

Diagnostico de clima organizacional y de su relación con el servicio al cliente del Club del Comercio de Bogotá por la introducción de una tecnología para el sistema de información

Autor:

Carlos Enrique Trillos Rozo

Estudio de Caso

Colegio Mayor Nuestra Señora Del Rosario
26 de julio de 2011

Diagnostico de clima organizacional y de su relación con el servicio al cliente del Club del Comercio de Bogotá por la introducción de una tecnología para el sistema de información

Autor:

Carlos Enrique Trillos Rozo

Estudio de Caso

Director:

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Colegio Mayor Nuestra Señora Del Rosario
26 de julio de 2011

Agradecimientos:

Agradezco al Club del Comercio de Bogotá por haberme dado la oportunidad de realizar este trabajo tomando como objeto de estudio a su organización.

Agradezco a todos los socios que participaron en la medición de servicio al cliente y a los trabajadores que participaron en las mediciones de clima organizacional ya que sin ellos este estudio no hubiera sido posible.

Agradezco especialmente a María Gabriela Gómez Delgado, quien me colaboró con el proceso de aplicación de las encuestas tanto de clima organizacional como de servicio al cliente ya que fue de gran ayuda y apoyo en este proceso que fue vital para desarrollar este estudio.

Finalmente agradezco a mis padres quienes me apoyaron durante toda mi carrera y durante este trabajo de grado que representa la culminación de mis estudios de pregrado en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN:.....	2
2.1 Formulación del Problema:.....	2
2.2 Sistematización del Problema:	2
2.3 Justificación de la investigación:	4
2.4 Marco de Referencia:	5
2.5 Marco Teórico:	6
2.6 Marco Conceptual:	8
2.7 Marco Espacial:.....	15
2.8 Marco Temporal:	15
2.9 Hipótesis de primer grado:	16
2.10 Hipótesis de Segundo Grado:	17
2.11 Metodología:.....	17
3. EL CLUB DEL COMERCIO DE BOGOTÁ:.....	19
4. Primera Medición de Clima Organizacional Del Club del Comercio de Bogotá...	22
5. SEGUNDA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB DEL COMERCIO DE BOGOTÁ.....	35

6. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB DEL COMERCIO DE BOGOTÁ.....	49
7. MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DEL CLUB DEL COMERCIO:.....	68
8. CONCLUSIONES:.....	93
8.1 Conclusiones Clima Organizacional:.....	93
8.2 Conclusiones del Servicio al cliente:	95
8.3 Impacto del clima Organizacional en el servicio al cliente:.....	97
9. RECOMENDACIONES:	98

Lista de tablas e ilustraciones:

Tabla 1: Clima Organizacional del Club del Comercio (Diciembre 2008).....	24
Tabla 2: Objetivos (Diciembre 2008).....	26
Tabla 3: Cooperación (Diciembre 2008)	27
Tabla 4: Liderazgo (Diciembre 2008).....	29
Tabla 5: Toma de Decisión (Diciembre 2008).....	30
Tabla 6: Control (Diciembre 2008).....	31
Tabla 7: Motivación (Diciembre 2008)	32
Tabla 8: Relaciones Interpersonales (Diciembre 2008)	33
Tabla 9: Clima Organizacional del Club del Comercio (Abril- Mayo 2010)	37
Tabla 10: Objetivos (Abril - Mayo 2010).....	39
Tabla 11: Cooperación (Abril - Mayo 2010)	40
Tabla 12: Liderazgo (Abril - Mayo 2010).....	42
Tabla 13: Toma de Decisión (Abril - Mayo 2010).....	43
Tabla 14: Control (Abril - Mayo 2010).....	44
Tabla 15: Motivación (Abril - Mayo 2010)	46
Tabla 16: Relaciones Interpersonales (Abril - Mayo 2010)	47
Tabla 17: Muestra Medición Clima Organizacional (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010).....	50
Tabla 18: Muestra Según años de trabajo (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)	50
Tabla 19: Clima Organizacional del Club del Comercio (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010).....	51
Tabla 20: Objetivos (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)	53
Tabla 21: Cooperación (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010).....	55
Tabla 22: Liderazgo (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010).....	58
Tabla 23: Toma de Decisión (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010).....	60
Tabla 24: Control (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010).....	62
Tabla 25: Motivación (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)	63
Tabla 26: Relaciones Interpersonales (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)	65
Tabla 27: Contacto con el personal pregunta 1	69
Tabla 28: Contacto con el personal pregunta 2	69

Tabla 29: Contacto con el personal pregunta 3	70
Tabla 30: Contacto con el personal pregunta 4	70
Tabla 31: Contacto con el personal pregunta 5	71
Tabla 32: Contacto con el personal pregunta 6	71
Tabla 33: Contacto con el personal pregunta 7	72
Tabla 34: Contacto con el personal pregunta 8	73
Tabla 35: Contacto con el personal pregunta 9	74
Tabla 36: Contacto con los productos pregunta 1.....	75
Tabla 37: Contacto con los productos pregunta 2.....	75
Tabla 38: Contacto con los productos pregunta 3.....	76
Tabla 39: Contacto con los productos pregunta 4.....	77
Tabla 40: Contacto con los productos pregunta 5.....	77
Tabla 41: Contacto con los productos pregunta 6.....	78
Tabla 42: Contacto con los productos pregunta 7.....	79
Tabla 43: Contacto con los productos pregunta 8.....	79
Tabla 44: Contacto con los productos pregunta 9.....	80
Tabla 45: Contacto con los productos pregunta 10.....	81
Tabla 46: Contacto con los productos pregunta 11.....	81
Tabla 47: Contacto con los productos pregunta 12.....	82
Tabla 48: Contacto con los productos pregunta 13.....	83
Tabla 49: Contacto con los productos pregunta 14.....	84
Tabla 50: Contacto con el sistema pregunta 1	85
Tabla 51: Contacto con el sistema pregunta 2.....	86
Tabla 52: Contacto con el sistema pregunta 3.....	87
Tabla 53: Contacto con el sistema pregunta 4.....	88
Tabla 54: Contacto con el sistema pregunta 5.....	89
Tabla 55: Contacto con el sistema pregunta 6.....	89
Tabla 56: Contacto con el sistema pregunta 7.....	90
Tabla 57: Contacto con el sistema pregunta 8.....	91
Tabla 58: Contacto con el sistema pregunta 9.....	91

Resumen:

El presente estudio de clima organizacional y de servicio al cliente del Club del Comercio de Bogotá analiza las mediciones que se realizaron entre el 2 de Diciembre de 2008 y el 20 de Julio de 2010. Durante este periodo se llevaron a cabo dos mediciones del clima organizacional de la organización, por medio de la implementación de la herramienta IMCOC desarrollada por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, y una medición comparativa del servicio al cliente del club.

Estas mediciones se llevaron a cabo con el fin de medir el impacto en las percepciones del clima organizacional que tienen los empleados y en las percepciones del servicio al clientes que tiene los socios del Club del Comercio de Bogotá, con la implementación del nuevo software Automat y desarrollar un plan estratégico que permita solucionar los problemas que se identifiquen.

Palabras Clave: Clima organizacional, Servicio al cliente, Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de decisiones, Control, Momentos de Verdad, Percepciones

Abstract:

The present study of organizational climate and customer service in the Club del Comercio de Bogota analyzes the measurements that were conducted between December 2, 2008 and July 20, 2010. During this period took place two measures of organizational climate through the implementation of the tool IMCOC developed by Carlos Eduardo Mendez Alvarez, and a comparative poll that measured the customer service in the club.

These measurements were developed to measure the impact on perceptions of organizational climate that have employees and on the perceptions of customer service that has members of the Club of Commerce of Bogotá as consequence of the implementation of new software Automat, and to develop a strategic plan that help to solve the problems identified.

Key words: Organizational climate, customer service, Objectives, Cooperation, Leadership, Interpersonal Relations, Motivation, Decision Making, Control, Moments of Truth, Perceptions.

1. INTRODUCCIÓN

Todo proceso de cambio planeado relacionado con la implementación de nuevas tecnologías responde a la necesidad de las empresas de mejorar o maximizar la eficiencia de la actividad de la misma.

Por lo mismo, cuando una empresa pretende implementar una nueva tecnología, lo que busca con dicha implementación es mejorar sus procesos o sus servicios con el fin de maximizar sus utilidades.

De lo anterior se observa como la implementación de una tecnología influye tanto en procesos como en servicios, de lo cual podemos deducir que este tipo de cambios influyen en el clima organizacional, dado a que se modifican las políticas, el tipo de organización, las metas operacionales, los reglamentos internos, de la empresa y las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social sancionadas o castigadas; en otras palabras todos aspectos destacados por Idalberto Chievenato como determinantes en el clima organizacional. Por otro lado, como mencionaba que este tipo de cambios influyen en la forma en la cual se prestan los servicios de las empresas, este tipo de cambios influyen a su vez en el servicio al cliente, dado a que el cliente es aquel que reciben y percibe el cambio en los procesos y servicios que se dan como resultado de la implementación de una nueva tecnología.

Por lo mismo, en este trabajo se pretende desarrollar un estudio de diagnóstico del clima organizacional y del servicio al cliente en el Club del Comercio de Bogotá teniendo en cuenta el proceso de cambio planeado que ha llevado a cabo esta organización por medio del cambio de su sistema de información. Para ello, se realizará un análisis del clima organizacional del club en dos etapas, una antes de la implementación de dicho sistema de información, y una después de su implementación. De esta forma, se pretende mostrar los cambios que se pueden dar en el clima organizacional de la empresa como resultado de este proceso de cambio. A su vez, se pretende mostrar los cambios que se puedan llegar a dar

respecto a la percepción del servicio al cliente como consecuencia de dicha implementación. Para esto, se realizará una medición de servicio al cliente mediante una encuesta en la cual los socios del club puedan comparar el servicio al cliente antes y después de dicha implementación.

2. DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN:

2.1 Formulación del Problema:

¿Cuál es el impacto de la implementación del nuevo Software Automät en el clima organizacional y en la percepción del servicio al cliente del Club del Comercio de Bogotá?

2.2 Sistematización del Problema:

DIAGNOSTICO

1. ¿Cuáles son las percepciones del clima organizacional del Club del Comercio que tiene los empleados actualmente?
2. ¿Cuáles son las percepciones actuales del servicio al cliente que tienen los socios del Club del Comercio?
3. ¿Cuáles son las percepciones del servicio al cliente que tienen los socios con la implementación del software Automät?
4. ¿De qué manera la implementación del Software Automät, puede influir en las percepciones que tienen los empleados del clima organizacional del Club del Comercio?

5. ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar las condiciones del clima organizacional y del servicio al cliente del Club, con base en los resultados del impacto del software Automät, sobre el clima organizacional y la percepción del servicio al cliente?

Objetivo General:

Medir el impacto en las percepciones del clima organizacional que tienen los empleados y en las percepciones del servicio al clientes que tiene los socios del Club del Comercio de Bogotá, con la implementación del nuevo software Automät y desarrollar un plan estratégico que permita solucionar los problemas que se identifiquen.

Objetivos Específicos:

1. Determinar las condiciones actuales que presenta el clima organizacional del Club.
2. Determinar las percepciones actuales de los clientes sobre el servicio al cliente que presenta el del Club.
3. Evaluar las percepciones del clima organizacional del Club, que se darán después de la implementación del software Automät.
4. Evaluar las percepciones del servicio al cliente, que se darán después de la implementación del software Automät.

Proponer estrategias encaminadas a mejorar el clima organizacional y el servicio al cliente resultante de la implantación del software Automät.

2.3 Justificación de la investigación:

Justificación Práctica:

De acuerdo con los objetivos de la investigación, sus resultados permiten estimar el impacto de implementar el software Automät, sobre las percepciones que tiene los empleados del clima organizacional, y las percepciones que tiene los socios sobre el servicio al cliente del Club del Comercio de Bogotá.

El estudio propondrá medidas de intervención que ayuden a administrar el riesgo que surge por la introducción de este tipo de tecnologías en lo relativo al clima organizacional y al servicio al cliente.

Justificación Teórica:

Para el desarrollo de esta investigación se cuenta con el marco teórico que sustenta el instrumento IMCOC, el cual ha sido debidamente validado en diferentes organizaciones colombianas. También se considerarán, los conceptos determinantes del servicio al cliente expuestos por Kart Albrecht en su libro “La Revolución del Servicio”, con el fin de identificar los momentos de verdad que permitan crear el instrumento de recolección de información necesario para realizar el análisis sobre las percepciones del servicio al cliente.

Justificación Metodológica:

Con el fin de lograr los objetivos propuestos por la investigación, se acude al empleo del Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), desarrollado y validado por Carlos Eduardo Méndez, en lo referente a la medición del clima organizacional, y al empleo de encuestas desarrolladas específicamente para la organización objeto de estudio, con base en sus momentos de verdad, las cuales será desarrolladas por el autor de la investigación y validadas por Carlos Eduardo Méndez.

A través de la implementación de estas dos herramientas, se pretende medir el impacto en las percepciones del clima organizacional que tienen los empleados y en las percepciones del servicio al clientes que tiene los socios del Club del Comercio de Bogotá, con la implementación de una nueva tecnología, el software Automät.

2.4 Marco de Referencia:

Dado a que la investigación propuesta abarca principalmente dos campos de la teoría de la administración, la cultura organizacional y servicio al cliente, la investigación se desarrollará con base en el conocimientos previamente construidos en dichos campos teóricos de la administración con el fin de aplicar sus conceptos y los métodos más determinantes, al caso de cambio programado particular de la organización objeto de estudio.

Con respecto al campo de la cultura internacional es importante tener en cuenta a varios autores que han ayudado a desarrollar el concepto de clima organizacional el cual es una variable de la cultura organizacional como lo menciona Carlos Méndez en su libro: *“Transformación cultural en las organización, un modelo para la gestión del cambio”* .Entre estos autores encontramos a: Gellerman; Lewin; Lippitt y White; Fleishman; Argyris; Murray; Forchand y Gilmer; Taguiri; Campbel; Hellriegel y Slocum; Ekvall; Payne y Pugh; Cornell; Sells; Atkinson; Redruejo; Dunnette; Lawler; Weick; Toro; Gómez; Méndez.

El servicio al cliente ha tomado más importancia en la medida en que las empresas los han asumido como un producto más, de hecho , en un mundo de alta competencia, las empresas han basado gran parte de su estrategia de diferenciación en el servicio al cliente.

Muchos autores, viendo la importancia de este tema, lo han abordado en libros con el fin de destacar aspectos claves y métodos de mejorar el servicio al cliente en las empresas, entre estos podemos encontrar a: ALBRECHT, Karl; BARLON. Janelle y Claus Müller ; HOROVITZ Jaques; PLANCARTE, Rodrigo; RODRÍGUEZ, Mauro; RON ZEMKE Y Chip R. Bell; SEWELL, Carl y Paul B. Brown; WELLINGTON, Patricia.

2.5 Marco Teórico:

Diseño de la investigación:

Para el diseño de la investigación se consultaron varios autores que sirvieron como referencia para desarrollar la forma del diseño de la investigación, sin embargo de dichos recursos las fuentes fundamentales utilizadas como guía fueron: el libro: *METODOLOGÍA, Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación*, de la autoría de Carlos Eduardo Méndez Álvarez y el formato entregado por el Profesor del seminario Trabajo de Grado Luís Alfredo Céspedes Forero de la Universidad del Rosario.

Cultura Organizacional:

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es una variable de la cultura organizacional, la teoría sobre cultura organizacional desarrollada previamente por varios autores será el marco teórico que regirá los parámetros de investigación del clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá, antes y después de su proceso de cambio planeado que consiste en la implementación se un nuevo software.

Con este fin se tomará principalmente como libros guía: “*TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES: un modelo para la gestión del Cambio*”,

y *“CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención”*, ambos de la autoría de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, dado a que estos dos libros agrupan y exponen la teoría existente de cultura organizacional y clima organizacional respectivamente y dado a que son el marco teórico sobre el cual se basa la herramienta IMCOC que será utilizada para el estudio del clima organizacional en la organización objeto de estudio.

Por medio de estos dos libros guía se pretende aplicar los conceptos determinantes de la cultura organizacional y su variable clima organizacional al análisis de los datos obtenidos por medio de aplicación del Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia (IMCOC).

Servicio al Cliente:

Para esta investigación, en su aspecto relativo al análisis de las percepciones de los clientes frente al servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, la teoría administrativa del servicio al cliente regirá el análisis y los procedimientos de recolección propuestos en la misma para el estudio sobre el impacto del cambio planeado en las percepciones de los cliente del Club del Comercio de Bogotá. Con base en esta teoría se interpretaran y formularan las herramientas de recolección de información, la cual será realizada por el autor de la investigación y validada por Carlos Eduardo Méndez.

Sin embargo, a pesar de que en la investigación se tendrán en cuenta varias fuentes teóricas relativas al servicio al cliente, los libro base de referencia en el desarrollo de la investigación será: *LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO: Lo único que cuenta es un cliente satisfecho*, de la autoría de Albrecht Kart y *AUDITORIA DEL SERVICIO: Cómo medir y satisface las necesidades del cliente*, de la autoría de Humberto Serna Gómez, en los cual se encuentran ilustrados los principales conceptos del servicio al cliente necesarios para la identificación de los momentos

de verdad que servirán con base de la creación del instrumento de recolección de información y posteriormente para su análisis.

2.6 Marco Conceptual:

El marco conceptual de esta investigación se basa en las teorías planteadas sobre servicio al cliente y cultura organizacional, por lo cual se tendrán en cuenta los principales conceptos, de estas dos áreas del conocimiento administrativo, que permiten realizar el análisis de la información obtenida de las herramientas anteriormente descritas en la justificación metodológica de la investigación.

En primer lugar, se deben tener en cuenta la definición de cultura organizacional, y la de clima organizacional para entender la relación entre estos dos conceptos y posteriormente se deben tener en cuenta las variables que componen el clima organizacional sobre las cuales se fundamenta la herramienta IMCOC, la cual se empleara en la investigación tales como:

1. Objetivos.
2. Cooperación.
3. Liderazgo.
4. Relaciones Interpersonales.
5. Motivación.
6. Toma de decisiones.
7. Control¹

Luego, abarcando el segundo tema que compete a la investigación, se deben tener la definición de servicio al cliente y los conceptos principales del servicio al

¹ Estas variables son las planteadas por Carlos Eduardo Méndez en el IMCOC, 1978

cliente que permitirán desarrollar la herramienta de recolección y análisis de este aspecto en la organización objeto de estudio.

Cultura Organizacional y Clima Organizacional:

Muchos autores han tratado de definir el concepto de cultura organizacional al determinar que es un elemento presente en todas las organizaciones y el cual tiene una gran influencia sobre las actividades y el desarrollo eficiente de las mismas.

En esta investigación se tendrá en cuenta la definición de cultura organizacional elaborada por Carlos Eduardo Méndez, dado que primer lugar, esta es el marco de referencia sobre la cual se desarrolló la Herramienta de medición de clima organizacional IMCOC que se aplicará en esta investigación, y en segundo lugar, dado a que este autor nos proporciona una definición integral que se basa en las definiciones de los distintos autores que han intentado definir este concepto. Méndez, realiza su definición por medio de la identificación de concepciones comunes entre los distintos autores que han tratado el tema y con base en la identificación empírica de dichas concepciones comunes en las organizaciones colombianas.

Por lo mismo, en el marco de esta investigación se entenderá por cultura organizacional como:

“La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la

organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.”²

Como podemos ver en la definición ofrecida de cultura organizacional, el clima organizacional forma parte de la misma como una variable de la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta esto, Méndez define al clima organizacional como:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en el proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.”³

De la anterior definición podemos identificar siete variables que constituyen o que conforman el clima organizacional. Comprender como el autor del IMCOC define estas variables es de vital importancia con el fin de poder realizar un análisis fiel y coherente al marco teórico de la herramienta. Por lo mismo, las definiciones que se darán a continuación sobre las variables que constituyen el clima organizacional son aquellas que determina Méndez.

Objetivos:

El análisis de la variable *objetivos* dentro del IMCOC hace referencia al “conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los

² Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 107

³ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 108

cuales se orienta la empresa en la que trabaja”⁴. De Esta forma, con el análisis de esta variable se busca identificar el grado de conocimiento que poseen los empleados sobre los objetivos de la empresa en general y de su cargo.

Esta variable es importante en la medida en la que permite determinar si los empleados están orientando su trabajo hacia el cumplimiento de objetivos o tareas específicas definidas por la organización.

