Diagnóstico del Clima Organizacional en la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán.

Ángela María Quintero Rojas

ID: 23211012

Angie Alexandra Ortega Delgado

ID: 23211003

Kely Magaly Guetoto Meneses

ID: 23211004

Sandra Johanna Pinzón Hermosa

ID: 23182034

Especialización en Gerencia del Talento Humano, Fundación Universitaria de Popayán.

Opción de grado - Estudio de caso

Dr. Juan Carlos Aguilar Joyas

2022

Contenido

Resumen 6

Introducción 8

Presentación de la organización 10

Desarrollo histórico 10

a. Calidad 10

b. Características generales de la empresa a trabajar 12

c. Caracterización de la organización 12

Valores corporativos 13

Competencias corporativas 13

Organigrama 14

Planteamiento del problema 15

Objetivos 16

General 16

Específicos 16

Justificación 16

Horizonte teórico 17

Enfoques del clima organizacional 18

Dimensiones del clima organizacional 19

Tipos de clima organizacional 22

Características del Clima Organizacional 23

Importancia del Clima Organizacional en la administración de empresas 23

Beneficios del clima organizacional satisfactorio 24

Resultados de un clima organizacional negativo 24

Metodología 25

Etapas del trabajo 25

Tipo de estudio 26

Tipo de Investigación 26

Técnicas e instrumentos de medición 29

Diseño del muestreo 31

Técnicas de sistematización 31

Estudio del clima organizacional. 32

Situación actual del clima organizacional en la empresa. 33

Análisis de la situación actual y aportes de empleados 33

Factores de influencia del clima organizacional 34

Tabulación de cada respuesta 36

Resultados de la encuesta 37

Análisis del componente 1: Objetivos. 37

Análisis del componente 2: Cooperación. 38

Análisis del componente 3: Liderazgo 39

Análisis del componente 4: Toma de Decisiones. 41

Análisis del componente 5: Relaciones Interpersonales. 42

Análisis del componente 6: Motivación. 43

Análisis del componente 7: control 44

Estrategia del plan de clima organizacional 45

Recomendaciones profesionales 46

Referencias bibliográficas 49

Anexos 52

Lista de tablas

Tabla 1 *Categorías del Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)* 29

Tabla 2 *Puntuación de las escalas del Instrumento (IMCOC)* 36

Tabla 3 *Valoración del Nivel de Percepción* 36

Tabla 4 *Tabulación del componente Objetivos* 37

Tabla 5 *Tabulación del componente Cooperación* 38

Tabla 6 *Tabulación del componente Liderazgo* 39

Tabla 7 *Tabulación del componente Toma de decisiones* 41

Tabla 8 *Tabulación del componente Relaciones Interpersonales* 42

Tabla 9 *Tabulación del componente Motivación* 43

Tabla 10 *Tabulación del componente Control* 44

Tabla 11 *Actividades para el desarrollo del Caso Estudio* 49

Lista de Figuras

Figura 1 *Organigrama general de STF GROUP S.A* 14

Figura 2 *Organigrama de la Tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán* 15

Resumen

La medición del Clima Organizacional en la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán, se realiza a través del denominado “Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)”, el cual nos permite medir entre los colaboradores del almacén, aspectos como: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control; los cuales representan elementos claves para la generación de un ambiente sano que promueva un mejor desarrollo del talento humano dentro de esta tienda, con el fin de proporcionar a la organización información que pueda ser utilizada en la implementación de programas orientados al mejoramiento del ambiente laboral.

De igual manera, identificar los aspectos que representan menor favorabilidad al clima organizacional, el componente que menor puntaje tuvo fue Toma de decisiones con un promedio de 4.15, debido que los trabajadores de la tiendan manifiestan que los supervisores no siempre tienen en cuenta sus opiniones, esto afectando el rendimiento laboral de los trabajadores para el crecimiento de la organización; también resaltar los aspectos positivos, que se deben seguir fortaleciendo entre los colaboradores; siendo el componente que obtuvo una mayor calificación el de Objetivos con un promedio de 6.0, indicando que se cuenta con una percepción positiva, lo que significa que los colaboradores de la tienda consideran que conocen bien los objetivos de la empresa y lo más importante, se sienten identificados con ellos. Destacando la cultura organizacional bien implementada y fuerte, que se inculca a sus colaboradores desde que ingresan a su vida laboral con STF GROUP S.A.

Se realiza el diseño de un plan de mejoramiento, desarrollando estrategias enfocadas en el bienestar, liderazgo y comunicación para así poder mejorar los indicadores dentro de la Tienda, los cuales afectan de manera positiva o negativa a las personas que hacen parte de ella. Los hallazgos registrados muestran que, aunque el ambiente laboral es percibido positivamente en la mayoría de las variables, el personal se encuentra desmotivado, no sólo porque perciben

que se ejerce demasiado control sobre ellos y sus actividades diarias, no se les da suficiente reconocimiento y necesitan interactuar más fuera de sus jornadas labores.

Introducción

El clima organizacional en la empresa STF GROUP S.A. es un factor fundamental por evaluar entendiendo que es el promotor de buenos resultados por parte de los colaboradores, que se ve representado en las ventas y en los ingresos obtenidos por estas; por ello, se requiere evaluar detalladamente los aspectos que inciden en el mismo, que, para este caso de estudio, será examinado en la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán. El desarrollo de esta actividad, se enfoca en la evaluación de la situación actual, para desarrollar estrategias que permitan la mejora continua de los indicadores en la gestión del talento humano de esta reconocida empresa del Sector Textil Colombiano.

El estudio del Clima Organizacional en la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán, se realiza mediante las percepciones que tienen los 6 empleados de la tienda sobre su trabajo y se recolectaron a través de una encuesta de medición de clima laboral denominada: Instrumento de Medición del Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), herramienta que fue desarrollada por Méndez (2006), durante los años de 1980 a 2005 por el profesor de la Universidad del Rosario.

Este instrumento valora 7 diferentes elementos a través de 45 ítems, para analizar la percepción que tienen los colaboradores sobre la autonomía, estructura, recompensa, sentido de pertenencia, comunicación e integración entre los mismos; ello con el fin de detectar cuáles son los aspectos que representan deficiencias para el bienestar y desempeño del personal en la tienda e inciden al mismo tiempo en la cultura fuerte de la Organización.

En la realización del análisis se usaron tablas y gráficas para evidenciar los puntos débiles y a favor con los que cuenta la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán en cuanto al clima laboral. Cada una de las respuestas tenía un puntaje que se promedió y se clasificó en una escala de colores para indicar en cada una de las categorías analizadas si se tenía una percepción altamente negativa, negativa, neutral, positiva o altamente

positiva del aspecto evaluado. En relación con los hallazgos encontrados se realizó una propuesta de mejoramiento que les permitirá fomentar un ambiente laboral positivo e integral para el bienestar de los empleados de la tienda, lo cual significa un valioso aporte para la tienda, ya que, a partir del diagnóstico de clima organizacional, los administradores o directivos podrán tomar los correctivos del caso para mejorar el clima laboral entre los empleados.

La importancia de este trabajo, radica su pertinencia académica por la aplicación de los conocimientos obtenidos durante la especialización en Gerencia del Talento Humano, realizada por las cuatro estudiantes que realizan este estudio de caso; además de la posibilidad que ofrece a la tienda para corregir los problemas detectados en el presente diagnóstico y diseñar programas orientados a mejorar el ambiente laboral en su área de ventas.

Presentación de la organización

Desarrollo histórico

STF GROUP S.A. Es un grupo empresarial de la ciudad de Cali, dueño de las marcas de prenda de vestir Studio F, Ela y Top One.

STF GROUP S.A su marca insignia, es una marca colombiana que aplica las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina sofisticada y con estilo. En 1971 nació en Cali, Valle del Cauca la marca Faride Fashion, convirtiéndose poco después en Studio Faride y que en 1994 se convierte en Studio F con el fin de darle una imagen vanguardista y moderna a la mujer sofisticada.

En el año 2007 surge la marca hermana ELA que adoptó el rol de marca flanker para penetrar el mercado a precios más competitivos con un estilo similar al de Studio F con otro enfoque distinto, que es resaltar la silueta de la mujer joven latina, siendo una nueva estrategia de mercado para satisfacer la demanda y llegar a diferentes estratos. Actualmente ambas marcas cuentan con más de 300 tiendas propias y franquiciados en Colombia, México, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, Aruba, Ecuador, Venezuela, Panamá, entre otros.

Top One surge en el año 2014 y es creada para mujeres de tallas grandes, que posiblemente son quienes están acompañando la marca desde sus inicios y cuenta con tiendas en Cali, Medellín y Bogotá.

El éxito de STF GROUP S.A en Colombia y Latinoamérica, su expansión y la viabilidad de expansión a otro mercado con la marca ELA.

a. Calidad

Todas las prendas son producidas bajo rigurosos controles de calidad, las mejores materias primas y tecnología de punta. Dentro de nuestros procesos, hemos desarrollado una sinergia entre creatividad, diseño y calidad que hace que nuestro producto final llegue a manos del cliente con un valor agregado especial.

Producto: Para tal fin, contamos con 3 líneas de producto, enfocadas hacia ocasiones de uso:

- **Studio F Gold:** Prendas de última tendencia para verse chic todos los días.
- **Studio F Silver:** Vanguardia y sofisticación para la mujer ejecutiva.
- **Studio F Black:** El look perfecto para la noche perfecta.

