gestión de equipos de trabajo <ul style="list-style-type: none"> * pensamiento estratégico <p>. Este programa sensibilizará a los participantes entorno de las competencias requeridas para las relaciones de interdependencia, en la construcción conjunta de mejoras en la empresa</p>	Gerente y jefes de área	Instalaciones de DISTRIMARCAS TAT LTDA	<p>Anualmente</p> <p>Inicia : 21/08/2012 Finaliza: 28/08/2012</p> <p>Verificación de la estandarización – Retroalimentación :</p> <p>5/10/2012 y 12/10/2012 (fechas pactadas con el gerente de la empresa)</p> <p>Esta retroalimentación se hará por parte del consultor, donde informará los avances y las mejoras a implementar y si se hace necesaria una segunda intervención en el año, ya que se tiene programado un taller por año.</p>	\$2.500.000	<p>*Mejoramiento de los índices de desempeño</p> <p>*Fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores y los líderes.</p> <p>*Incentivar el trabajo en equipo.</p> <p>*Formar colaboradores altamente competitivos.</p> <p>*Colaboradores satisfechos.</p>

APORTES Y RECOMENDACIONES DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se recomienda:

La definición de espacios de trabajo, de roles y tareas, conducentes a la elaboración de la declaración de Misión y Visión de la empresa, además de consolidar el proceso de planeación, con el fin de darle marco a la propuesta presentada.

Habilitar un sistema de información permanente, entorno de la divulgación de la propuesta y de los desarrollos y acciones en materia de planeación estratégica.

Definir el equipo responsable de la planeación, el cual iniciará la fase de documentación y seguimiento para la formulación de estrategias ya que se observó, hay una necesidad manifiesta en la compañía.

La empresa puede implementar los siguientes pasos para lograr el mejoramiento de las variables que afectan su desempeño:

1. Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora) que ya fueron identificados en el estudio realizado a la empresa.

2. Paso: Cuantificación y subdivisión del problema (causas o síntomas) **Es la propuesta de mejora / Ruta de mejora.**

3. Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.

4. Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento). **Son los parámetros que se definirán en el desarrollo de la propuesta.**

5. Paso: Definición y programación de soluciones **Es la justificación de la propuesta de mejora / ruta de mejora.**

6. Paso: Implantación de soluciones **Es la ejecución de la propuesta.**

7. Paso: Acciones de Garantía (asegurar el mantenimiento y el seguimiento permanente a las acciones que se han implementado para mejorar)

Con base en lo anterior se logrará:

Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso.

Actualizar y desarrollar el programa de concientización.

Actualizar y establecer el proceso educativo para el mejoramiento.

Ayudar a los empleados y directivos a poner en marcha el proceso de mejoramiento.

Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento de cada función.

Implantar y desarrollar planes de reconocimiento y premios.

Actuar como centro de concentración y difusión de todos los casos sobresalientes.

Resolver todos los problemas que presenten los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de mejoramiento.

Mantener y establecer relaciones con otras actividades de mejoramiento de la empresa.

CONCLUSIONES

El correcto direccionamiento es la clave en el desempeño de una empresa, en el caso de DISTRIMARCAS TAT LTDA se evidenció que existe un liderazgo que necesita ajustes y la intervención de todos los colaboradores y directivos, además la participación de expertos o consultores que ayuden en el proceso de mejoramiento y en la implementación de nuevas técnicas para que el trabajo en equipo sea agradable y se logren las metas y objetivos organizacionales; se debe trabajar principalmente en el liderazgo y la comunicación de los colaboradores, lo cual mejorará sustancialmente la satisfacción de los mismos y el desempeño de la organización.

Dentro de DISTRIMARCAS TAT LTDA, los colaboradores se sienten bien remunerados por el trabajo realizado, excepto por los premios adicionales; lo cual logra tener un impacto dentro de la organización, por tal motivo se considera necesario evaluar éste aspecto ya que resulta importante que se incentive al colaborador a generar valor agregado a sus puestos de trabajo pero que así mismo se reciba una contraprestación, que no necesariamente debe ser monetaria.

El tipo de liderazgo dentro de DISTRIMARCAS TAT LTDA no es bien percibido por los colaboradores, sin embargo podría consolidarse un espacio de interacción formal o informal, para que el líder pueda captar lo que las personas conocen, hacen y esperan de sus actividades diarias, los valores, principios, y el grado de compromiso que tienen con la organización, y así poder brindar mayor autonomía y responsabilidad dentro de sus funciones.