Cooperación:

En cuanto a esta variable se entiende que la cooperación es “un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Se presenta a nivel formal (en la relaciones de trabajo) o informal (en relaciones sociales fuera del trabajo).”⁵

Esta variable está relacionada con la variable objetivos dado a que por medio de esta variable se pretende analizar e identificar actitudes o procesos de cooperación que se presenten a nivel formal, es decir en el trabajo, que estén en orientados hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Toma de decisiones:

La variable toma de decisiones es considerada como “un subproceso de la función de dirección, por lo tanto, está relacionada y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la

⁴ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 67

⁵ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 67-68

empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.”⁶

Por medio de esta variable se analiza y se observa la capacidad de los trabajadores en cuanto a tomar decisiones en su trabajo, es decir que por medio de esta variable se pretende identificar el grado de independencia o de empoderamiento con el que disponen los empleados dentro de la organización. Además, esta variable permite observar la imagen que es percibida por los empleados del jefe que ejerce el liderazgo.

Relaciones Interpersonales:

“El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación descrita anteriormente.”⁷

Por lo mismo, el objetivo de esta variable es observar y determinar la frecuencia y la forma en la que los trabajadores de la organización establecen este tipo de relaciones de nivel informal, con sus compañeros de trabajo.

Motivación:

Dentro de las organizaciones observa que los individuos tienden a cumplir objetivos y metas en muchos casos por medio de incentivos y en este caso es donde entra en juego la motivación, la cual es “ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de

⁶ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 68

⁷ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 68

liderazgo que los identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas, sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo.”⁸

Dado a que esta es una variable que puede influir mucho en el cumplimiento de objetivos, por medio de la medición de esta variable se pretenden observar comportamientos y actitudes que permitan mostrar el nivel de pertenencia a la organización, lo cual ciertamente influye en el clima organizacional en la medida en la que el empleado se sienta motivado en la realización de sus tareas dentro de la empresa.

Control:

Dado a que “a través del control se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación”⁹, el análisis de esta variable dentro del estudio del clima organizacional busca determinar la periodicidad con la cual se realizan controles sobre el trabajo de los empleados en la empresa que se está estudiando. Además, pretende mostrar la forma en que dicho control es llevado a cabo, dado a que este influye en las percepciones de los trabajadores sobre la forma de dirección, lo cual es de importancia para el clima de la organización dado a que los trabajadores desarrollan actitudes frente a esta variable positivas o negativas.

⁸ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 69

⁹ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 69- 70

Servicio al Cliente:

Antes de entrar a definir lo que se entiende por servicio al cliente es importante tener claro lo que el servicio se entiende como “una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.”¹⁰

Como vemos , a grandes rasgos cuando hablamos de servicio hablamos de actividades y en caminadas a satisfacer necesidades, por lo cual podemos decir que el servicio al cliente es desde este enfoque es un “conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”¹¹, sin embargo esta definición responde a una de las facetas que se pueden observar del servicio al cliente dado a que desde el punto de vista de las organizaciones “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”¹²

Como vemos es servicio al cliente puede entenderse desde el punto de vista del cliente o de la empresa sin embargo lo que liga estas dos visiones es que siempre se debe hacer referencia a la satisfacción de necesidades por medio de actividades determinadas con el fin de diferenciarse ante la competencia.

Momentos de Verdad:

Los momentos de verdad son de gran importancia para poder hacer una medición de la calidad del servicio al cliente de una organización dado a que estos son

¹⁰ Ver Méndez R., Julio César L. A. *La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente*. Perú: Ilustrados.com, 2005 En: <http://site.ebrary.com> Pág. 36

¹¹ Ver Méndez R., Julio César L. A. *La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente*. Perú: Ilustrados.com, 2005 En: <http://site.ebrary.com> Pág. 36

¹² Ver Serna Gómez, Humberto. *AUDITORÍA DEL SERVICIO: Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente*. Bogotá, Colombia: RAM Editores, 1996. Pág. 17

[episodios en los cuales el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio]¹³. Por lo mismo los momentos de verdad a grades rasgos corresponden a las situaciones específicas de la empresa que unidas conforman el servicio al cliente de la organización.

Frente a estos momentos de verdad los clientes pueden determinar o percibir satisfactores o insatisfactores, lo cual quiere decir que pueden encontrar elementos que le parecen que satisfacen de manera adecuada su contacto con la organización (satisfactores) o elementos que le parecen que deterioran sus percepciones de la organización.

2.7 Marco Espacial:

La Investigación se realizará en las instalaciones del Club del Comercio de Bogotá, el cual se encuentra ubicado en el sector de Chapinero de la ciudad Bogotá (Colombia), en Calle 62 No. 5-88. En dichas instalaciones, se llevará a cabo la recopilación de la información por medio de las herramientas mencionadas en la metodología de la investigación, sobre la cual se realizará posteriormente el análisis con el fin de Medir el impacto en las percepciones del clima organizacional que tienen los empleados y en las percepciones del servicio al clientes que tiene los socios del Club del Comercio de Bogotá, con la implementación del nuevo software Automát., que adelanta la organización.

2.8 Marco Temporal:

Le investigación se realizara en un periodo de diez (10) meses entre Agosto de 2008 y Mayo de 2009, de los cuales, en los primeros seis (6) meses se realizará

¹³ Comparar: Albrecht Kart, *LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO: Lo único que cuenta es un cliente satisfecho*. Bogotá, Colombia: 3R Editores, 1997. Pág. 24

en anteproyecto de la investigación, y el primer proceso de recolección y análisis de datos por medio de las herramientas previamente mencionadas en la justificación metodológica de la investigación.

Luego, a partir del séptimo mes, se realizará el segundo proceso de recolección y análisis, por medio de las mismas herramientas, y la conclusión de la investigación.

2.9 Hipótesis de primer grado:

1. Los procesos actuales del Club del Comercio impactan negativamente las percepciones de los socios sobre el servicio al cliente.
2. La implementación de una nueva tecnología influye directamente en el clima organizacional de la empresa.
3. La implementación de una nueva tecnología influye directamente en el servicio al cliente de la organización.
4. El clima organizacional del Club del comercio influye directamente en las percepciones sobre el servicio al cliente que tienen sus socios.
5. La calidad del servicio al cliente depende del grado de compromiso de los trabajadores con el Club.
6. Los trabajadores del Club del Comercio no están al tanto de la misión ni la visión institucional.

2.10 Hipótesis de Segundo Grado:

1. La implementación de una nueva tecnología influye directamente en las percepciones que tienen los empleados sobre el clima organizacional y en las percepciones que tienen los socios sobre el servicio al cliente del club del Comercio de Bogotá.
2. El cambio planeado que pretende implementar el Club del Comercio está encaminado a mejorar las negativas percepciones de los socios generadas por los procesos actuales de la organización.
3. Los trabajadores del club del comercio de Bogotá no están al tanto de la misión y la visión institucional dado a que esta no ha sido generada ni establecida por las directivas de la organización.

2.11 Metodología:

En primer lugar, la investigación sobre clima organizacional del Club del Comercio se realizará por medio de la aplicación de la herramienta IMCOC (Instrumento para Medir Clima Organizacional en Colombia), creada por Carlos Eduardo Méndez, la cual se utilizara en dos ocasiones, antes y después de la implementación del software Automät en el club.

En Segundo lugar, la investigación sobre las percepciones del servicio al cliente del Club del Comercio de se realizará por medio de encuestas que se realizaran con base a los momentos de verdad identificados para esta organización. Esta herramienta será implementada una vez se haya puesto en funcionamiento dicho sistema, y se hará de forma comparativa. Esto quiere decir que en dicho instrumento los socios evaluarán de forma comparativa sus percepciones respecto

al servicio al cliente antes y después del proceso de cambio desarrollado por el club.

Luego de la implementación de las herramientas mencionadas anteriormente se procederá a analizar los resultados en los periodos mencionados con base la teoría de cultura organizacional y del servicio al cliente, para evaluar el impacto de la implementación de Software y para finalmente generar estrategias dirigidas a mejorar el clima organizacional y el servicio al cliente resultante de la implementación de dicho software.

3. EL CLUB DEL COMERCIO DE BOGOTÁ:

El Club del Comercio de Bogotá es una organización sin ánimo de lucro ubicada en la de la Calle 62 No. 5-88, lugar en el cual presta sus servicios.

Según el certificado de existencia y representación legal de la entidad sin ánimo de lucro de la Cámara de Comercio de Bogotá sede Chapinero, en la cual se encuentra registrado el Club del Comercio de Bogotá, el objeto social principal del Club del Comercio es: “Propender entre sus socios el deporte aficionado, el desarrollo cultural, social y la recreación. En general, actividades que sean de interés común.”¹⁴

Dentro de los servicios que presta esta organización se pueden encontrar canchas de tenis en polvo de ladrillo, dos canchas de tenis para niños, una cancha múltiple (banquitas, volleyball , basketball), parque infantil, una piscina semiolímpica climatizada y cubierta, baño turco y sauna masculino y femenino, sala de belleza, sala de masajes, billares, gimnasio con spinning y salón de aeróbicos, Sala de Juntas, Sala de Internet, estudio y biblioteca, comedores en el área de la piscina y casona. Un patio andaluz, un bar principal, salones para reuniones sociales o de trabajo.

Ciertamente en la medida en la que es una organización principalmente orientada a la prestación de servicios, el llegar a la excelencia en el servicio es uno de los mayores objetivos del club como está plasmado en el informe anual 200 del club del comercio presentado en la asamblea ordinaria de Socio en febrero de 2009.

¹⁴ Ver Cámara de Comercio De Bogotá Sede Chapinero, *Certificado de existencia y representación legal de la entidad sin ánimo de lucro: Club del Comercio de Bogotá Club de Trabajadores, Bogotá Colombia 26 de Agosto de 2008.*

Por lo mismo, el ha venido desarrollando un proceso de cambio planeado en el cual se incluye la implementación de un nuevo sistema de información que optimice los procesos organizacionales y por ende mejorar el servicio al cliente. Esto se ve reflejado en la siguiente entrevista que se le realizó al gerente del Club Ardeshir Ardalan Safari.

Entrevista al gerente del club Ardeshir Ardalan Safari:

1. ¿Por qué decidió el Club del Comercio cambiar su sistema de información?

Para desarrollar la parte financiera y hacer los costos, porque la mejor forma es saber dónde estamos parados y a que costos, y de esa forma cumpliremos los objetivos asignados.

El sistema anterior ya era ineficiente y deficiente respecto a lo que necesita el club en todo lo que se debe hacer. Donde no tienes el costo bien no sabes donde andas, y así empiezas a perder, y por lo tanto era indispensable cambiar el sistema anterior

2. ¿En qué consiste la implementación de este nuevo sistema?

Para estar diariamente actualizados en costo, en contabilidad con los socios, y saber cuánto debe cada socio hoy y no esperar hasta que consigan el dato. El Club cuenta lo que socios pagan por su mensualidad, consumo alimento y bebidas y adicional de los eventos y así cumplimos los objetivos presupuestados por el club.