De manera transversal, nuestra línea de jeans se caracteriza por su horma perfecta, su efecto que se amolda a la silueta femenina haciéndola ver irresistible y su versatilidad en fits, procesos, insumos y acabados.

Para completar el look, STF GROUP S.A cuenta con la línea de accesorios, en la que el calzado, bolsos, maquillaje, gafas y bisutería se constituyen como el complemento perfecto.

STF GROUP S.A vende sus productos a través de dos canales: puntos de venta propios y clientes al por mayor. Para este caso el canal autorizado es a través de tiendas o boutiques especializadas en moda, No se autoriza venta en casa ni por catálogo.

STF GROUP S.A cuenta con un Ejecutivo de Cuenta para cada zona quien se encargará de hacer la presentación del producto a todos los clientes mayoristas de la zona. Por lo anterior, no se autoriza la venta a terceros por parte de los clientes mayoristas, únicamente la venta al cliente final.

Expansión: STF GROUP S.A. es la empresa colombiana líder del sector textil y la confección femenina en Latinoamérica.

En el mercado nacional ha logrado posicionarse como una compañía vanguardista que ofrece innovación y calidad no solo en sus prendas, sino también en sus diferentes puntos de venta, manteniendo una estética visual con estándares de moda internacional.
La renovación constante de sus tiendas junto a la entrega de cinco grandes colecciones al año,

hacen de sus marcas, Studio F, ELA y TOP ONE tres alternativas de moda que diversifican el estilo y exaltan las diferentes siluetas de nuestra mujer latina.

En los últimos años, STF GROUP ha consolidado su expansión logrando presencia en 8 países: Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala, México, Panamá y Perú, con más de 344 tiendas propias y franquicias, expandiendo su presencia de igual forma en tiendas departamentales como Falabella en Colombia y Liverpool en México, en las cuales suma adicionalmente un total de 96 corners de venta. El proceso de expansión del grupo a nivel de tiendas seguirá fortaleciéndose en Colombia con 10 nuevas aperturas, en México con 4 y en Chile con un total de 6 nuevas tiendas.

STF GROUP S.A ratifica su posición como líder en la región, consolidando su presencia en México con 139 puntos de venta, entre los cuales incluye corners en Liverpool, la cadena departamental más importante de este país, en donde inició presencia con la marca Studio F en 10 tiendas en el 2017 y como resultado de la excelente aceptación, hoy hace presencia en 79 del total de tiendas de la cadena; el grupo continuará fortaleciendo su presencia en el país azteca, con producción en ese país y a través de la venta e-commerce, la cual inició operaciones el pasado mes de Octubre con un rápido desarrollo y permanente crecimiento, convirtiéndose en uno de los pilares para el fortalecimiento de la marca en ese país.

b. Características generales de la empresa a trabajar

Características del éxito de STF GROUP S.A. Ha elaborado un buen diseño de un plan de marketing, se ha encargado de fomentar un alto grado de compromiso de sus empleados, la consolidación de ELA como marca, el nivel de exigencia para sus vendedores, la adecuación de sus tiendas.

c. Caracterización de la organización

Misión. Resaltar la belleza de la mujer, brindando la mejor alternativa de moda y generando una experiencia de compra única, con productos innovadores que la hagan sentirse bien, sobresalir en cualquier ocasión de uso y reflejar toda la feminidad y sensualidad en su look.

Visión. Consolidarnos como una Compañía global, líder en el mercado de la moda femenina en Latinoamérica, enfocada a cautivar a sus clientes con productos innovadores de alta calidad y diseño, fundamentada en el bienestar y compromiso de su capital humano, en su orientación al servicio, en la creatividad e innovación, con una sólida estructura financiera, un crecimiento sostenido y una alta rentabilidad, contribuyendo al desarrollo del país.

Valores corporativos

Integridad. Nuestros pensamientos y palabras están acordes con nuestro actuar; nos basamos en nuestros valores y políticas y los adoptamos como nuestra filosofía de vida.

Excelencia. Lo que hacemos, lo hacemos bien; el mejoramiento continuo de nuestros procesos nos permite trascender la satisfacción de nuestros clientes, siendo la mejor alternativa de moda.

Pasión. Amamos nuestro negocio, nos importa cada cosa que hacemos, por eso estamos orgullosos de nuestra Compañía.

Disponibilidad al Cambio. Damos soluciones y respuestas efectivas, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes, siendo creativos al romper esquemas y asumir riesgos.

Constancia. Perseveramos en el cumplimiento de nuestras metas, respondiendo a los compromisos adquiridos siempre con actitud firme y positiva.

Competencias corporativas

Orientación al Cliente. Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades del cliente, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente externo como interno. No se trata sólo de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la planeación de la actividad.

Creatividad e Innovación. Capacidad constante para idear soluciones nuevas y diferentes que optimicen procesos y/o den respuestas a situaciones requeridas por el propio cargo, la Compañía o los clientes.

Orientación al Resultado. Capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Habilidad para fijar metas desafiantes por encima de los estándares, manteniendo altos niveles de rendimiento.

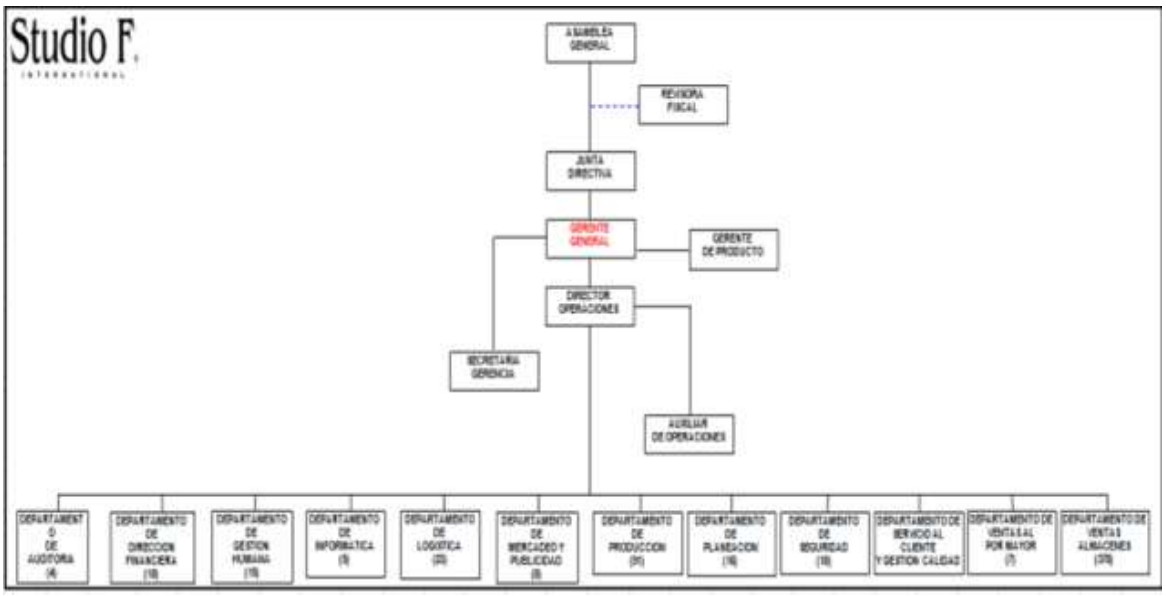
Total Look. Hace referencia al concepto 50/50 que se maneja en la Compañía, es decir 50% buena actitud, 50% buen desempeño profesional, generando en suma una persona íntegra.

Trabajo en Equipo. Es la unión del trabajo de todos en búsqueda de un objetivo común; principal característica de los equipos de alto desempeño. Implica el desarrollo de las relaciones interpersonales, la capacidad para comprender, persuadir y desarrollar una comunicación efectiva.

Organigrama

Figura 1

Organigrama general de STF GROUP S.A.

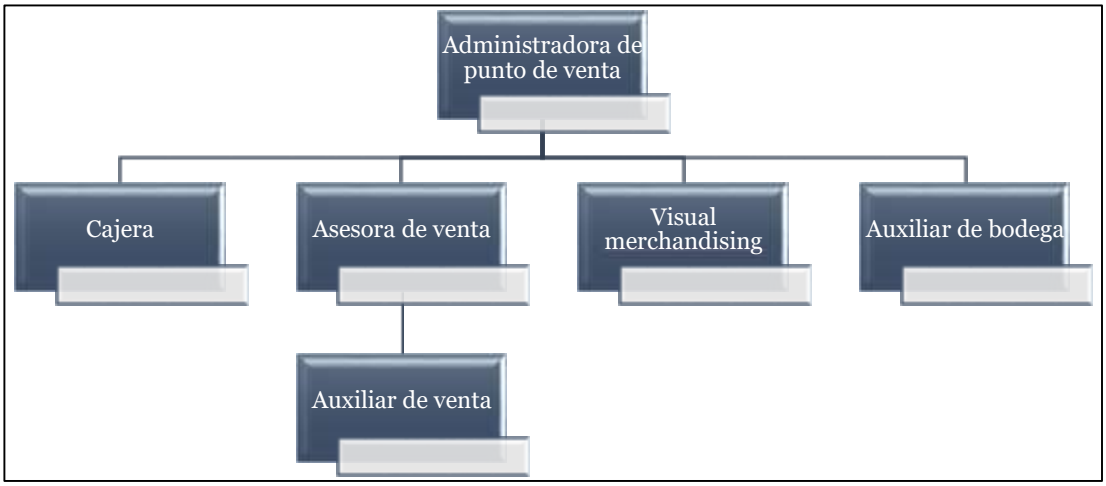


Fuente Propia

Tienda.