Para mejorar la productividad en la organización es indispensable mejorar la pertinencia y calidad del Liderazgo y de la comunicación, por que el deterioro de los mismos lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia de los colaboradores.

Unas de las grandes fortalezas de DISTRIMARCAS TAT LTDA son la solidez y el posicionamiento en el mercado de DISTRIBUCION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS AL POR MAYOR Y AL DETAL, lo cual redundando en un mayor sentido de pertenencia por parte de los colaboradores al saber que trabajan en una excelente empresa que les brinda una gran estabilidad laboral. Adicionalmente la empresa cuenta con políticas, muy bien definidas, contribuyendo a la estabilidad del ambiente laboral.

Situación que se debe aprovechar para revisar el modelo de operación interna, en términos de autonomía y responsabilidades delegadas.

Con este trabajo se hace una invitación a la empresa al mejoramiento continuo partiendo de la revisión del tipo de liderazgo y la forma de ejercerlo, para cubrir aspectos de direccionamiento estratégico, definición de indicadores y en general en los medios e instrumentos para lograr el cumplimiento de objetivos y metas que tiene la organización.

RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación se establecen las siguientes acciones de intervención o recomendaciones:

La gerencia debe comprometerse con el cumplimiento de la propuesta de mejoramiento planteada y de igual forma involucrar a todo el personal de DISTRIMARCAS TAT LTDA con su ejecución.

Se recomienda a la gerencia crear el ambiente para poder utilizar el empowerment con su gente (**“donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.”**), analizar que la mayor motivación que puede recibir un colaborador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autoafirmarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones Interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

Diseñar políticas orientadas hacia el fortalecimiento del liderazgo y la comunicación.

Mantener las fortalezas encontradas a través de evaluaciones periódicas de las mismas y actividades que permitan reforzarlas.

Contratar asesores externos y consultoría especializados en el tema direccionamiento estratégico como herramienta para la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y por ende el crecimiento en la productividad de la organización.

Hacer un seguimiento de clima organizacional para evaluar las variables y determinar cuáles han sido susceptibles de mejoramiento, fortalecer las que se encuentran bien y mejorar las que presentan deficiencias.

Establecer el estado actual de planeación en la empresa y los vínculos con el direccionamiento estratégico, la toma decisiones, la comunicación asertiva y los indicadores de gestión establecidos para el monitoreo y la evaluación de los resultados.

REFERENCIAS

Brunet. Luc. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones*.

Definición, diagnóstico y consecuencias Bogotá. México: Trillas.

Carvajal, Gladis. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar (online)*. 2000. Available from Internet<URL:<http://www.monografias.com>>.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Bogotá: Mac Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mac. Graw Hill. Bogotá 5 Ed.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. Mac Graw Hill. MMGO *Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones*, Universidad EAN.

Likert, Rensis. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Editorial: Deusto

FICHA BIBLIOGRAFICA TRABAJO	
TIPO	Investigación Formativa- Trabajo dirigido
TITULO	Diagnóstico y propuesta de alternativas de mejoramiento en la empresa Distrimarcas TAT Ltda.
PROGRAMA	Administración de Empresas
NIVEL	Pregrado
EDICION	Bogotá D.C. Escuela de Administración de Negocios , Septiembre 2012
AUTOR	Diana Marcela, Parada Arias
PALABRAS CLAVE	Investigación clima Organizacional
DESCRIPCION	Esta investigación propone alternativas de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Distrimarcas TAT Ltda., dada la necesidad manifestada por el gerente de la misma; se realiza la implementación de herramientas que permiten diagnosticar y sugerir una ruta de mejoramiento.
FUENTES	Un nuevo método de gestión y dirección, Likert Rensis; Administración de recursos humanos, Chiavenato Idalberto; El clima de trabajo en las organizaciones, Brunet. Luc; MMGO Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones, Universidad EAN; Carvajal Gladys, importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.
CONTENIDO	El informe contiene la introducción, historia, breve reseña, planteamiento del problema motivo de investigación, objetivo general y específicos, justificación, marco teórico y metodológico ,tipo y método de investigación empleado, técnicas de recolección de la información, análisis e interpretación de resultados de las herramientas utilizadas, tanto MMGO como encuestas, propuesta para el desarrollo de un plan de mejoramiento, ruta de mejora, recomendaciones para la implementación del plan de mejora, conclusiones, bibliografía y anexos.
METODOLOGIA	Tipo de investigación exploratoria, la fuente primaria de información son los empleados y directivos de la empresa y como fuente secundaria se consultaron diferentes textos sobre clima organizacional y artículos referentes a este tema.
CONCLUSIONES	El correcto direccionamiento es la clave en el desempeño de una empresa, en el caso de DISTRIMARCAS TAT LTDA se evidenció que existe un liderazgo que necesita ajustes y la intervención de todos los colaboradores y directivos, además la participación de expertos o consultores que ayuden en el proceso de mejoramiento y en la implementación de nuevas técnicas para que el trabajo en equipo sea agradable y se logren las metas y objetivos organizacionales. Se debe trabajar principalmente en el liderazgo y la comunicación de los colaboradores, lo cual mejorará sustancialmente la satisfacción de los mismos y el desempeño de la organización.