Al momento de saber hoy que ventas se han hecho, a que costo, al saber el estado de los inventarios en almacén, en caso de cocina, los cuartos fríos, las ventas a terceros, los parqueaderos. Todo esto lo podemos tenerlo al día con la implementación de un nuevo sistema, anteriormente no era así debíamos esperar a entrega de facturas.

La idea de este sistema es estar al día, actualizando inventarios constantemente y automáticamente.

3. **¿Qué cambios espera el club del comercio como resultado de la implementación del nuevo sistema?**

Aparte de eficiencia, lograr posicionar al club del comercio como uno de los mejores clubes de Bogotá. Por ejemplo, se ha hecho la adquisición de una nueva casa para la cual se requiere una inversión y si no se está al día y actualizado en cuentas no se puede financiar. Todos los objetivos se logran siempre y cuando estén claros y se sepa con que se cuenta para lograrlos.

4. **¿Cómo cree que se afecte el clima organizacional como resultado de la implementación del sistema Automat?**

Todos los planes se llevan a cabo para mejorar, los cambios son buenos siempre y cuando estén programados, y por lo tanto en este caso tendrá un efecto en los empleados pero siempre con el objetivo de mejorar.

5. **¿Cómo cree que se afecten las percepciones respecto al servicio al cliente como resultado de la implementación del nuevo sistema?**

Los socios quieren que todo esté bien, que su tiempo de esparcimiento el club sea satisfactorio. Si van al comedor desean que la comida este bien, caliente, bien presentado. Lo que buscan es buen servicio y tranquilidad, y si están tranquilos y confortables van a querer volver, por lo tanto esto es lo que se espera con los cambios que se están desarrollando.

4. Primera Medición de Clima Organizacional Del Club del Comercio de Bogotá

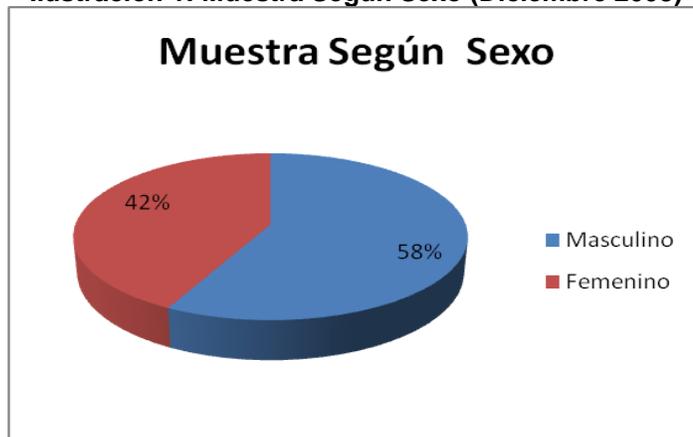
Este primer estudio se le realizó al Club del Comercio de Bogotá, entre el 2 al 10 de Diciembre de 2008, a 73 empleados del club. Dado a que en algunas áreas de la empresa, el número de empleados es muy reducido, con el fin de preservar el anonimato de estos empleados, y de esta forma lograr mayor objetividad en las respuestas de los mismos, el análisis se realiza para el club en general sin hacer un análisis independiente de cada área de la organización.

A continuación se describirá a la muestra seleccionada para esta primera medición y luego se analizará el clima organizacional en general que presenta el club, y una vez determinado un panorama general del clima organizacional del Club del Comercio se analizará cada variable con el fin de determinar qué factores de cada una que hacen que el club cuente con este clima antes de la implementación del nuevo sistema de información Automät.

Muestra seleccionada para la primera medición del clima organizacional (Diciembre 2008)

La muestra seleccionada para la primera medición de clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá posee un tamaño de muestra de 73 empleados de los cuales de los cuales el 42% pertenecen al género femenino y el 58% pertenecen al género masculino como se muestra en la siguiente gráfica:

Ilustración 1: Muestra Según Sexo (Diciembre 2008)



Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

De esta muestra se determina que el 63% de los empleados son contratados directamente por el club, mientras que el 37% de los empleados son contratados por outsourcing como se ve en la siguiente gráfica:

Ilustración 2: Muestra Según Tipo de Contrato (Diciembre 2008)



Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

Finalmente, respecto a la composición de esta muestra de la primera medición se determina que el 26% de los empleados ha tenido una permanencia de trabajo en el club menor a 1 año; el 22% de 1 a 3 años; el 7% de 3 a 5 años; el 5% de 5 a 7 años; el 8% de 7 a 9 años; el 3% de 9 a 11 años; y el 29% de 10 años en adelante como se ilustra en la siguiente gráfica:

Ilustración 3: Muestra Según años de Trabajo (Diciembre 2008)



Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

Respecto a esta última composición de la muestra según años de trabajo en el club, determina que la mayor parte de la muestra ha trabajado más de tres años en el club, lo cual permite decir que la mayor parte de la muestra ha tenido un largo contacto con el clima organizacional y por lo mismo la medición puede tener un mayor grado de confiabilidad.

Clima Organizacional del Club del Comercio (Diciembre 2008):

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 1: Clima Organizacional del Club del Comercio (Diciembre 2008)

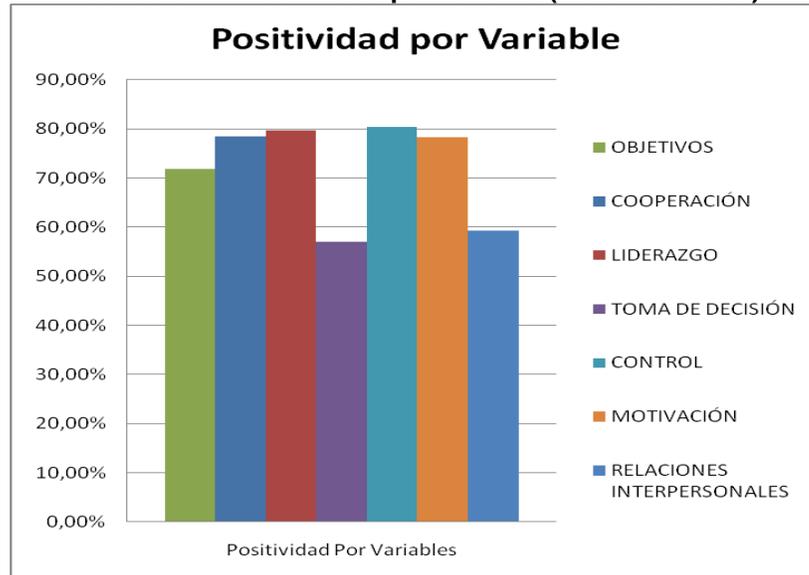
Variables	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
OBJETIVOS	71,82%	5,056751468	
COOPERACIÓN	78,42%	5,371575342	
LIDERAZGO	79,62%	5,66609589	
TOMA DE DECISIÓN	56,99%	4,523287671	
CONTROL	80,27%	5,438356164	
MOTIVACIÓN	78,28%	5,320939335	
RELACIONES INTERPERSONALES	59,25%	4,386986301	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

Como resultado de esta primera medición se observa que antes de la implementación del nuevo sistema de información Automät, el club en términos generales presenta un buen clima organizacional en el que predominan variables organizacionales con fortalezas, con pocas variables débiles y aceptables, y no se observa ninguna variable que se encuentre en una situación crítica o de percepción inferior.

En términos generales se determina que las variables con una alta percepción son respectivamente *Control, Liderazgo, Motivación y Cooperación*. La variable *Objetivos* por su parte tiene con una percepción media y las variables *Toma de decisión y Relaciones interpersonales* tienen una percepción baja entre los empleados del club del Comercio como se ilustra en la siguiente gráfica:

Ilustración 4: Positividad por variable (Diciembre 2008)



Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

De hecho, observa que las variables Toma de decisión (con una positividad de 56,99% y un promedio por pregunta de 4,54), y Relaciones interpersonales (con una positividad de 59,25% y un promedio por pregunta de 4,38) representan una debilidad en el clima organizacional de la organización.

La variable Objetivos (con una positividad de 71,82% y un promedio por pregunta de 5,06) se encuentra en un estado de aceptabilidad, sin embargo se debe tener en cuenta que se encuentra cerca al límite inferior de la categoría por lo cual podría convertirse fácilmente en una debilidad.

Las variables Cooperación (con una positividad de 78,42% y un promedio por pregunta de 5,37), Liderazgo (con una positividad de 79,62% y un promedio por pregunta de 5,67), Control (con una positividad de 80,27% y un promedio por pregunta de 5,44) y Motivación (con una positividad de 78,28% y un promedio por pregunta de 5,32) cuentan con una alta percepción entre los empleados del Club del Comercio.

Por lo mismo se puede decir que el clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá en términos generales presenta una situación satisfactoria antes de la implementación del sistema empresarial Automät.

Variable Objetivos:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 2: Objetivos (Diciembre 2008)

OBJETIVOS			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	75,34%	5,452054795	
2°	64,38%	4,684931507	
3°	79,45%	5,082191781	
4°	87,67%	5,684931507	
5°	42,47%	4,178082192	
6°	73,97%	5,178082192	
7°	79,45%	5,136986301	
PROMEDIO	71,82%	5,056751468	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

Respecto a la variable *Objetivos*, se determina que en términos generales es una variable que tiene una percepción media lo cual determinaría que esta variable se encuentra en un grado de aceptabilidad para el clima organizacional del Club del Comercio. De hecho, los factores que constituyen esta variable, y que se encuentran representados en la tabla, se caracterizan por tener una percepción alta y media entre los empleados. Sin embargo, se observa que a pesar de que la variable objetivos se encuentra de forma general en un grado de aceptabilidad, dispone de un factor de percepción inferior que podría representar un riesgo o un factor crítico para el clima organizacional.

De hecho, esta primera medición muestra que la información que reciben periódicamente los empleados del Club del Comercio sobre los objetivos, políticas y novedades, haciendo referencia al 5° factor de la variable, tiene una positividad del 42,47%, lo cual muestra que los empleados presentan una percepción inferior sobre este tipo de información, convirtiéndose así en un elemento crítico de la variable objetivos.

Ahora bien, si se observa el 2° y el 6° factor de la variable cuyas positividads son 64,38% y 73,97% respectivamente, se determina que la cantidad de información que reciben los empleados al ingresar al club sobre los objetivos, políticas y sobre las responsabilidades del cargo tiene una percepción media, por lo cual se puede decir que estos factores son aceptables. Sin embargo, respecto a este tipo de información se esperaría que los empleados tuvieran una alta percepción por lo cual debe ser un elemento para reforzar en el clima organizacional del club.