Figura 2

Organigrama de la Tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán



Fuente Propia

Planteamiento del problema

El estudio de caso "Diagnóstico del Clima Organizacional en la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán. Se realiza con fin de poder conocer si existe algún problema en el equipo de ventas o si se ha presentado alguno con anterioridad, cuáles son sus riesgos u oportunidades y poder transformarlo. Indagar si se vieron afectados en sus labores diarias después del confinamiento social por el covid-19 y si al retornar a sus labores de manera presencial su ambiente se vio afectado o no; esto lo realizaremos mediante la identificación las variables críticas que afectan de manera positiva o negativa el clima laboral en esta tienda; conocer que lo genera, cuales son los valores o principios personales y organizacionales que se comparten o no se están viviendo dentro de esta y que se puede reforzar, así como analizar los hallazgos encontrados en la implementación del instrumento IMCOC y posteriormente proponer un plan de mejora, el cuál será socializado a todo el personal de la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán, que quedará a su disposición y podrá ser adoptado o no por el equipo.

Objetivos

General

Realizar un estudio de clima organizacional en la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán.

Específicos

-Determinar el estado actual del clima organizacional entre el personal de ventas de la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán.

-Identificar los factores o variables que afectan el clima organizacional entre el personal de ventas de la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán.

-Diseñar el plan de mejora del clima organizacional para el personal de ventas de la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán.

Justificación

La importancia del trabajo radica en su pertinencia académica por la aplicación de los conocimientos obtenidos durante la especialización en Gerencia del Talento Humano, además, de la posibilidad que se ofrece a la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán, para corregir los problemas detectados en el presente diagnóstico y diseñar un plan orientado a mejorar el ambiente laboral dentro del local.

El desarrollo de esta actividad, significa un valioso aporte para la tienda, ya que, a partir del diagnóstico de clima organizacional, se podrán tomar los correctivos del caso para mejorar el clima laboral entre los colaboradores. En relación con los hallazgos encontrados se realizará una propuesta de mejoramiento y se socializará con todo el personal de ventas, lo cual les permitirá fomentar un ambiente laboral positivo e integral para todos.

Para conocer las percepciones que tienen los 6 empleados de la tienda sobre su trabajo, se realizará una encuesta de medición de clima laboral denominada “Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)”, en el cual a través de 45 preguntas se

abordarán temas como: cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control. Esta herramienta fue desarrollada durante los años de 1980 a 2005 por el profesor de la Universidad del Rosario, Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

Es así que, se realizó revisiones de capítulos de libros e investigaciones para darle soporte teórico a dicha investigación, donde se refleja la importancia de la realización del diseño de estrategias para la mejora del clima organizacional dentro del grupo de trabajo.

Horizonte teórico

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

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

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

Es importante ahondar en los enfoques en los que se ha estudiado el clima organizacional a través de la historia, así como, las dimensiones que diferentes autores han propuesto para su análisis y los tipos de clima laboral que existen.

Enfoques del clima organizacional

El clima organizacional ha sido abordado desde varios enfoques, entre los que se reconocen con mayor claridad son: estructural, perceptual, interactivo y cultural. Cada uno hace énfasis en aspectos diferentes que se explican a continuación.

Enfoque estructural. de acuerdo a este enfoque "el clima es inherente a la estructura organizacional, donde no se considera la percepción de los trabajadores (Guion, como se citó en Alvarado y Contreras, 2010). Da prioridad a aspectos administrativos, tangibles, tales como: el tamaño de la empresa, el grado de descentralización, los niveles jerárquicos, la tecnología empleada y la extensión en que las reglas formales y las políticas prescriben el comportamiento individual. Es un enfoque que no tiene en cuenta otras disciplinas, orientándose prioritariamente en lo administrativo y gerencial, dejando rezagados aspectos importantes, tales como, la interacción entre compañeros, el salario, la comunicación, la confianza, entre otros.

Enfoque perceptual. Se considera un enfoque que evalúa los aspectos psicológicos de los empleados, dando prioridad a sus percepciones respecto al ambiente de trabajo, sus sentimientos y pensamientos y el porqué de sus apreciaciones. Otorga importancia a los aspectos emocionales, más subjetivos de cada persona acerca de las condiciones estructurales, laborales y sociales de la empresa.

Enfoque interactivo. Para comprender este enfoque es relevante conocer el concepto que ofrece de clima organizacional, ya que lo expone como un efecto combinado de rasgos de la personalidad y su interacción con elementos de la estructura organizacional (Gavin, 1975 citado por Alvarado & Contreras, 2010). Podría decirse que el enfoque interactivo es un complemento entre estructural y perceptual, porque abarca tanto los aspectos psicológicos como administrativos. Se centra en la interacción que se da entre los miembros de la organización y el desarrollo de una visión compartida como fuente del clima organizacional.

Enfoque cultural: Expone las creencias, valores y normas que se tienen en una entidad puede transmitirse e interiorizarse por cada uno de los integrantes de la empresa, sin tener en cuenta que cada persona tiene los suyos propios y que no siempre están acordes al lugar en el que trabajan.

Dimensiones del clima organizacional

Diferentes autores han propuesto dimensiones que deben tenerse en cuenta en los estudios de clima organizacional y aunque muchos convergen, a continuación, se expondrán los más relevantes para este estudio de caso.

Dimensiones de Likert. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una empresa y que influyen en la percepción individual del clima. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional: autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo en grupos.

Variables causales. Definidas como 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. Están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

Variables finales. Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la estructura tales como productividad, ganancia y pérdida. (Brunet, 1999). Con respecto a la herramienta de medición de clima, propone enunciados con una escala de 5 opciones en la cual los encuestados deben elegir con la que se sienten más identificados. A cada opción de respuesta

se le asigna un valor numérico y al final de responder todas las afirmaciones se suman todas las puntuaciones obtenidas de cada participante.

Dimensiones de Sudarsky. El autor, quien fue profesor de la Universidad de los Andes, se basó en la teoría de la motivación de McClelland para su planteamiento, por lo cual para Sudarsky (1977) el clima organizacional se encuentra estrechamente ligado a la motivación y expone las siguientes variables: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario. Siendo las dos últimas su principal aporte, teniendo en cuenta el contexto de las empresas colombianas. El Test de Clima Organizacional (TECLA) es el instrumento de medición que creó Sudarsky, un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

Dimensiones Fernando Toro. Fernando Toro diseñó en 1992 un instrumento de evaluación del clima organizacional denominado encuesta ECO. Cuenta con 49 ítems enfocados en 8 dimensiones: relaciones interpersonales, el estilo de la dirección, el sentido de pertenencia hacia la organización, la retribución del individuo, la disponibilidad de recursos en la empresa, la estabilidad que se le brinda al personal, la claridad y coherencia en la dirección, y los valores colectivos, en sus categorías de cooperación, responsabilidad y respeto.

Dimensiones Ernesto García. Basado en 35 años de experiencia en distintas organizaciones, los 6 factores propuestos son los siguientes: imagen corporativa, estructura organizacional, condiciones de trabajo, liderazgo, desarrollo humano y condiciones laborales. Para García medir el clima organizacional lo más objetivamente posible, significa estudiar a fondo la organización con el propósito de descubrir los rasgos propios de la misma, haciendo que las personas que la integran ayuden a definir, de manera no consciente, las variables que intervienen en la visión particular del mundo laboral.

Dimensiones de Carlos Méndez. Carlos Méndez fue profesor de la Universidad del Rosario y durante más de 20 años estudió acerca del clima organizacional. Él plantea 7 variables

a tener en cuenta, abordadas a través de una encuesta de 45 preguntas y que tiene 7 tipos de respuesta con una respectiva calificación. Las variables son:

Objetivos. Es de vital importancia analizar la interiorización que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa, y no como resultado del proceso de inducción, sino como un proceso enfocado en la antigüedad y experiencia. Sin embargo, no siempre se tiene clara la relación que existe entre su trabajo, la satisfacción personal y los objetivos de la empresa.

Cooperación. Más allá de la colaboración formal en las actividades y objetivos a cumplir, en los ambientes que existe un buen clima laboral, la ayuda debe ser espontánea, surgir de manera natural entre todos los trabajadores de la empresa. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los objetivos particulares y comunes. Corresponde a los procesos asociativos que se dan entre los trabajadores, dentro de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, y fuera de la empresa en las relaciones informales.

Relaciones interpersonales. A pesar de desenvolverse en un ambiente laboral, es inevitable que las relaciones tiendan a trascender a un ámbito personal. Cuando existe un buen clima organizacional, los compañeros pueden pasar a convertirse en amigos, a realizar actividades informales y compartir momentos de esparcimiento, cultura, deporte o diversión. Sin embargo, cuando el clima no es tan agradable, pueden llegar a participar solamente por obligación en caso de que la actividad sea organizada por la empresa.

Liderazgo. Se debe analizar si el liderazgo se da de manera coercitiva, autoritaria, afiliativa, democrática o tipo coaching. El liderazgo en las organizaciones es importante en el clima laboral, ya que de acuerdo al tipo de liderazgo que se ejerza, el personal se va a sentir más o menos cómodo al realizar las funciones propias de su cargo.