ANEXO 1

Formato encuesta clima organizacional

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

CALIFICACION	PUNTUACION
DEFINITIVAMENTE NO	1
PROBABLEMENTE NO	2
INDECISO AFIRMACION	3
PROBABLEMENTE SI	4
DEFINITIVAMENTE SI	5

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma					
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente					
3	La toma de decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio					
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo					
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo					

9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa					
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.					
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.					
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas					
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este					
19	La información de interés es comunicada oportunamente					
20	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.					
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.					
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo					
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión					
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

ANEXO 2

Tablas de respuestas (encuesta)

Tabla 4. Liderazgo

N° PREGUNTA	RESPUESTAS				
	1 = Definitivamente No	2 = Probablemente No	3 = Indeciso Afirmación	4 = Probablemente SI	5 = Definitivamente SI
3	0	20	0	5	0
4	0	10	0	15	0
5	0	18	0	7	
6	0	10	0	15	0
7	0	19	0	6	0

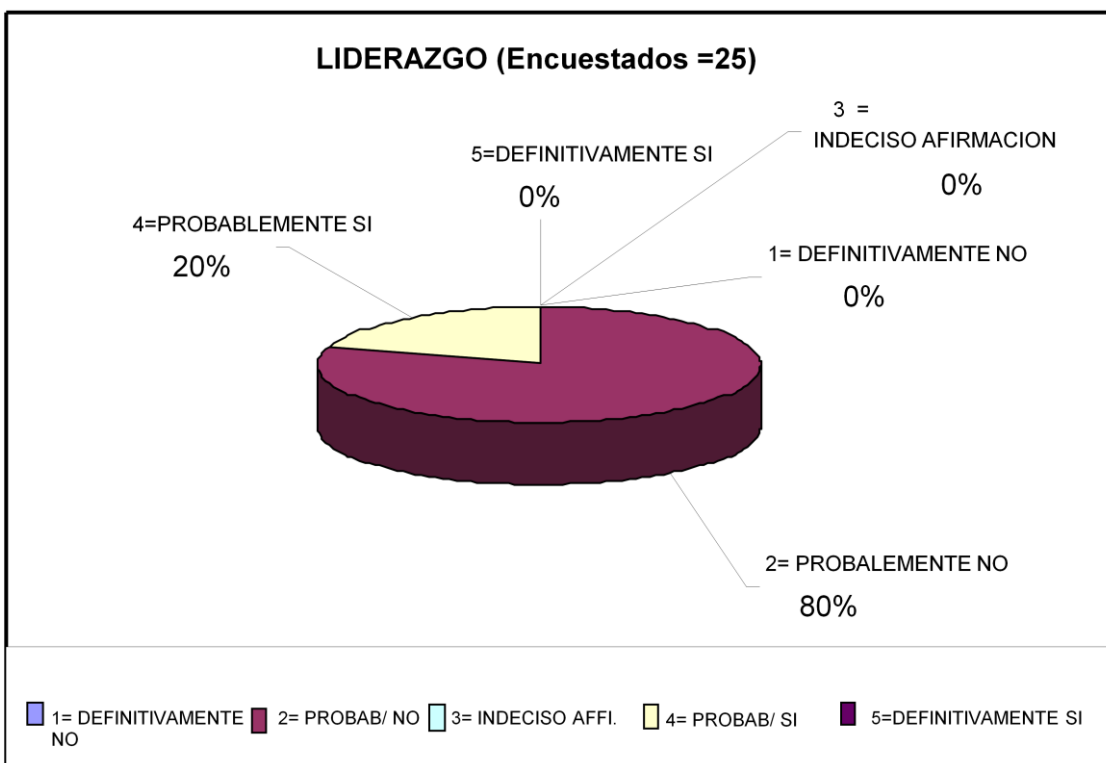


Tabla 5. Relaciones interpersonales

NUMERO DE PREGUNTA	RESPUESTAS				
	1= Defi/mente No	2= Proba/mente No	3= Indeciso Afirmación	4= Proba/mente Si	5= Defi/mente Si
8	0	15		10	0
9	0	20		5	0
10	0	18		7	0
11	0	16		9	0
22	0	11		14	0
23	0	18		7	0