Por último, si se observa el 1°, 3°, 4° y el 7° factor de la variable, cuyas positividads son 75,43%, 79,45%, 87,67% y 79,45% respectivamente, se determina que los conocimientos que tienen los empleados respecto a la filosofía, misión y objetivos del club, así como el grado de satisfacción con el cuentan respecto a sus necesidades personales y profesionales al trabajar por el cumplimiento de los objetivos; la autonomía y libertad con la que disponen para cumplir con las responsabilidades del cargo; y la cantidad de información con la que cuentan sobre las novedades que suceden en las respectivas áreas de trabajo, cuentan con una alta percepción entre los empleados por lo cual estos factores representan una fortaleza para la variable Objetivos.

Variable Cooperación:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 3: Cooperación (Diciembre 2008)

COOPERACIÓN			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	76,71%	5,232876712	
2°	93,15%	6,01369863	
3°	93,15%	5,410958904	
4°	45,21%	4,520547945	
5°	89,04%	5,931506849	
6°	67,12%	4,602739726	
7°	90,41%	5,780821918	
8°	72,60%	5,479452055	
PROMEDIO	78,42%	5,371575342	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

La variable *Cooperación*, en términos generales es una variable que dispone de factores de alta percepción entre los empleados del club, sin embargo se observa que existe un factor de percepción inferior y dos factores que muestran una percepción media.

Respecto al 4° factor de la tabla que cuenta con una positividad del 45,21% y por lo tanto con una percepción inferior, se determina que este no representa necesariamente una debilidad para el clima del club, ya que esto muestra que existe una percepción muy baja sobre la solicitud de apoyo por parte de los empleados a otros compañeros de trabajo para realizar el trabajo que les corresponde hacer. En otras palabras se puede decir que existe una alta percepción respecto a la autonomía de las funciones de cada uno de los empleados y por lo tanto esto puede ser considerado como una fortaleza para el clima organizacional del club del Comercio al no existir una excesiva delegación de trabajo entre sus empleados.

Ahora bien, analizando el 1°, 2°, 5° y 7° factor de la variable que presentan una positividad del 76,71%, 93,15%, 89,04% y 90,41% respectivamente se ve que existe una alta percepción respecto a la ayuda y colaboración que hay entre los empleados del club; así como en la frecuencia con la que los empleados brindan ayuda a otros compañeros del área; en la participación en la solución conjunta de los problemas que afectan las respectivas áreas de trabajo; y sobre la calidad de las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo que se desarrollan entre los compañeros de trabajo.

Teniendo en cuenta al 3° factor, que tiene una positividad del 93,15%, se determina que los empleados del club presentan una alta percepción sobre su papel como colaboradores u organizadores en las ocasiones en las que hay reuniones o trabajos en grupos en las respectivas áreas de la organización.

Finalmente, respecto al 6° y el 8° factor de la variable, los cuales tienen una positividad de 67,12% y de 72,60% respectivamente, se observa que existe una percepción media entre los empleados del club en cuanto al nivel de confianza que tienen con los compañeros de área al momento de compartir con ellos los

problemas personales que pueden afectar el rendimiento en el trabajo; y sobre la frecuencia con la que los empleados solucionan los problemas de trabajo con el apoyo de los compañeros de área.

Variable Liderazgo:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 4: Liderazgo (Diciembre 2008)

LIDERAZGO			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	
1°	86,30%	6,109589041	
2°	69,86%	5,342465753	
3°	91,78%	6,356164384	
4°	84,93%	5,835616438	
5°	42,47%	4,082191781	
6°	97,26%	6,191780822	
7°	89,04%	5,835616438	
8°	75,34%	5,575342466	
PROMEDIO	79,62%	5,66609589	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

La variable *Liderazgo* en términos generales presenta una percepción alta entre los empleados del Club del Comercio, sin embargo existe un factor que muestra una percepción media y otro con una percepción inferior.

En primer lugar, teniendo en cuenta el 5° factor, el cual tiene una positividad de 42,47%, se observa como los empleados presentan una percepción inferior sobre la frecuencia con la cual ellos comentan con el jefe inmediato los problemas personales que pueden afectar el rendimiento en el trabajo.

En segundo lugar, respecto al 2° factor, el cual tiene una positividad de 69,86%, se determina que los empleados poseen una percepción media sobre el modo en el cual se le considera justo o equitativo al jefe inmediato cuando asigna un trabajo o cuando toma decisiones que afectan el trabajo de los empleados.

Finalmente, teniendo en cuenta el 1°, 3°, 4°, 6°, 7° y 8° factor de la variable Liderazgo, aprecia que los empleados cuentan con una alta percepción sobre la frecuencia con la cual estos plantean sus inquietudes y problemas al jefe inmediato; el grado de satisfacción con el cual aceptan ordenes de su jefe

inmediato cuando se les asigna un trabajo; la frecuencia con la que el jefe inmediato les brinda su apoyo a la hora de realizar un trabajo; la calidad de la comunicación y el trato que estos tienen con su jefe inmediato; la calidad de la confianza que existe entre los compañeros de un área de trabajo con su jefe; y sobre la frecuencia con la cual el jefe les permite comentar sobre su trabajo y sus resultados alcanzados.

Variable Toma de Decisión

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 5: Toma de Decisión (Diciembre 2008)

TOMA DE DECISIÓN			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	56,16%	4,136986301	
2°	78,08%	5,479452055	
3°	34,25%	3,643835616	
4°	52,05%	4,328767123	
5°	64,38%	5,02739726	
PROMEDIO	56,99%	4,523287671	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

La variable *Toma de Decisión* en términos generales muestra una baja percepción entre los empleados del Club del Comercio. Esto se debe a que presenta factores de percepción inferior, baja, media y alta.

En primer lugar, respecto al 3° factor de la variable, cuya positividad es de 34,25%, se observa que los empleados del Club del Comercio tiene una percepción inferior sobre la frecuencia con la cual estos han participado en las decisiones que se han tomado en el club y especialmente en aquellas que afectan su trabajo.

En segundo lugar, teniendo en cuenta el 1° y 4° factor de la variable, los cuales tienen una positividad de 56,16% y 52,05% respectivamente, se determina que los empleados tienen una baja percepción sobre el grado de autorización con el que disponen para tomar decisiones de su trabajo sin consultar al jefe inmediato; y respecto a la ocasiones en las cuales los jefes inmediatos o las directivas les han consultado con anterioridad cuando se toman decisiones que afectan su trabajo.

En tercer lugar, el 5° factor de la variable, el cual presenta una positividad de 64,38%, permite ver que los empleados del club tienen una percepción media sobre la frecuencia con la cual tienen la posibilidad de tomar decisiones, individualmente o en grupo, que solucionen sus problemas en cada área de trabajo.

Finalmente, el 2° factor de la variable, el cual cuenta con una positividad de 78,08%, permite observar como los empleados del club tienen una alta percepción sobre su gusto por participar en aquellas decisiones de trabajo que les den más responsabilidades de las que ya tienen.

Variable Control:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 6: Control (Diciembre 2008)

CONTROL			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	86,30%	5,95890411	
2°	71,23%	5,260273973	
3°	82,19%	5,02739726	
4°	80,82%	5,534246575	
5°	80,82%	5,410958904	
PROMEDIO	80,27%	5,438356164	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

La variable *Control* en términos generales es una variable que muestra una alta percepción entre los empleados del club. De hecho, solo uno de los factores que componen la variable tiene una percepción media y el resto de ellos presentan una alta percepción.

Respecto al 2° factor, el cual tiene una positividad de 71,23%, se aprecia que los empleados del Club del Comercio presentan una percepción media sobre la frecuencia con la cual los jefes revisan el cumplimiento y la calidad de su trabajo.

Por otro lado, respecto al 1°, 3°, 4° y 5° factor, cuyas positividades son 86,30%, 82,19%, 80,82% y 80,82% respectivamente, se determina que los empleados tienen con una alta percepción respecto al control y el seguimiento que hace

permanentemente el jefe sobre sus resultados; a la forma en la cual los empleados se sienten en su mayoría tranquilos y satisfechos con la forma en la cual los jefes les realizan control y seguimiento; a la calidad de la forma y el estilo que los jefes tienen para controlar y evaluar su trabajo; y respecto a la forma en la que consideran que para que el club funcione de forma adecuada el control se debe hacer, según la mayoría de los empleados, permanentemente y de forma directa.

Variable Motivación:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 7: Motivación (Diciembre 2008)

MOTIVACIÓN			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	90,41%	5,630136986	
2°	71,23%	4,931506849	
3°	95,89%	6,082191781	
4°	89,04%	5,753424658	
5°	47,95%	4,383561644	
6°	90,41%	5,698630137	
7°	63,01%	4,767123288	
PROMEDIO	78,28%	5,320939335	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

La variable *Motivación* de forma general es una variable que tiene una alta percepción entre los empleados del Club del Comercio, sin embargo presenta dos factores que tienen percepción media y un factor que cuenta una percepción inferior.

En primer lugar, teniendo en cuenta el 5° factor, el cual tiene una positividad de 47,95%, se puede ver que los empleado presentan una percepción inferior en cuanto a reconocimiento y las felicitaciones que reciben por parte del jefe inmediato cuando alcanzan logros importantes y éxito en el trabajo.

En segundo lugar, respecto al 2° y el 7° factor de la variable, los cuales tienen una positividad de 71,23% y 63,01% respectivamente, se muestra que existe una percepción media entre los empleados del club respecto a su grado de aceptación de que el salario que reciben corresponde a la responsabilidad del cargo y al

esfuerzo que exige el trabajo que se les asigna; así como a la frecuencia con la que los jefes les hacen comentarios sobre la evolución de su trabajo.

Finalmente, teniendo en cuenta el 1°, 3°, 4° y 6° factor de la variable, los cuales poseen una positividad de 90,41%, 95,89%, 89,04% y 90,41% respectivamente, se observa que los empleados del Club del Comercio tienen una alta percepción sobre su sentimiento de satisfacción, realización y felicidad que les hacen sentir el trabajar en el club; así como de su aceptación respecto a que cuando el jefe inmediato les asigna tareas les permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento.

Variable Relaciones Interpersonales:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 8: Relaciones Interpersonales (Diciembre 2008)

RELACIONES INTERPERSONALES			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	64,38%	4,575342466	
2°	82,19%	5,465753425	
3°	42,47%	3,643835616	
4°	47,95%	3,863013699	
PROMEDIO	59,25%	4,386986301	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Diciembre 2008)

La variable *Relaciones Interpersonales*, en términos generales presenta una baja percepción entre los empleados del Club del Comercio dado a que tiene dos factores con percepción inferior, uno con percepción media y uno con percepción alta.