Control. Es el que permite saber si el trabajo que se ha realizado ha cumplido con los objetivos planteados por la empresa, en el tiempo estipulado para ello (Méndez, 2005). El control en la organización, tiene por objeto determinar sí las relaciones y las asignaciones

previstas por la dirección fueron efectivamente cumplidas. El control tiene sus efectos en el clima organizacional debido a que el personal, ante un excesivo control, puede generar procesos de estrés.

Toma de decisiones. Es relevante analizar quién toma las decisiones en cada entidad y de qué nivel de importancia son. Del mismo modo, cómo se siente el personal respecto a ello, si se sienten valorados, rechazados, ignorados o les da igual no le dan importancia.

Motivación. En esta variable permiten confluyen diferentes factores motivacionales (internos del individuo) que se pueden constituir en fortalezas y que se expresan por la satisfacción que tienen todos los empleados por trabajar y pertenecer a su empresa, así como la importancia que dan al contenido del cargo que desempeñan.

Tipos de clima organizacional

De acuerdo a Likert existen 2 tipos de clima laboral, autoritario y participativo, de los que se derivan 4 sistemas:

Autoritario explotador. Se caracteriza por tener directivos que no confían en sus colaboradores, usualmente acuden a amenazas y muy pocas veces a recompensas. No existe una retroalimentación, sino comunicación descendente y todas las decisiones son tomadas solamente por la alta gerencia.

Autoritario paternalista. Existe confianza entre directivos y subordinados, se maneja el método de castigos y recompensas, aunque existen comunicación de parte y parte, prevalece descendentemente, y la mayoría de decisiones las toma los altos mandos.

Participativo consultivo. Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente, hay alto grado de confianza entre todos los niveles, la comunicación que prevalece es descendente y los trabajadores pueden tomar cierto tipo de decisiones.

Participación en grupos. La comunicación se da libremente en todas las direcciones, hay plena confianza y se toman decisiones en todos los niveles. La motivación de los empleados se da por su participación e implicación.

Características del Clima Organizacional

"A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características: - El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas. - Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. - El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. - El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. - El clima, junto con las estructuras y características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico." (Gonçalves, Alexis).

Importancia del Clima Organizacional en la administración de empresas

La importancia de Clima Organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que demuestra en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Beneficios del clima organizacional satisfactorio

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción general de los trabajadores
- Mejor comunicación
- Positivización de las actitudes
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

Resultados de un clima organizacional negativo

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Pérdidas de tiempo
- Quejas
- Mayor tiempo extra
- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Demoras
- Hurtos
- Mayor rotación de personal
- Incrementos de gastos
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

Debido a lo anteriormente nombrado, se considera que el área de recursos humanos es de vital importancia en la empresa, pues en ella está la responsabilidad de asegurar que el capital humano desempeñe su labor en base a la cultura organizacional de la empresa y de esta forma, alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

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

Metodología

Se plantea realizar un estudio para la medición del clima organizacional de la tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán, mediante la aplicación de una herramienta validada, como lo es el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC). Con base en el análisis de los resultados obtenidos, se plantearán propuestas de mejora y estrategias que impacten de manera positiva al personal e incentiven la retención del mismo.

Se considera un estudio de tipo transversal porque se realiza en un lapso de tiempo específico y determinado**.** Tipo descriptivo, pues se realizará la medición de clima organizacional con una herramienta validada, con la que se recolectará información asociada a ciertas variables o dimensiones sin buscar relación entre las mismas (Hernández et al., 2010).

Se realizará una caracterización a partir de los resultados obtenidos, la cual se socializará con todo el personal de la tienda, cuyo objetivo sea relacionar los estilos de liderazgo con el clima laboral percibido en el área de trabajo. Pues Ponce et al. (2014) en su investigación dieron por comprobado que “la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo” hecho que va ligado a los resultados organizacionales según su favorabilidad.

Etapas del trabajo

El trabajo se realizará en 5 fases:

- Etapa etnológica.
- Aplicación de encuesta.
- Análisis de resultados.
- Propuesta de mejoramiento.
- Socialización de resultados con el equipo de ventas de la tienda.

Tipo de estudio

Para llevar a cabo este estudio de caso, se estudiara la problemática a partir de la recolección y análisis de datos directos de la realidad de los seis colaboradores de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán; por lo que se utilizan criterios estadísticos para el procesamiento de la información recolectada, desarrollando el diseño de la investigación, definición de variables, población y muestra, instrumentos para la recolección de datos, procedimiento y análisis de los mismos.

Tipo de Investigación

Investigación Cuantitativa. La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

Por otro lado, la investigación cualitativa es generalmente más explorativa, un tipo de investigación que depende de la recopilación de datos verbales, de conducta u observaciones que pueden interpretarse de una forma subjetiva. Tiene un largo alcance y suele usarse para explorar las causas de problemas potenciales que puedan existir. La investigación cualitativa suele proveer una visión sobre varios aspectos de un problema. Suele preceder o conducirse tras la investigación cuantitativa, en función de los objetivos del estudio.

Las compañías que usan la investigación cuantitativa más que la cualitativa, normalmente buscan medir la magnitud y van tras resultados estadísticos que se interpretan objetivamente. Si bien los resultados de la investigación cualitativa pueden variar según las habilidades del observador, los resultados de la investigación cuantitativa se interpretan de una manera casi idéntica por todos los expertos.

Ambos tipos de investigación varían ampliamente no sólo en sus resultados, sino en todo otro aspecto también. Si bien los datos cualitativos ofrecen una visión subjetiva de problemas de marketing, los cuantitativos definen una relación estructurada de causa y efecto entre el problema y los factores.

Una de las principales diferencias de los dos tipos de investigaciones es la diferencia en el método de recopilación de datos. La recopilación de datos es uno de los aspectos más importantes del proceso de investigación cuantitativa. La recopilación de datos implica que el investigador prepare y obtenga la información requerida por el público objetivo.

La preparación de datos incluye determinar el objetivo de la recopilación de datos, métodos de obtención de información, y secuencia de actividades de la recopilación de datos. Uno de los aspectos más importantes de este proceso es seleccionar la muestra correcta para recabar los datos. Luego, los datos se recopilan cuidadosamente sólo de las personas más relevantes para los objetivos del estudio. Conocido como segmento objetivo, esta muestra es un grupo de personas que son similares a través de una serie de variables.

Las herramientas de recopilación de datos de una investigación cuantitativa son las encuestas y los experimentos. Los experimentos pueden aportar resultados específicos sobre la relación de causa y efecto de varios factores independientes o interdependientes relacionados con un problema particular.

El método más común para hacer investigación cuantitativa es una encuesta o cuestionario. Las encuestas pueden incluir entrevistas, que pueden llevarse a cabo usando varias

metodologías distintas incluidas la presencial, por teléfono, en línea o entrevistas asistidas por computadora. También existen cuestionarios basados en la web.

Después de la recopilación de datos, otro paso es el proceso de análisis de datos. El análisis de datos estadísticos requiere herramientas sistemáticas y la realización de procesos. Existen muchas herramientas analíticas tales como pruebas de muestras independientes, pruebas-t correlacionadas, determinaciones de desviación, y análisis de regresión que pueden usarse para obtener resultados de los datos.

Método lógico inductivo. Según Bacon citado en (Newman, 2006) las observaciones se hacen sobre fenómenos particulares de una clase, y luego a partir de ellos se hacen inferencias acerca de la clase entera. Este procedimiento se denomina razonamiento inductivo.

Para lo cual se hará el respectivo trabajo de campo y observaciones bajo una premisa, examinando todos los casos que intervienen, significa un valioso aporte para la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, ya que, a partir del diagnóstico de clima organizacional, los administradores o directivos podrán tomar los correctivos del caso para mejorar el clima laboral entre los colaboradores.

De las 3 herramientas más usadas para evaluar el clima organizacional (observación, encuesta y entrevista) se decidió utilizar en la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, la encuesta como método de recolección de información, debido a que permite un análisis más objetivo de la situación actual de la entidad.

A los 6 empleados de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, se les aplicará el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), el cual, a través de 45 preguntas, aborda 7 aspectos que considera fundamentales que se deben tener en cuenta en el análisis del clima en toda entidad (cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control).

De los distintos instrumentos se tomó la decisión de aplicar IMCOC porque ha sido validado por más de 25 años en empresas nacionales de distintos sectores y ha sido aplicada a

más de 13.000 trabajadores, siendo así un elemento que está acorde a la realidad de las entidades y empleados colombianos.

Las preguntas están divididas en 7 categorías de la siguiente manera:

Tabla 1

Categorías del Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Categoría	Preguntas	Cantidad de preguntas
Objetivos	1 a 3	3
Cooperación	4 a 13	10
Liderazgo	14 a 22	9
Toma de decisiones	23 a 26	4
Relaciones interpersonales	27 a 32	6
Motivación	33 a 39	7
Control	40 45	6

Técnicas e instrumentos de medición

Instrumentos de Recolección de Datos. Se refiere a cualquier tipo de recurso que utiliza el investigador; para allegarse de información y datos relacionados con el tema de estudio. Por medio de estos instrumentos, el investigador obtiene información sintetizada que podrá utilizar e interpretar en armonía con el Marco Teórico. Los datos recolectados están íntimamente relacionados con las variables de estudio y con los objetivos planteados.

Para finalidades de este estudio se va a recurrir a fuentes de información tanto primaria como secundaria.