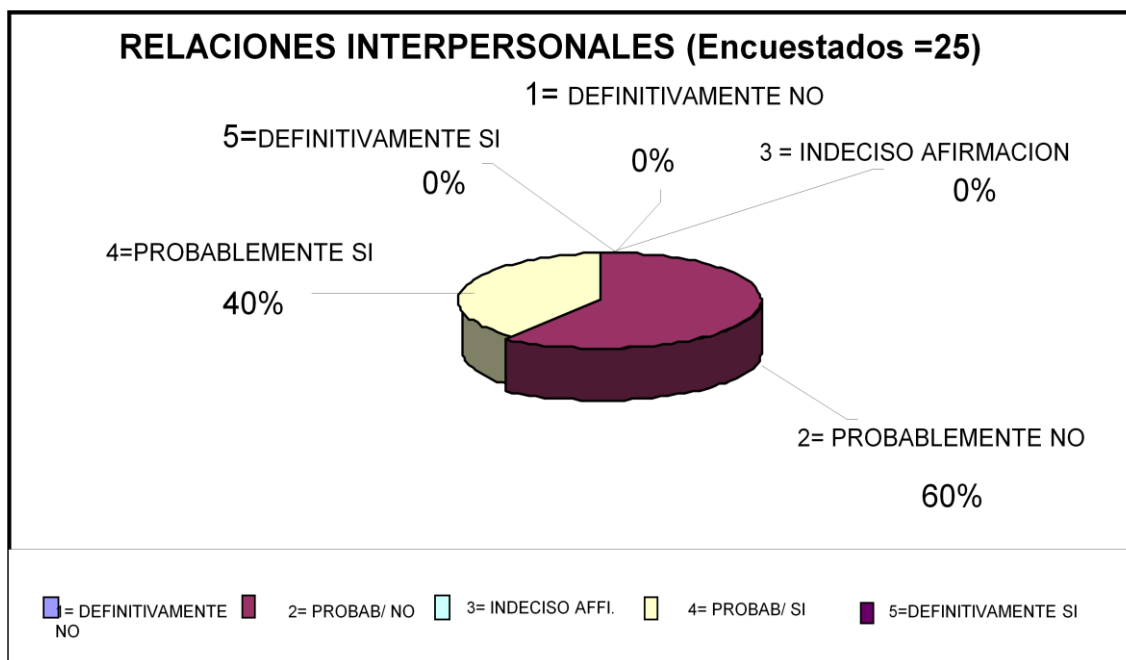


Tabla 6. Participación

NUMERO DE PREGUNTA	RESPUESTAS				
	1= Defi/mente No	2= Proba/mente No	3= Indeciso Afirmación	4= Proba/mente Si	5= Defi/mente Si
12	0	14		11	0
13	0	17		8	0
14	0	9		16	0