En primer lugar, teniendo en cuenta el 3° y 4° factor de la variable, los cuales poseen una positividad de 42,47% y 47,95% respectivamente, se aprecia que los empleados del club tienen una percepción inferior sobre la frecuencia con la cual participan en actividades de recreación, sociales, culturales y deportivas fuera del club con amigos de trabajo; y sobre la frecuencia con la cual participan en actividades de esparcimiento con compañeros de trabajo en los tiempos libre o descansos dentro del club.

En segundo lugar, respecto al 1° factor, el cual tiene una positividad de 64,38%, se observa que los empleados tienen una percepción media respecto a la frecuencia y la forma en la que participan cuando los compañeros de trabajo organizan fiestas, paseos y otros eventos.

Finalmente, teniendo en cuenta el 2° factor de la variable, el cual tiene una positividad de 82,19%, se determina que los empleados del poseen una alta percepción sobre el grado de importancia que le dan a los eventos deportivos, sociales, culturales que el Club del Comercio organiza fuera o en horas de trabajo.

5. SEGUNDA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB DEL COMERCIO DE BOGOTÁ

Esta segunda medición de clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá, se llevó a cabo entre el 27 de Abril al 4 de Mayo de 2010, a 73 empleados del club. De igual forma que la primera medición, teniendo en cuenta que en algunas áreas del club el número de empleados es muy reducido, con el fin de preservar el anonimato de estos empleados, y de esta forma lograr mayor objetividad en las respuestas de los mismos, el análisis se realiza para el club en general sin hacer un análisis independiente de cada área de la organización.

A continuación se describirá a la muestra seleccionada para esta segunda medición y luego se procederá a realizar el respectivo análisis del clima organizacional en general que presenta el club en este segundo momento en el cual el club ya ha implementado el nuevo sistema de información Automät. Una vez determinado el panorama general del clima organizacional del Club del Comercio, se analizará cada variable con el fin de determinar qué factores de cada una que hacen que la organización cuente con este clima una vez implementado del nuevo sistema de información Automät.

Muestra seleccionada para la segunda medición del clima organizacional (Abril-Mayo 2010)

La muestra seleccionada para la segunda medición de clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá tiene un tamaño de muestra de 73 empleados de los cuales de los cuales el 49% pertenecen al género femenino y el 51% pertenecen al género masculino como está ilustrado en la siguiente gráfica:

Ilustración 5: Muestra Según Sexo (Abril- Mayo 2010)



Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

De esta muestra se observa que el 52% de los empleados son contratados directamente por el club, mientras que el 48% de los empleados son contratados por outsourcing como se muestra la siguiente gráfica:

Ilustración 6: Muestra Según tipo de contrato (Abril- Mayo 2010)



Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

Finalmente, respecto a la composición de esta muestra según años de trabajo en el club en esta segunda medición se aprecia que el 38% de los empleados ha tenido una permanencia de trabajo en el club menor a 1 año; el 18% de 1 a 3 años; el 7% de 3 a 5 años; el 7% de 5 a 7 años; el 6% de 7 a 9 años; el 5% de 9 a 11 años; y el 19% de 10 años en adelante como se ilustra observar en la siguiente gráfica:

Ilustración 7: Muestra según años de trabajo (Abril- Mayo 2010)



Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

Respecto a esta última composición de la muestra según años de trabajo en el club, se determina que la mayor parte de la muestra ha trabajado más de tres años en el club, lo cual permite decir que la mayor parte de la muestra ha tenido un largo contacto con el clima organizacional y por lo mismo la medición puede

tener un mayor grado de confiabilidad. Sin embargo, cabe mencionar que el número de empleados que han trabajado menos de un año ha aumentado respecto a la primera medición lo cual puede indicar un cambio en el personal, y el número de empleados que ha trabajado más de 10 años ha disminuido, por lo cual se aprecia una reestructuración del personal del Club del Comercio.

Clima Organizacional del Club del Comercio (Abril – Mayo 2010):

Fortaleza y/o Percepción Alta	■
Aceptable y/o Percepción Media	■
Débil y/o Percepción baja	■
Critico y/o Percepción inferior	■

Tabla 9: Clima Organizacional del Club del Comercio (Abril- Mayo 2010)

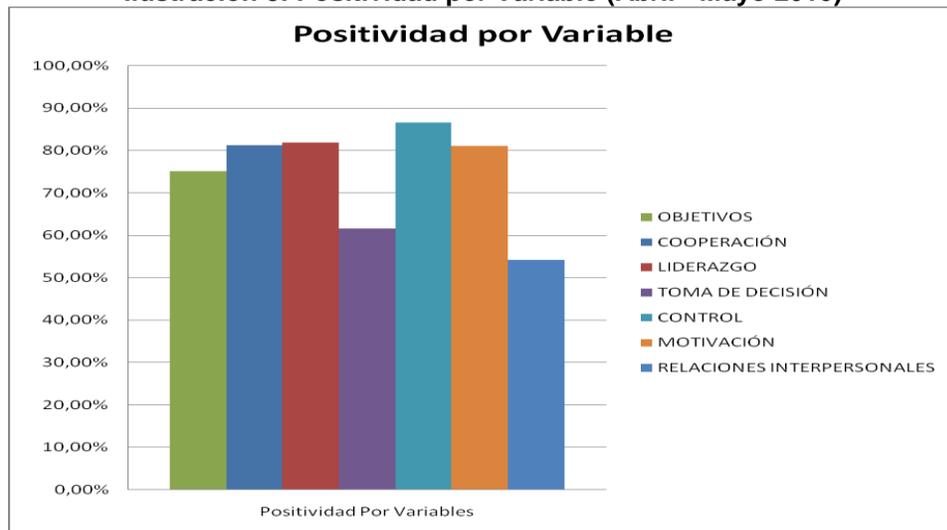
Variables	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
OBJETIVOS	75,15%	5,215264188	■
COOPERACIÓN	81,16%	5,450342466	■
LIDERAZGO	81,85%	5,820205479	■
TOMA DE DECISIÓN	61,64%	4,621917808	■
CONTROL	86,58%	5,731506849	■
MOTIVACIÓN	81,02%	5,473581213	■
RELACIONES INTERPERSONALES	54,11%	4,030821918	■

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

Como resultado la segunda medición de clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá se observa que luego de la implementación del nuevo sistema de información Automät, el club en términos generales sigue contando con un buen clima organizacional en el que predominan variables organizacionales con fortalezas, con dos variables débiles, y no se observa ninguna variable que se encuentre en una situación crítica o de percepción inferior.

De hecho, en términos generales se observa que por un lado las variables con una alta percepción son respectivamente *Objetivos, Control, Liderazgo, Motivación y Cooperación*. Por otro lado, las variables *Toma de decisión y Relaciones interpersonales* tiene una percepción baja entre los empleados del club del Comercio como se muestra en la siguiente gráfica:

Ilustración 8: Positividad por Variable (Abril - Mayo 2010)



Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

Teniendo en cuenta esta gráfica, se aprecia que las variables Toma de decisión (con una positividad de 61,64% y un promedio por pregunta de 4,62), y Relaciones interpersonales (con una positividad de 54,11% y un promedio por pregunta de 4,03) representan una debilidad en el clima organizacional de la organización.

Ahora bien, las variables Objetivos (con una positividad de 75,15% y un promedio por pregunta de 5,21), Cooperación (con una positividad de 81,16% y un promedio por pregunta de 5,45), Liderazgo (con una positividad de 81,85% y un promedio por pregunta de 5,82), Control (con una positividad de 86,58% y un promedio por pregunta de 5,73) y Motivación (con una positividad de 81,02% y un promedio por pregunta de 5,47) tienen con una alta percepción entre el personal del Club del Comercio.

Con base en esto, se puede decir que el clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá en términos generales presenta una situación satisfactoria una vez implementado y puesto en funcionamiento el sistema de información Automät.

Variable Objetivos:

Fortaleza y/o Percepción Alta	■
Aceptable y/o Percepción Media	■
Débil y/o Percepción baja	■
Critico y/o Percepción inferior	■

Tabla 10: Objetivos (Abril - Mayo 2010)

OBJETIVOS			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	83,56%	5,561643836	■
2°	69,86%	4,95890411	■
3°	82,19%	5,219178082	■
4°	84,93%	5,794520548	■
5°	50,68%	4,342465753	■
6°	79,45%	5,410958904	■
7°	75,34%	5,219178082	■
PROMEDIO	75,15%	5,215264188	■

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

Teniendo en cuenta los resultados de la variable *Objetivos*, se determina que en términos generales es una variable que presenta una percepción alta lo cual determinaría que esta variable se encuentra en un grado de fortaleza para el clima organizacional del Club del Comercio. De hecho, los factores que constituyen esta variable, y que se encuentran representados en la tabla, se caracterizan por tener una percepción alta entre los empleados en la mayoría de los casos. Sin embargo, es necesario destacar que a pesar que variable objetivos se encuentra de forma general en un grado de fortaleza, ésta cuenta con dos factores de percepción baja que podría representar una debilidad para el clima organizacional.

De hecho, esta primera medición muestra que la información que reciben periódicamente los empleados del Club del Comercio sobre los objetivos, políticas y novedades, haciendo referencia al 5° factor de la variable, el cual tiene una positividad del 50,68%. Esto muestra que los empleados poseen una percepción baja sobre el tipo, convirtiéndose así en un elemento débil de la variable objetivos. De igual forma, si se observa el 2° factor de la variable cuya positividad es 69,86%, se determina que la cantidad de información que reciben los empleados al ingresar al club sobre los objetivos, políticas de la organización cuenta con una percepción baja, por lo cual se muestra que este factor también representa una debilidad al igual que el 5° factor de la variable.

Respecto a este tipo de información al que hacen referencia estos dos factores anteriores de percepción baja se esperaría que los empleados tuvieran una alta percepción por lo cual debe ser un elemento para reforzar en el clima organizacional del club.

Por último, si se observa el 1°, 3°, 4°,6° y el 7° factor de la variable, cuyas positivities son del 83,56%, 82,19%, 84,93%, 79,45% y 75,34% respectivamente, se observar que los conocimientos que tienen los empleados respecto a la filosofía, misión y objetivos del club, así como el grado de satisfacción con el disponen respecto a sus necesidades personales y profesionales al trabajar por el cumplimiento de los objetivos; la autonomía y libertad con la que disponen para cumplir con las responsabilidades del cargo; la cantidad de información que recibieron al ingresar al clubs obre las responsabilidades de su cargo, y la cantidad de información con la que disponen sobre las novedades que suceden en las respectivas áreas de trabajo, presentan una alta percepción entre los empleados. Por lo mismo, estos factores representan una fortaleza para la variable Objetivos.