Fuentes de información primaria. Esta se da cuando se obtiene información directamente de la población objeto de estudio.

Encuesta. Es una técnica para obtener información directamente con la población objetivo, en esta se utilizarán preguntas cerradas es decir concretas. En este caso se toma a la

muestra que se obtuvo por formula estadística para el mercado selectivo. “La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que mercadologías e investigadores de mercados conozcan cuál es la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma”. (Iván Thompson, 2006).

Fuentes de información secundaria. Esta se da cuando se obtiene información de manera indirecta relacionadas al estudio, contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales (Biblioteca Universidad Alcalá, s.f.), aquí se encuentra la revisión bibliográfica necesaria para el cumplimento de los objetivos, de los cuales se acudió a:

Libros. Permitieron buscar información general sintetizada sobre diferentes temas de metodología de investigación, si como también poner el tema en contexto con otras cuestiones importantes.

Sitios web. Fue necesario hacer una revisión de páginas web, que permitieron ahondar en la investigación, así como de otros informes que están en medios online, pertinentes para tener una visión clara de lo que se busca investigar.

La encuesta que se le realizará a los 6 empleados de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, será el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), el cual, a través de 45 preguntas, aborda 7 aspectos que considera fundamentales que se deben tener en cuenta en el análisis del clima en toda entidad (cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control), donde todas las preguntas son de opción múltiple y de manera cerrada para una mejor obtención de resultados.

Diseño del muestreo

Población y muestra. Se debe destacar que la definición de población y muestra están en función del análisis de información recolectada de la muestra será una base fundamental para el diseño de la investigación y medir las potencialidades y percepciones que tienen los 6 colaboradores de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán.

Diseño de la Muestra. Para el desarrollo de este ejercicio, se implementará el diseño mediante el muestreo aleatorio simple, que es un tipo de muestreo probabilístico en el cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra.

Tamaño de la Muestra. Se aplicará el instrumento a toda la población de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán. En este caso a los 6 colaboradores de planta con los que cuenta esta sucursal.

Población Objetivo. En cuanto a la medición del clima organizacional, se tomará como unidad de observación a los colaboradores de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, es decir, aquellos ubicados en los siguientes cargos:

- Administradora de punto de venta
- Cajera
- Asesora de ventas
- Auxiliar de ventas
- Visual merchandising
- Auxiliar de bodega

Técnicas de sistematización

El análisis de los datos se da teniendo en cuenta que los resultados óptimos para el buen clima organizacional dentro de la tienda, se generan a partir del análisis de la percepción que

tiene cada uno de los 6 colaboradores de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, que tiene por objetivo que los datos que se han obtenido después de haber aplicado el instrumento, resulten significativos y válidos.

Para el tratamiento cuantitativo de los datos obtenidos, se utilizan estadísticas descriptivas adecuadas para los datos nominales y ordinales. Quiere decir que se pueden utilizar desde operaciones estadísticas simples, hasta técnicas más complejas de análisis, que condensan la información obtenida. Los datos obtenidos se interpretan según los objetivos que se han fijado para el estudio. Posteriormente se elaboran las conclusiones y se comparten con todo el personal.

En nuestro caso, realizaremos un análisis con las respuestas expuestas por cada uno de los colaboradores en el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), que facilitamos mediante Google Forms; este nos arroja un reporte en Excel, el cual será tabulado y graficado basado en las 7 escalas del modelo de análisis que nos sugiere esta herramienta

Estudio del clima organizacional.

El Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) tiene un modelo de análisis basado en 7 escalas aplicadas en sus respuestas, el formulario se carga en línea mediante Google Forms, herramienta que permite llegar de manera gratuita y remota a las personas que vamos a encuestar, es fácil de diseñar y de completar, permite realizar ajustes, se puede adaptar de acuerdo a las necesidades del estudio, da resultados fáciles de interpretar mediante un archivo de Excel y puede leerse en todo tipo de dispositivos móviles.

ANEXO 1: *Link de la encuesta: https://forms.gle/cFpkLbzESmKqsHHM6*

Esta será aplicada a la población objetivo perteneciente a la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán.

Situación actual del clima organizacional en la empresa.

Para poder realizar un análisis de la situación actual de la tienda caso de estudio; realizamos una etapa etnográfica de investigación cualitativa que es generalmente más explorativa; donde mediante la recopilación de datos verbales, de conducta y observaciones, pudimos interpretar un poco la situación de lo que ocurría dentro del almacén y explorar las causas de problemas potenciales que puedan existir.

Los colaboradores de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, constantemente reportan dificultades en el trabajo en equipo, perjudicando la comunicación necesaria para la productividad laboral; por ende, se encontró la necesidad de que se evalúe el clima organizacional de la tienda, para conocer cómo se encuentra esta, con el propósito de contar con estrategias claras que permitan mejorar estos aspectos en el equipo de ventas.

Análisis de la situación actual y aportes de empleados

Podemos concluir que la raíz de los inconvenientes dentro del equipo de trabajo no se ha encontrado con estudios objetivos y herramientas apropiadas; pero se observa que la escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar por parte de los colaboradores, al igual que el exceso de autoridad y los altos niveles de exigencia de los líderes pueden afectar el clima, ocasionando malos resultados en el área comercial y por supuesto en las ventas mensuales y cumplimiento de indicadores internos.

Cabe resaltar que el personal de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, presenta muy buena disposición para la ejecución del ejercicio; viendo en la realización de este estudio, una oportunidad para mejorar los aspectos que han venido afectando el buen desarrollo de sus actividades.

Factores de influencia del clima organizacional

Para la realización del análisis de Clima Organizacional en la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, se decidió con el grupo de trabajo de este estudio de caso, hacerlo en dos etapas, las cuales presentamos a continuación:

La primera es una etapa etnográfica enmarcada en una investigación cualitativa, siendo así, la etnografía es considerada una rama de la antropología que se dedica a la observación y descripción de los diferentes aspectos de una cultura, comunidad o pueblo determinado, como el idioma, la población, las costumbres y los medios de vida. Según Hammersley y Atkinson "es simplemente un método de investigación social, que puede parecer particular o de tipo poco común, pero que trabaja con una amplia serie de fuentes de información" (Denscombe, 1998, p. 15).

Esta observación previa, nos ayudó a conocer el estado en el que se encuentra el Clima Organizacional de la tienda; poder analizar el comportamiento de los colaboradores, el cumplimiento de la ruta de ventas establecidos por organización, la forma en cómo se saludan entre los integrantes del equipo, el feedback de opiniones con los clientes, lo que hacen mientras la tienda está sola, sus comportamientos y el cierre de venta en caja. Para el desarrollo de esta actividad, hicimos este estudio en 3 ocasiones durante tres días y horas diferentes desde la parte externa de la tienda, sin que el personal notara que lo estuvimos observando y tomando nota de sus comportamientos.

ANEXO 2: *Fotografías de etapa etnográfica en el estudio del clima organizacional en la Tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán.*

La segunda etapa es la aplicación del instrumento para conocer la percepción del Clima Organizacional en la Tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, se aplica a los colaboradores mediante una encuesta modelo IMCOC basada en el libro de Clima Organizacional y productividad Laboral de Carlos Eduardo Méndez, Centro de Investigación e

Interventoría en Comportamiento Organizacional, fue desarrollado en 1980 por la Universidad del Rosario y en 1986 obtuvo la validación de variabilidad, confiabilidad y validez (Pérez, 2013).

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

- ✓ Objetivos (ítems 1, 2,3) Información y visión de la organización, identificación de objetivos ayuda y colaboración, motivación y satisfacción en el cumplimiento del trabajo.
- ✓ Cooperación (ítems 4 -13) Logro del objetivo participación, amistad, confianza, grupos, motivación, comunicación, relaciones interpersonales. Tendencia a compartir apoyo, ambiente.
- ✓ Liderazgo (ítems 14 -22) Percepción del liderazgo y del control trabajo en grupo, confianza, ayuda y colaboración. Motivación al trabajo y compromiso reflejado con el rendimiento.
- ✓ Toma de Decisiones (ítems 23 -26) Autonomía en el trabajo, participación y compromiso, comunicación, confianza, satisfacción personal, percepción del control, responsabilidad en la ejecución.
- ✓ Relaciones Interpersonales (ítems 27 -32) Ayuda y colaboración, trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza, satisfacción personal, profesional; además de percepción del jefe y de la amistad de forma positiva.
- ✓ Motivación (ítems 33 -39) Satisfacción personal y en el trabajo, percepción del objetivo del liderazgo y del control, recompensas y actitud receptiva.
- ✓ Control (ítems 40 -45) Liderazgo, motivación, confianza, toma de decisiones, satisfacción personal y en el trabajo, esfuerzo y reconocimiento; logrando el rendimiento esperado.

En este link se encuentra la encuesta realizada al personal de la tienda: https://forms.gle/cFpkLbzESmKqsHHM6

Tabla 2

Puntuación de las escalas del Instrumento (IMCOC)

Puntuación de las escalas del instrumento							
Escala / puntaje	7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
Comportamiento	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
Calidad	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pesimo
Actitud y creencias	Total acuerdo	Casi total acuerdo	Parcial acuerdo	Indeciso	Parcial desacuerdo	Casi total desacuerdo	Total desacuerdo
Satisfacción	Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Copletamente insatisfecho
Información	Toda la información	Suficiente	Apenas la necesaria	Alguna	Muy poca	Casi ninguna	Ninguna

Tabulación de cada respuesta

Como se mencionó en el punto anterior, cada respuesta tiene un puntaje equivalente según la tabla propuesta por el instrumento, y teniendo en cuenta sus resultados se saca un promedio para determinar su nivel de percepción.