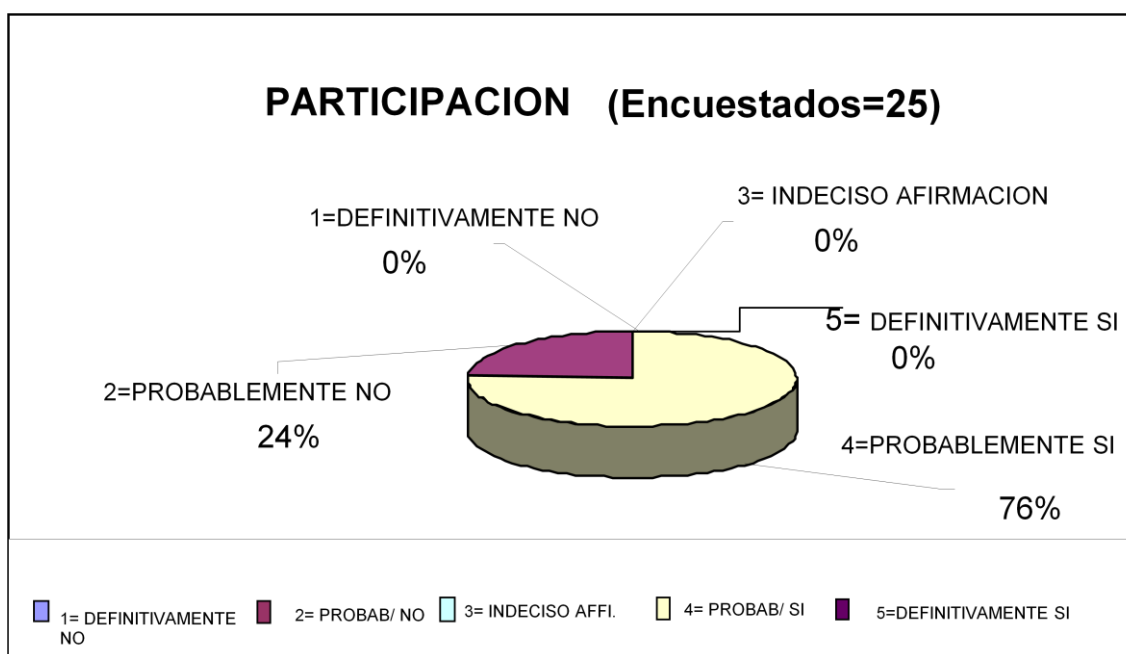


Tabla 7. Reconocimiento

NUMERO DE PREGUNTA	RESPUESTAS				
	1= Defi/mente No	2= Proba/mente No	3= Indeciso Afiración	4= Proba/mente Si	5= Defi/mente Si
21	0	15		10	0
24	0	13		12	0
25	0	16		9	0

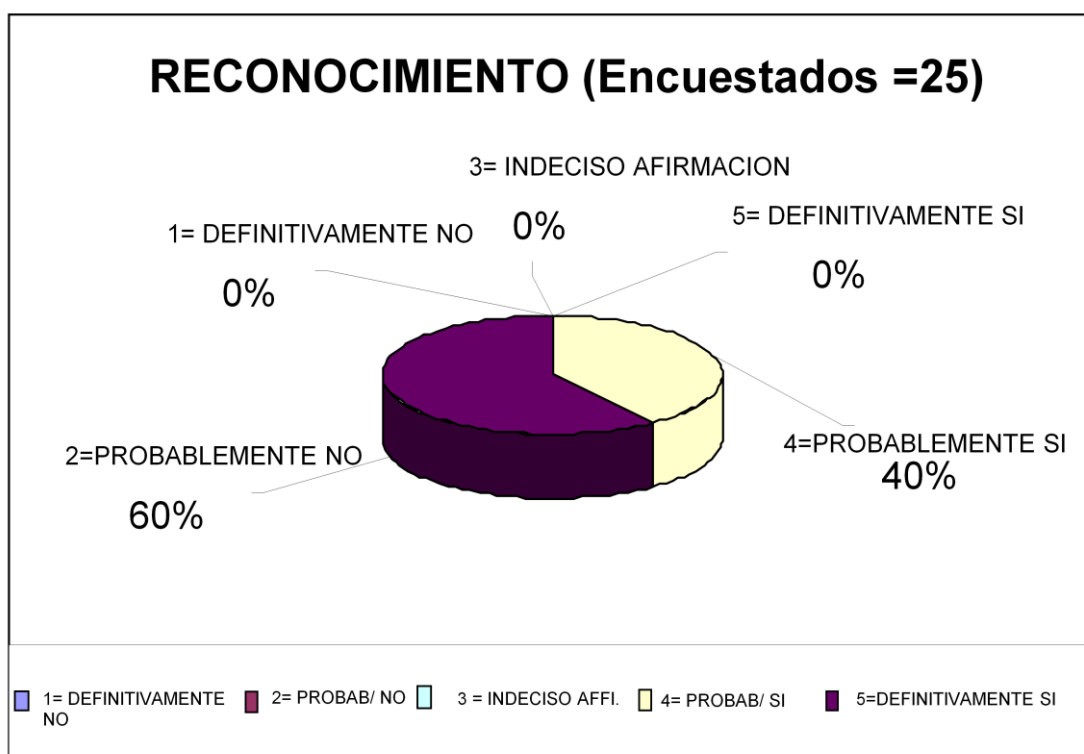


Tabla 8. Comunicación

NUMERO DE PREGUNTA	RESPUESTAS				
	1= Defi/mente No	2= Proba/mente No	3= Indeciso Afirmación	4= Proba/mente Si	5= Defi/mente Si
1	0	15		10	0
2	0	16		11	0
15	0	11		14	0
16	0	10		15	0
17	0	12		13	0
18	0	6		19	0
19	0	8		17	0
20	0	16		9	0