Variable Cooperación:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 11: Cooperación (Abril - Mayo 2010)

COOPERACIÓN			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	
1°	87,67%	5,657534247	
2°	93,15%	6,191780822	
3°	90,41%	5,260273973	
4°	46,58%	4,410958904	
5°	94,52%	6,00	
6°	64,38%	4,520547945	
7°	94,52%	5,904109589	
8°	78,08%	5,657534247	
PROMEDIO	81,16%	5,450342466	

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

Respecto a la variable *Cooperación*, ésta en términos generales es una variable que tiene una alta percepción entre los empleados del club, sin embargo se

identifica un factor de percepción inferior y un factor que muestra una percepción baja.

Teniendo en cuenta esto, al observar que el 4° factor de la tabla que cuenta con una positividad del 46,58% y por lo tanto con una percepción inferior, se determina que este no representa necesariamente una debilidad para el clima del club, ya que esto muestra que existe una percepción muy baja sobre la solicitud de apoyo por parte de los empleados a otros compañeros de trabajo para realizar el trabajo que les corresponde hacer. Esto en otras palabras representa el hecho que existe una alta percepción respecto a la autonomía de las funciones de cada uno de los empleados y por lo tanto esto puede ser considerado como una fortaleza para el clima organizacional del club del Comercio al no existir una excesiva delegación de trabajo entre sus empleados.

Ahora bien, respecto al 6° factor de la variable, el cual tiene una positividad de 64,38%, se observa que existe una percepción baja entre los empleados del club en lo que respecta al nivel de confianza que tienen con los compañeros de área al momento de compartir con ellos los problemas personales que pueden afectar el rendimiento en el trabajo.

Finalmente, analizando el 1°, 2°, 3°, 5°, 7° y 8° factor de la variable que poseen una positividad del 87,67%, 93,15%, 90,41%, 94,52%, 94,52% y 78,08% respectivamente se identifica que existe una alta percepción respecto a la ayuda y colaboración que hay entre los empleados del club; así como en la frecuencia con la que los empleados brindan ayuda a otros compañeros del área; sobre su papel como colaboradores u organizadores en las ocasiones en las que hay reuniones o trabajos en grupos en las respectivas áreas del club; en la participación en la solución conjunta de los problemas que afectan las respectivas áreas de trabajo; sobre la calidad de las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo que se desarrollan entre los compañeros de trabajo; y sobre la frecuencia con la que los empleados solucionan los problemas de trabajo con el apoyo de los compañeros de área.

Estas percepciones hacen que en términos generales exista un alto grado de percepción respecto a la cooperación que existe entre los empleados del Club del Comercio de Bogotá, después de haber sido implementado el nuevo sistema de información.

Variable Liderazgo:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 12: Liderazgo (Abril - Mayo 2010)

LIDERAZGO			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	79,45%	5,890410959	
2°	79,45%	5,849315068	
3°	89,04%	6,287671233	
4°	94,52%	6,287671233	
5°	46,58%	4,383561644	
6°	95,89%	6,287671233	
7°	91,78%	5,931506849	
8°	78,08%	5,643835616	
PROMEDIO	81,85%	5,820205479	

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

La variable *Liderazgo* en términos generales tiene una percepción alta entre los empleados del Club del Comercio, sin embargo presenta con un factor que tiene una percepción inferior.

En primer lugar, teniendo en cuenta el 5° factor, el cual tiene una positividad de 46,58%, se observa que los empleados tienen una percepción inferior sobre la frecuencia con la cual ellos comentan con el jefe inmediato los problemas personales que pueden afectar el rendimiento en el trabajo.

Ahora bien, teniendo en cuenta el 1°, 2°, 3°, 4°, 6°, 7° y 8° factor de la variable Liderazgo, los cuales tienen una positividad de 79,45%, 79,45%, 89,04%, 94,52%, 95,89%, 91,78% y 78,08% respectivamente, se identifica que los empleados presentan una alta percepción sobre la frecuencia con la cual estos plantean sus inquietudes y problemas al jefe inmediato; el modo en el cual se le considera justo o equitativo al jefe inmediato cuando asigna un trabajo o cuando toma decisiones que afectan el trabajo de los empleados; el grado de satisfacción con el cual

aceptan ordenes de su jefe inmediato cuando se les asigna un trabajo; la frecuencia con la que el jefe inmediato les brinda su apoyo a la hora de realizar un trabajo; la calidad de la comunicación y el trato que estos tienen con su jefe inmediato; la calidad de la confianza que existe entre los compañeros de un área de trabajo con su jefe; y sobre la frecuencia con la cual el jefe les permite comentar sobre su trabajo y sus resultados alcanzados.

Teniendo en cuenta estos factores de lata percepción se puede decir que en términos generales la variable liderazgo representa una fortaleza para el clima organizacional del club del comercio, a pesar de contar con una percepción inferior en lo que respecta a la confianza que tienen los empleados para contarle a sus jefes sus problemas personales que pueden afectar su trabajo.

Variable Toma de Decisión

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 13: Toma de Decisión (Abril - Mayo 2010)

TOMA DE DECISIÓN			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	61,64%	4,315068493	
2°	78,08%	5,410958904	
3°	42,47%	3,821917808	
4°	63,01%	4,630136986	
5°	63,01%	4,931506849	
PROMEDIO	61,64%	4,621917808	

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

Al observar la tabla anterior se identifica que la variable *Toma de Decisión* en términos generales tiene una baja percepción entre los empleados del Club del Comercio. Esto se debe a que cuenta con factores de percepción inferior, baja, y solo uno de percepción alta.

En primer lugar, respecto al 3° factor de la variable, cuya positividad es de 42,47%, se determina que los empleados del Club del Comercio tiene una percepción inferior sobre la frecuencia con la cual estos han participado en las decisiones que se han tomado en el club y especialmente en aquellas que afectan su trabajo.

En segundo lugar, teniendo en cuenta el 1°, 4° y 5° factor de la variable, los cuales tienen una positividad de 61,64%, 63,01% y 63,01% respectivamente, se identifica que los empleados poseen una baja percepción sobre el grado de autorización con el que cuentan para tomar decisiones de su trabajo sin consultar al jefe inmediato; a la ocasiones en las cuales los jefes inmediatos o las directivas les han consultado con anterioridad cuando se toman decisiones que afectan su trabajo; y sobre la frecuencia con la cual tienen la posibilidad de tomar decisiones, individualmente o en grupo, que solucionen sus problemas en cada área de trabajo

Finalmente, el 2° factor de la variable, el cual tiene una positividad de 78,08%, permite observar como los empleados del club tienen una alta percepción sobre su gusto por participar en aquellas decisiones de trabajo que les den más responsabilidades de las que ya tienen.

Estas percepciones, hacen que la variable cuente con una baja percepción y por lo tanto se debe trabajar en el empoderamiento de los empleados para que estos sientan que pueden tener un mayor grado de toma de decisiones en la organización.

Variable Control:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 14: Control (Abril - Mayo 2010)

CONTROL			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	97,26%	6,397260274	
2°	83,56%	5,767123288	
3°	91,78%	5,698630137	
4°	91,78%	5,767123288	
5°	68,49%	5,02739726	
PROMEDIO	86,58%	5,731506849	

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

La variable *Control* en términos generales es una variable que presenta una alta percepción entre los empleados del club. De hecho, solo uno de los factores que

componen la variable posee una percepción media y el resto de ellos presentan una alta percepción.

Respecto al 5° factor, el cual tiene una positividad de 68,49%, se determina que los empleados del Club del Comercio tienen una percepción media en lo que respecta a la forma en la que consideran que se debe llevar a cabo el control. Frente a este factor la mayoría de los empleados consideran que para que el club funcione de forma adecuada el control se debe hacer, permanentemente y de forma directa por parte del jefe y en algunos casos el empleado debe controlar el trabajo con el jefe.

Por otro lado, respecto al 1°, 2°, 3° y 4° factor, cuyas positividades son 86,30%, 97,26%, 83,56%, 91,78% y 91,78% respectivamente, se identifica que los empleados tienen una alta percepción respecto al control y el seguimiento que hace permanentemente el jefe sobre sus resultados; a la frecuencia con la cual los jefes revisan el cumplimiento y la calidad de su trabajo; a la forma en la cual los empleados se sienten en su mayoría tranquilos y satisfechos con la forma en la cual los jefes les realizan control y seguimiento; y respecto a la calidad de la forma y el estilo que los jefes tienen para controlar y evaluar su trabajo.

De esta forma, como resultado de estas percepciones se determina que en general la variable tiene una percepción alta, lo cual es una constante con respecto a la primera medición, sin embargo en el análisis comparativo que se realizará de estas dos mediciones se buscará determinar si la implementación del nuevo sistema de información ha incrementado la alta percepción que se tiene frente a esta variable.

Variable Motivación:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 15: Motivación (Abril - Mayo 2010)

MOTIVACIÓN			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	86,30%	5,479452055	
2°	75,34%	5,164383562	
3°	100,00%	6,191780822	
4°	91,78%	6,095890411	
5°	65,75%	4,931506849	
6°	90,41%	5,767123288	
7°	57,53%	4,684931507	
PROMEDIO	81,02%	5,473581213	

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

Analizando los resultados de la variable *Motivación*, se observa que ésta de forma general es una variable que tiene una percepción alta entre los empleados del Club del Comercio. De hecho, esta variable tiene solo con dos factores que tienen percepción baja, y el resto de ellos con alta percepción.

En primer lugar, teniendo en cuenta el 5° y 7° factor, los cuales tienen una positividad de 65,75% y 57,53% respectivamente, se identifica que los empleado poseen una percepción baja en lo que respecta al reconocimiento y las felicitaciones que reciben por parte del jefe inmediato cuando alcanzan logros importantes y éxito en el trabajo; y respecto a la frecuencia con la que los jefes les hacen comentarios sobre la evolución de su trabajo.

Ahora bien, teniendo en cuenta el 1°, 2°, 3°, 4° y 6° factor de la variable, los cuales tienen una positividad de 86,30%, 75,34%, 100,00% , 91,78%, y 90,41% respectivamente, se observa que los empleados del Club del Comercio tienen una alta percepción sobre su sentimiento de satisfacción, realización y felicidad que les hacer sentir el trabajar en el club; así como a su grado de aceptación de que el salario que reciben corresponde a la responsabilidad del cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que se les asigna; de su aceptación respecto a que cuando el jefe inmediato les asigna tareas les permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento.