Posteriormente, para determinar el nivel de clima organizacional de cada una de las 7 variables postuladas por Méndez en el IMCOC, se sacará el promedio, sumando los puntajes totales obtenidos en cada pregunta y dividir el resultado por el número de preguntas de cada variable. Estos resultados se colocarán en una escala que nos dará mayor claridad sobre la valoración de cada una de ellos, de la siguiente manera:

Tabla 3

Valoración del Nivel de Percepción

Promedio	6.1 a 7	5 a 6	4.0 a 4.9	2 a 3.9	1 a 1.9
Nivel de percepción.	Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción negativa	Percepción altamente negativa

Resultados de la encuesta

Caracterización de los encuestados. Los 6 colaboradores encuestados de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, están en el rango de los 23 a 33 años, mayoritariamente de sexo femenino y con un nivel educativo bachiller, técnico o tecnológico. El tiempo laborado predomina el rango de los 3 a los 8 años, siendo estables laboralmente la mayoría de las personas que trabajan en la tienda. Esta información fue solicitada a través de unas preguntas iniciales a la aplicación del Instrumento de Medición.

Análisis del componente 1: Objetivos.

Tabla 4

Tabulación del componente Objetivos

Componente	Pregunta	Promedio de respuestas	Nivel de Percepción por pregunta	Promedio Componente	Nivel de Percepción por pregunta
Objetivos	1	6		6	
	2	6			
	3	6			

Este componente está compuesto por las 3 primeras preguntas las cuales tienen como objetivo analizar la interiorización que tienen las colaboradoras sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa, y no como un proceso de memorización, sino basados en el tiempo laborado, en base a sus experiencias en relación entre los objetivos de la empresa y sus metas personales.

El componente tuvo una calificación promedio de **6,0** indicando una ***percepción positiva*** lo que significa que las colaboradoras de la tienda consideran que conocen bien los objetivos de su empresa y lo más importante, se sienten identificados con ellos, al indagar a los

colaboradores, nos dimos cuenta que la Empresa tiene una cultura organizacional fuerte, la cual es inculcada a sus colaboradores desde que ingresan a su vida laboral con STF GROUP S.A. En su gran mayoría, piensan que al lograr las metas de la empresa están aportando al crecimiento mutuo porque también pueden satisfacer sus necesidades económicas, tener estabilidad laboral, formación mediante su Plan Fashion Stars, posibles ascensos a la medida que la empresa siga creciendo y logrando los objetivos propuestos.

Análisis del componente 2: Cooperación.

Tabla 5

Tabulación del componente Cooperación

Componente	Pregunta	Promedio de respuestas	Nivel de Percepción por pregunta	Promedio Componente	Nivel de Percepción por pregunta
Cooperación	4	5,8		5,27	
	5	5,3			
	6	6,7			
	7	5			
	8	4			
	9	6,1			
	10	4,9			
	11	4,3			
	12	4			
	13	6,6			

Del componente hacen parte 10 preguntas, en el rango de la 4 a la 13, en las cuáles se preguntaron las actitudes de las colaboradoras frente a la cooperación, el trabajo en equipo y la

ayuda mutua. Cuando estas actitudes nacen de una forma espontánea se refleja un buen clima laboral, más aún, cuando sus relaciones se fortalecen por fuera de su lugar de trabajo, compartiendo espacios de esparcimiento.

Este componente tuvo un promedio en sus preguntas de **5,27** y aunque en los rangos de análisis corresponde a una ***percepción positiva,*** es importante resaltar los resultados de las preguntas 8 y 12, son las respuestas que obtuvieron el promedio de 4 un nivel neutral, la entidad debe enfocarse en mejorar que los colaboradores se brinden apoyo para el desarrollo de sus funciones y brindar espacios de diversión para una mayor integración, como son encuentros deportivos, días de la familia, celebraciones de fechas especiales, en los que los trabajadores puedan compartir más allá de su lugar de trabajo para fortalecer más el trabajo en equipo. En las preguntas de 10 y 11, igualmente se puede observar que son ocasionales las veces en las que han podido compartir con otras áreas o compañeros fechas o actividades que la empresa realice por fuera del horario o espacio laboral, teniendo en cuenta que en la ciudad hay pocas tiendas del Grupo Empresarial, y las grandes actividades las realizan en las ciudades en donde cuentan con mayor número de puntos de ventas.

El análisis general de esta área, indica que mantienen una relación cordial, amable y colaborativa en el cumplimiento de sus funciones, están dispuestos a trabajar mucho más en equipo y cumplir los objetivos de manera conjunta, pero la empresa puede brindar más espacios para la integración para procurar fortalecer constantemente sus relaciones más allá de un espacio laboral.

Análisis del componente 3: Liderazgo

Tabla 6

Tabulación del componente Liderazgo

Componente	Pregunta	Promedio de respuestas	Nivel de Percepción por pregunta	Promedio Componente	Nivel de Percepción por pregunta
Liderazgo	14	5,8		5,59	
	15	6			
	16	7			
	17	6			
	18	6			
	19	4,2			
	20	4,3			
	21	4			
	22	7			

Este apartado está compuesto por 9 preguntas que tienen como objetivo analizar el tipo de liderazgo que se ejerce en cada organización, en este caso para la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán. Las respuestas dadas en la encuesta, tuvieron un promedio de **5.59** dando una ***percepción positiva.***

El liderazgo es ejercido por la jefe de zona suroccidente y administradora de la tienda. En la mayoría de los casos hay directrices claras en las funciones, objetivos y actividades a realizar, y existe la posibilidad de dar a conocer las inquietudes o problemas del trabajo que no pueden solucionar los colaboradores; es importante recalcar que siempre se respeta el conducto regular dentro de la empresa.

Del mismo modo, hay libertad y confianza para ejercer sus funciones y existe un nivel de control aceptable en la ejecución de las mismas. Los empleados consideran a sus superiores personas justas y procuran obedecer y seguir las indicaciones, rigiéndose por la ruta de ventas y

el manual de convivencia socializado por la Compañía. Se visualiza comunicación de parte y parte, aunque la respuesta a la pregunta 21 es la inferior acerca de que los jefes transmiten a sus colaboradores; teniendo en cuenta que las visitas de la jefe de zona se da máximo 2 veces al mes y la comunicación directa se maneja por intermedio de la administradora de la tienda.

Análisis del componente 4: Toma de Decisiones.

Tabla 7

Tabulación del componente Toma de decisiones

Componente	Pregunta	Promedio de respuestas	Nivel de Percepción por pregunta	Promedio Componente	Nivel de Percepción por pregunta
Toma de decisiones	23	4		4,15	
	24	4			
	25	4,1			
	26	4,5			

El apartado de toma de decisiones se analizó a partir de 4 preguntas claves, con el objetivo de conocer quién la toma, qué nivel de importancia tienen y cómo se siente el personal respecto a ello, si se sienten ignorados o no les dan importancia.

Las respuestas de este componente tuvieron un promedio de **4,15** teniendo una ***percepción neutral***. Las colaboradoras de la tienda consideran a sus superiores como personas justas en la toma decisiones, les permiten participar ocasionalmente en la toma las decisiones de la tienda; pero debido al tamaño de la Empresa, la mayoría de decisiones están establecidas con anterioridad por la Alta Gerencia y el Director Comercial de la Compañía, se

observa que las condiciones laborales afectan el rendimiento y bienestar laboral y más en épocas de alto flujo de gente, como lo es Diciembre; pues los tunos de trabajo se hacen más extensos de lo normal, aunque algunas veces perciben que no tienen la confianza de poder comunicar sus problemas, inquietudes o tener la posibilidad de participar un poco más de esas decisiones para sentirse más incluidos. Es un punto fuerte a trabajar; pero se debe realizar directamente desde el área de Talento Humano de la Organización y desde la Dirección Comercial.

Análisis del componente 5: Relaciones Interpersonales.

Tabla 8

Tabulación del componente Relaciones Interpersonales

Componente	Pregunta	Promedio de respuestas	Nivel de Percepción por pregunta	Promedio Componente	Nivel de Percepción por pregunta
Relaciones interpersonales	27	6		5,68	
	28	5,5			
	29	5,6			
	30	5,3			
	31	5,7			
	32	6			

Las relaciones interpersonales son fundamentales para mantener un buen clima laboral, pues muestran la percepción que tienen los integrantes del equipo de sus labores diarias; es por ello que a través de 6 preguntas se indagó el tipo de relación que tienen en la tienda entre compañeros, con superiores y subalternos. Es fundamental que haya armonía, colaboración, respeto, entre todos los integrantes de una empresa, que haya una buena comunicación,

tolerancia y escucha. El promedio de este componente dio **5,68** dando como resultado una ***percepción positiva.***

La mayoría de las colaboradoras manifestaron que las relaciones con sus superiores y compañeros son muy buenas y en las ocasiones que han tenido discusiones o inconvenientes entre ellos o sus superiores, lo han resuelto de manera cordial y en pro de dar solución al motivo del inconveniente. Hay un ambiente de respeto, armonía y compañerismo, teniendo en cuenta que llevan más de 3 años trabajando juntos. La comunicación y el respeto han sido valores esenciales inculcados por la empresa, a la hora de informar los cambios o nuevas directrices a sus colaboradores de manera oportuna. Los directivos, en cabeza de la jefe de zona y la administradora de la tienda, están pendientes de que se establezca un buen ambiente laboral.

Análisis del componente 6: Motivación.

Tabla 9

Tabulación del componente Motivación

Componente	Pregunta	Promedio de respuestas	Nivel de Percepción por pregunta	Promedio Componente	Nivel de Percepción por pregunta
Motivación	33	4,7		5,26	
	34	5,8			
	35	5,8			
	36	5,1			
	37	5,1			
	38	4,6			
	39	5,7			

En esta variable se combinan diferentes factores internos y motivacionales de cada persona, que se pueden constituir en fortalezas y que se expresan por la satisfacción que tienen

todos los empleados por trabajar y pertenecer a su empresa, así como la importancia que dan al buen desempeño del cargo que desempeñan. Este componente tuvo un promedio de **5,26** considerándose una ***percepción positiva*** en las 7 preguntas que se realizaron al respecto.

Los trabajadores se sienten a gusto con la labor que desempeñan y con el salario que reciben; pero como llevan tantos años en la Compañía, recuerdan épocas anteriores en donde económicamente les iba mejor y lograban más fácil sus objetivos personales; sin embargo, se sienten agradecidos por la estabilidad laboral que les ofrece la Empresa.

Al socializar los resultados con el personal de la tienda, algunos manifestaron que se sentían a gusto porque es una empresa de renombre, que les permite crecer personalmente y profesionalmente, que piensa en fortalecer sus conocimientos, a través de capacitaciones y de su programa de formación Fashion Stars; para así brindar un mejor servicio a los clientes.

Algunos reconocen que les falta poner un poco más de su parte para desempeñar cada día mejor su trabajo y aprender de forma autónoma, también solicitan conocer mejor sus presupuestos de ventas pues creen que es muy complicado diligenciar todos los días las carpetas de ventas asignadas, no. Les gustaría tener una mejor dotación y mayor surtido en la tienda; pues por lo general siempre son comparadas con las tiendas de la Ciudad de Cali.

Análisis del componente 7: control

Tabla 10

Tabulación del componente Control

Componente	Pregunta	Promedio de respuestas	Nivel de Percepción por pregunta	Promedio Componente	Nivel de Percepción por pregunta
Control	40	5,2		5,22	
	41	5,1			

	42	5,3
	43	5
	44	5,6
	45	5,1

Las ultimas 6 preguntas de la encuesta buscan determinar si los colaboradores cumplen o no con sus funciones, y si se cumplen los objetivos personales y grupales de la tienda en el tiempo estipulado para ello. El control tiene sus efectos en el clima organizacional debido a que el personal, ante un excesivo control, puede generar procesos de estrés o rebeldía. El resultado de la encuesta del componente de control arrojó un promedio de **5,22** en este componente, ubicándose en una ***percepción positiva.***

Según las respuestas, se ejerce control constante sobre la ejecución de las funciones de cada colaboradora y se les da a conocer los resultados para lograr mejoras o resaltar la labor realizada. Del mismo modo hay diálogo constante sobre las funciones ejecutadas y los empleados generalmente se sienten conformes con la manera en que se les evalúa su desempeño.

Al socializar los resultados con el personal de la tienda, un porcentaje bajo de los empleados manifestó sentirse bajo presión por la forma en que son controladas sus actividades; sobre todo con el uso del celular, pidiendo mayor respeto debido a que es de uso personal y en ocasiones es usado por sus familiares para notificar cosas importantes o pendientes.

Estrategia del plan de clima organizacional

ANEXO 3: *Propuesta de Plan de mejora del Clima Organizacional de la Tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán.*

Gracias al panorama arrojado por la aplicación del instrumento anteriormente mencionados y a la observación directa mediante la etapa etnológica en la Tienda Studio F en el

Centro Comercial Campanario de Popayán, se diseñan 7 estrategias que permitan la mejora continua en el bienestar de los colaboradores. En el plan de mejora, algunas de sus estrategias impulsan la mediación en las relaciones interpersonales, en donde se refuercen las habilidades de un equipo de trabajo por medio de espacios de integración, así como el acercamiento a la Dirección Comercial y otras áreas de la empresa, que generaran un impacto positivo en los colaboradores de esta tienda; mejorar la importancia de un buen clima organizacional en la generación de ventajas dentro del desempeño de sus colaboradores, no dejar de un lado el fomento de la satisfacción laboral, lo cual les permita conseguir el logro de las metas pactadas desde la Alta Gerencia y el Director Comercial de STF GROUP S.A.

Por otro lado, se deben desarrollar capacitaciones al personal de tienda, enfatizando en el buen manejo de las hojas de venta, que tanto les ha costado comprender y diligenciar; para que no vean esta tarea como aburrida; si no como una tarea de medición de su productividad diaria, semanal y mensual; las ventajas y desventajas que tiene el cumplimiento de las categorías y el plan de incentivos con el que cuenta la Empresa.

Se busca implementar el plan de mejora en su totalidad y se plantea realizarlo a partir del mes de enero de 2022; por un lapso de tiempo de un año; teniendo en cuenta que este mes es el mayor mes de ventas en la Organización, demanda mucho tiempo de trabajo por parte de los colaboradores, ingresa personal nuevo de temporada y no lo implementarían de la manera correcta de hacerlo en estos momentos. Sin embargo, se pretende que mejore en una mayor proporción para la tienda cuando se ponga en marcha la totalidad del plan de mejora y se vea reflejado en los buenos resultados de venta y en la satisfacción laboral de las 6 personas que pertenecen a la Tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán.

Recomendaciones profesionales

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos al implementar el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), en el personal de la Tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de la Ciudad de Popayán; el equipo investigador,

conformado por las cuatro estudiantes que optan por el título de Especialistas en Gerencia del Talento Humando de la Fundación Universitaria de Popayán, plantean a los colaboradores del almacén, unas estrategias que se deben aplicar en torno a una serie de variables que determinan y definen el clima organizacional.

Se sugiere realizarlo a partir del mes de enero de 2022; según lo explicado anteriormente para la implementación adecuada y seguimiento al Plan de Mejora.

Como recomendaciones importantes a tener en cuenta dentro del equipo de trabajo están:

-Implementar de manera óptima y eficiente las estrategias propuestas por las estudiantes, para mejorar el clima organizacional, realizando controles y evaluando los resultados obtenidos entre todos los integrantes del grupo de trabajo a partir del mes de enero.

-Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, y de forma periódica, en un ambiente fuera de la jornada laboral que genere tranquilidad entre los compañeros de la tienda; con la intención de identificar a tiempo las dificultades que se presenten al interior del equipo de trabajo y poderles dar solución de manera inmediata.

-Mantener y fortalecer las conductas y las percepciones favorables de los integrantes de la Tienda; las cuales ayudarán a mantener un excelente Clima Organizacional y fomentarán las buenas relaciones y cumplimientos de objetivos organizacionales.

-Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima organizacional con el que se cuenta en el momento de la aplicación del Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC).

-Crear en los colaboradores conductas positivas que permitan mejorar su percepción en las tareas diarias y en la convivencia con el resto de sus compañeros.

En los hallazgos encontramos que los resultados obtenidos fueron favorables para el equipo de trabajo perteneciente a la Tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de la Ciudad de Popayán, debido que el promedio de respuesta de los colaboradores en su mayoría

fue de percepción positiva exceptuando el componente toma de decisiones cuyo resultado fue neutral; puesto que los empleados perciben que no se les hace participes de las decisiones, estas les afectan en el desarrollo de su trabajo diario; pues la mayoría de estas decisiones es impuesta por la Alta Gerencia y la Dirección Comercial.

Nos llama la atención como grupo de estudiantes la importancia de la socialización de los resultados de la aplicación del Instrumento (IMCOC), a las personas que se prestaron para realizar esta actividad. Cabe resaltar que el personal de la tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán, presenta muy buena disposición para la ejecución del ejercicio; viendo en la realización de este estudio, una oportunidad para mejorar los aspectos que han venido afectando el buen desarrollo de sus actividades.

En términos generales, se concluye que el clima organizacional en la compañía es bueno, debido que es una empresa grande, con una larga trayectoria, que se encuentra organizada y bien constituida con reglamentos establecidos por la gerencia, si bien es cierto, se encontraron algunas falencias que se deben mejorar y ponerles mucha atención para que no se vuelvan reiterativas entre la población encuestada para este estudio de caso; pero se encuentra gran orden dentro de la Empresa; pues cuenta con protocolos de venta establecidos, manuales de convivencia, de imagen, políticas de calidad, entre otras, que rigen y ayudan día a día al mejoramiento continuo de esta compañía.

La raíz de los inconvenientes dentro del equipo de trabajo no se ha encontrado con estudios objetivos y herramientas apropiadas; pues hasta el momento no se había aplicado un Instrumento como el utilizado para este estudio de caso; pero se observa que la escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar por parte de los colaboradores, al igual que el exceso de control y los altos niveles de exigencia de la Empresa, que pueden afectar el clima organizacional, ocasionando malos resultados en el área comercial y por supuesto en las ventas mensuales y cumplimiento de indicadores internos.

Tabla 11

Actividades para el desarrollo del Caso Estudio

ACTIVIDADES/ MES	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de la organización, Planteamiento del problema.	x	x	x	x																
Objetivos y Justificación				x	x	x														
Horizonte Teórico, Metodología y Estudio del Clima Organizacional							x	x	x											
Etapa etnológica									x	x										
Aplicación del Instrumento IMCOC											x									
Plan de Mejora, Recomendaciones, Hallazgos												x								
Resumen e Introducción													x							
Socialización de resultados con el equipo de ventas													x							
Entrega Final														x						
Aplicación del Plan de Mejora																		x		
Sustentación del Trabajo Final																			x	

Referencias bibliográficas

Alvarado, A. y Contreras, M. R. (2010). Enfoques para el estudio del clima laboral en las organizaciones. En Velarde, M. y Maldonado, A. V. Estrategias organizacionales de competitividad. Enfoques regionales (págs. 99-130). España: Plaza y Valdés.

Brunet, L. (1999). el clima de trabajo en las organizaciones, definiciones diagnósticos y consecuencias, editorial Trillas. México. FAC. CC. SS.

Denscombe, M. (1998). The Good Research Guide for Small-Scale Social Research Projects. Buckingham.

García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P., & Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. Acta de investigación psicológica, 4(1), 1370-1384.

Goncálves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). México DF.

Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y administración, 59(1), 229-257.

[Martínez; Luis; documento de Internet, http://www.monografias.com/trabajos6/clior.html]

Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención

Pérez Páez, N. M. (2013). Caso aplicativo clima organizacional a la dirección nacional de derecho de autor bajo el método de medición IMCOC.

Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. In Global conference on business and finance proceedings (Vol. 9, No. 1, pp. 1031-1036).

Sudarsky, J. (1977). Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional.

THOMPSON Iván, (2006) http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/ definición de empresa.html.

Universidad del rosario. (2008). http://www.urosario.edu.co. Obtenido de http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-7/ur/Metodologia-nacional-para-medir-el-clima-organizacional/

Anexos

ANEXO 1: *Link de la encuesta:* https://forms.gle/cFpkLbzESmKqsHHM6

ANEXO 2: *Fotografías de etapa etnográfica en el estudio del clima organizacional en la Tienda Studio F del Centro Comercial Campanario de Popayán.*

ANEXO 3: *Propuesta de Plan de mejora del Clima Organizacional de la Tienda Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán.*

Dimensión	Objetivo	Meta	Actividad	Indicador	Responsable	TIEMPO DE EJECUCIÓN											
						MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Relaciones Interpersonales	Aumentar los espacios de encuentro entre los colaboradores de la tienda y celebración de fechas especiales según disponibilidad, permitiendo que se refuercen lazos de comunicación y confianza en el equipo de trabajo.	Extender a un 95% la satisfacción del trabajo en equipo, la confianza y la buena comunicación entre los colaboradores.	1. Socializar actividades mensuales para acordar fecha de realización.	# de colaboradores que están informados de las actividades / # total de colaboradores.	Administradora de Tienda												
			2. Crear calendario de cumpleaños del personal e ir alimentandolo cuando ingresen más colaboradores a la tienda.	N/A	Cajera												
			3. Buscar lugares cómodos y de acceso a todo el personal, para la realización de eventos fuera del horario laboral.	# de colaboradores que manifiestan satisfacción de los sitios de eventos / # total de colaboradores.	Todo el personal de la tienda												
Objetivos	Revisión de cumplimiento de metas mensual con el equipo de trabajo.	Convertir a un 95% la transmisión de información relevante del cumplimiento de metas del colaborador en la tienda.	1. Establecer un calendario de reuniones para cada mes con el equipo de trabajo.	# de colaboradores conformes con la programación / # total de colaboradores.	Administradora de Tienda												
			2. Capacitar y socializar metas diarias, semanales y mensuales con el personal.	# de cursos de capacitaciones realizadas y socializadas por los colaboradores cada mes. / # de colaboradores asistentes	Administradora de Tienda - Cajera												
			3. Revisar el cumplimiento de ventas del mes anterior con cada una de las personas .	# de colaboradores que cumplieron la meta / # total de colaboradores.	Cajera												
			4. Realizar análisis, retroalimentación y recomendaciones al personal	# de colaboradores que se adaptan a las recomendaciones / # total de colaboradores.	Administradora de Tienda												
			5. Realizar reconocimiento al mejor colaborador del mes, frente a sus demás compañeros de trabajo. Puede ser simbólico o tangible.	# Elementos clave desarrollados por mejor colaborador del mes / # Elementos claves desarrollados por todos los colaboradores	Administradora de Tienda												
Generar satisfacción entre los colaboradores de la tienda, de trabajar en la Empresa y reforzar la fuerte Cultura Organizacional con la que cuenta STF GROUP S.A.	Aportar en un 90% a la construcción de escenarios con proyección a futuro, tomando como referencia cambios en el entorno, la innovación, la cultura y la dinámica social, lo que propicie un ambiente sano y agradable para los colaboradores.		1. Solicitar plan de compensación organizacional al área de Talento Humano.	N/A	Administradora de Tienda												
			2. Realizar reunión trimestral para socializar plan de compensación y beneficios actualizados, con los que cuenta	# de colaboradores que participaron en las actividades del plan de compensación / # total de los colaboradores	Administradora de Tienda												
			3. Socializar plan carrera con el que cuenta la organización. Fashion Stars	# de colaboradores de la tienda Pertenecientes a Fashion Star / # total de los colaboradores	Administradora de Tienda												
			4. Postular al personal de la tienda con el área de Talento Humano para que sean tenido en cuenta para la promoción de cargos.	# de colaboradores que se encuentran mas capacitados para la promoción de cargos / # total de los colaboradores	Administradora de Tienda												
Fomentar la sana competencia a través de dinámicas y juegos, en los cuales se pongan en práctica duelos amigables, reforzando la confianza entre los colaboradores.	Disponer en un 95% de las herramientas y personal capacitado para realizar las actividades de probada eficacia en la organización y gestión de Recursos Humanos que nos permiten impulsar el entusiasmo de los trabajadores y, por ende, la satisfacción de la empresa.		1. Planear espacios durante las horas muertas de la jornada laboral.	# de actividades realizadas en tiempo muerto/ # total de meses	Administradora de Tienda												
			2. Solicitar juegos de mesa a la Jefe de Zona, en los cuales se vean involucradas las habilidades de los colaboradores.	# de colaboradores que particparian en las actividades programadas / # total de los colaboradores	Administradora de Tienda												
			3. Socializar los resultados obtenidos en estas jornadas lúdicas con el personal de la Tienda.	# de colaboradores participantes / # total de los colaboradores	Administradora de Tienda												
			4.Evaluar la mejora percibida durante las competencias del día a día	# de evaluaciones realizadas a los colaboradores / # total de los colaboradores	Administradora de Tienda												

Fortalecer la comunicación entre el director general comercial y los colaboradores de la tienda de Studio F en el Centro Comercial Campanario de Popayán.	Aumentar a un 90% los encuentros entre los colaboradores y directivos de las diferentes áreas	1. Solicitar la programación de visitas a la tienda de manera periódica por parte del Director Comercial.	# de visitas por parte del Director comercial/ # Total de visitas programadas	Administradora de Tienda												
		2. Realizar una integración semestral, donde participe todo el equipo de trabajo, (incluyendo al director) con el fin de que las personas sean escuchadas y se sientan parte de la organización.	# de colaboradores que participan en las actividades / # Total de colaboradores	Administradora de Tienda												
		3. Presentar informes positivos sobre el buen rendimiento de los colaboradores.	Evaluación mayor al 80% de los Informes de rendimiento / numero de informes realizados	Administradora de Tienda												
Aumentar la satisfacción laboral a través del sentimiento de grupo y el reconocimiento.	Disminuir la rotacion del personal a un 95% aumentando la asi satisfacción del personal en cada puesto de trabajo	1. Permitir la libertad de innovar. Ofreciendo beneficios que fomenten su creatividad y una experiencia que vaya más allá de lo que esperan, mediante bonos de motivación, pases de cortesía. Etc.	Nº de propuestas de mejora aportadas por los trabajadores.	Área de Talento Humano												
		2. Mediante reuniones periodicas y en publico mostrarse de acuerdo con el trabajo duro y el esfuerzo individual que realizan cada día los colaboradores.Esto fomentará que quieran seguir participando por los objetivos de la organización.	% de incremento de Nº de horas de formación de cada colaborador.	Administradora de Tienda												
		3. Utilizar lugares aleatorios en el espacio de trabajo que permita la convivencia con diferentes personas y los ayude a conocer el trabajo de otras tiendas.	% de incremento de lugares como espacio de convivencia comparado con el año anterior.	Jefe de Zona Suroccidente												

Facilitar la comunicación asertiva y la relación entre los miembros de la empresa.	Mejorar la persepción del personal a un 90% aumentando la asi satisfacción de cada uno de ellos en el desempeño de sus actividades diarias.	1. Realizar consultas rapidas y continuas de manera individual a los colaboradores para saber como se encuentran emocionalmente para laborar.	# de feedback con los colaboradores con respuesta negativa / # de feedback realizados cada mes	Administradora de Tienda												
		2. Conformar un pequeño grupo de colaboradores que hagan seguimiento a la buena relación y comunicación entre compañeros, con el fin de detectar posibles falencias e implementar un plan de mejora.	N/A	Administradora de Tienda												