Con respecto a esta variable, se puede decir que a pesar de contar con una alta percepción, se debe trabajar en lo que respecta al reconocimiento y las felicitaciones que reciben los empleados por parte del jefe inmediato cuando alcanzan logros importantes y éxito en el trabajo, así mismo en cuanto a la frecuencia con la que los jefes les hacen comentarios sobre la evolución del trabajo de los empleados.

Variable Relaciones Interpersonales:

Fortaleza y/o Percepción Alta	Blue
Aceptable y/o Percepción Media	Green
Débil y/o Percepción baja	Yellow
Critico y/o Percepción inferior	Red

Tabla 16: Relaciones Interpersonales (Abril - Mayo 2010)

RELACIONES INTERPERSONALES			
Factor	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado
1°	63,01%	4,205479452	Yellow
2°	82,19%	5,493150685	Blue
3°	31,51%	2,904109589	Red
4°	39,73%	3,520547945	Red
PROMEDIO	54,11%	4,030821918	Yellow

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Abril - Mayo 2010)

Teniendo en cuenta los resultados de la variable *Relaciones Interpersonales*, se determina que en términos generales esta variable presenta una baja percepción entre los empleados del Club del Comercio dado a que presenta dos factores con percepción inferior, uno con percepción baja y uno con percepción alta.

En primer lugar, teniendo en cuenta el 3° y 4° factor de la variable, los cuales tienen una positividad de 31,51% y 39,53% respectivamente, se observa que los empleados del club tienen una percepción inferior sobre la frecuencia con la cual participan en actividades de recreación, sociales, culturales y deportivas fuera del club con amigos de trabajo; y sobre la frecuencia con la cual participan en actividades de esparcimiento con compañeros de trabajo en los tiempos libre o descansos dentro del club.

En segundo lugar, respecto al 1° factor, el cual tiene una positividad de 63,01%, se identifica que los empleados tienen una percepción baja respecto a la frecuencia y

la forma en la que participan cuando los compañeros de trabajo organizan fiestas, paseos y otros eventos.

Finalmente, teniendo en cuenta el 2° factor de la variable, el cual presenta una positividad de 82,19%, se observa que los empleados del tienen una alta percepción sobre el grado de importancia que le dan a los eventos deportivos, sociales, culturales que el Club del Comercio organiza fuera o en horas de trabajo.

6. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB DEL COMERCIO DE BOGOTÁ

Este estudio de medición de clima organizacional se desarrolló entre el 2 de Diciembre de 2008 y el 4 de Mayo de 2010. Durante este periodo se llevaron a cabo dos mediciones del Clima Organizacional por medio de la implementación de la herramienta IMCOC desarrollada por Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Dicha implementación se desarrollo específicamente entre el 2 al 10 de Diciembre de 2008 y entre el 27 de Abril al 4 de Mayo de 2010, y se aplicó a 73 empleados del Club del Comercio en cada uno de estos momentos.

En cada una de las mediciones se realizó un análisis general del clima organizacional del Club del Comercio sin hacer un análisis de cada área de la organización. Esto con el fin de de preservar el anonimato de los empleados, y de esta forma lograr mayor objetividad en las respuestas de los mismos, dado a que en algunas áreas del club el número de empleados es muy reducido.

A continuación se realizará un análisis comparativo de los resultados obtenidos en las dos mediciones del clima organizacional del club del comercio.

Análisis comparativo muestra seleccionada para la medición del clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá

La muestra seleccionada para la medición del clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá presenta un tamaño de 73 empleados en cada una de las dos mediciones que se llevaron a cabo. En la tabla a continuación se ilustra la composición de la muestra seleccionada en cada uno de las mediciones según sexo y según tipo de contrato.

Tabla 17: Muestra Medición Clima Organizacional (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

Muestra Medición del Clima Organizacional del Club del Comercio						
	Según Sexo			Según Tipo de Contrato		
	Primera Medición	Masculino	42	58%	Club	46
Femenino		31	42%	Outsourcing	27	37%
Total		73	100%	Total	73	100%
Segunda Medición	Masculino	37	51%	Club	38	52%
	Femenino	36	49%	Outsourcing	35	48%
	Total	73	100%	Total	73	100%
Variación	Masculino	-7%		Club	-11%	
	Femenino	7%		Outsourcing	11%	

Fuente: Datos implementación IMCOC. 2008 y 2010.

Entre estas dos muestras seleccionadas, las cuales presentan el mismo tamaño, se identifica que se presentó una variación del 7% entre las dos mediciones en cuanto respeta a la proporción de hombres y mujeres que participaron en la medición. Esta variación muestra como en la segunda medición respondieron en un 7% más mujeres que hombres.

Ahora bien, respecto a la variación de la muestra según tipo el tipo de contrato de los empleados, se determina que se presentó un aumento del 11% de los empleados contratados por outsourcing, lo cual puede interpretarse como una reestructuración del personal del club del comercio si se analiza la composición de las muestras según el tiempo de trabajo en el club del comercio que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18: Muestra Según años de trabajo (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

Muestra según años de trabajo en el club								
	1 o Menos años	1 a 3 años	3 a 5 años	5 a 7 años	7 a 9 años	9 a 11 años	10 o más años	73
Primera Medición	26,03%	21,92%	6,85%	5,48%	8,22%	2,74%	28,77%	100,00%
Segunda Medición	38,36%	17,81%	6,85%	6,85%	5,48%	5,48%	19,18%	100,00%
Variación	12,33%	-4,11%	0,00%	1,37%	-2,74%	2,74%	-9,59%	0,00%

Fuente: Datos implementación IMCOC. 2008 y 2010.

Como se ilustra en las tablas anteriores, la composición del personal del club del comercio ha sufrido una reestructuración, lo que puede responder a la integración de nuevos empleados por medio de outsourcing, y por lo mismo, se explica el incremento en un 12,33% de los empleados que han trabajado en el club durante 1 año o menos, de la muestra seleccionada. De igual forma cabe resaltar que así como se presenta un aumento en el personal con menos de un año de labor en el

club, se presenta una disminución del 9,59% en los empleados que han trabajado 10 años o más en el club.

Clima Organizacional del Club del Comercio (Diciembre 2008) Vs. (Abril – Mayo 2010)

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 19: Clima Organizacional del Club del Comercio (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

Variables	Primera Medición (Diciembre 2008)			Segunda Medición (Abril- Mayo 2010)			Variación Positividad	Variación Promedio por Pregunta
	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado		
OBJETIVOS	71,82%	5,056751468		75,15%	5,215264188		3,33%	3,13%
COOPERACIÓN	78,42%	5,371575342		81,16%	5,450342466		2,74%	1,47%
LIDERAZGO	79,62%	5,66609589		81,85%	5,820205479		2,23%	2,72%
TOMA DE DECISIÓN	56,99%	4,523287671		61,64%	4,621917808		4,66%	2,18%
CONTROL	80,27%	5,438356164		86,58%	5,731506849		6,30%	5,39%
MOTIVACIÓN	78,28%	5,320939335		81,02%	5,473581213		2,74%	2,87%
RELACIONES INTERPERSONALES	59,25%	4,386986301		54,11%	4,030821918		-5,14%	-8,12%

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008) y (Abril - Mayo 2010)

La tabla anterior muestra comparativamente los resultados generales obtenidos para cada variable en las dos mediciones de clima organizacional del Club del Comercio de Bogota, los cuales ya se han analizado independientemente para cada medición anteriormente.

Ahora bien, al observar las variaciones en los resultados obtenidos entre cada una de la mediciones se observa que en términos generales el clima organizacional del club del comercio no presenta grandes variaciones. De hecho, la mayoría de las variables del clima organizacional se han mantenido una alta percepción entre los empleados del club y las variaciones respecto a esta alta percepción han presentado en la mayoría de los casos un incremento. Esto con excepción de las variables de Toma de Decisión y de Relaciones Interpersonales.

Por un lado, en la primera de estas, Toma de Decisión, que en las dos mediciones presentó una percepción baja entre los empleados, pero ésta mostró una mejoría

dado a que se presenta un aumento en la positividad de esta variable del 4,66% y del 2,18% en el promedio por pregunta. Esto muestra que a pesar de que esta variable mantuvo una percepción baja en las dos mediciones, en la segunda medición hubo una mejora en la percepción de los empleados respecto a esta variable.

Por otro lado, en lo que respecta a la variable Relaciones interpersonales, esta presenta una disminución del 5,14% y del 8,12% en cuanto a la positividad y al promedio por pregunta respectivamente, en cuanto respecta a la percepción entre los empleados sobre esta variable., siendo la única variable que presenta una desmejora entre las dos mediciones.

Sin embargo, a pesar de estas dos variables que se encuentran en una situación de debilidad, se puede decir que en términos generales el Club del Comercio tiene un buen clima organizacional y el cual presenta una tendencia positiva entre estas dos mediciones.

De hecho se observa que la variable Objetivos presenta un incremento del 3,33% en su positividad y del 3,13% en cuanto al promedio por pregunta, lo cual representa que esta variable haya pasado de tener una percepción media entre los empleados a tener una alta percepción en la segunda medición.

Con respecto a las variables Cooperación, Liderazgo, Control, y Motivación, estas se mantuvieron en una situación de alta percepción y adicionalmente cada una de ellas presentó un incremento en lo que respecta a la positividad del 2,74%, 2,23%, 6,30% y 2,74% y un aumento respecto al promedio por pregunta del 1,47%, 2,72%, 5,39% y 2,87% respectivamente.

Como se ve, en términos generales el clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá presenta una situación de mejoría luego de la implementación del nuevo sistema de información Automat.

A continuación, se analizarán de forma comparativa los resultados obtenidos en cada una de las variables entre las dos mediciones realizadas.

Variable Objetivos:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 20: Objetivos (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

OBJETIVOS								
Factor	Primera Medición (Diciembre 2008)			Segunda Medición (Abril- Mayo 2010)			Variación Positividad	Variación Promedio por Pregunta
	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado		
1°	75,34%	5,452054795		83,56%	5,561643836		8,22%	2,01%
2°	64,38%	4,684931507		69,86%	4,95890411		5,48%	5,85%
3°	79,45%	5,082191781		82,19%	5,219178082		2,74%	2,70%
4°	87,67%	5,684931507		84,93%	5,794520548		-2,74%	1,93%
5°	42,47%	4,178082192		50,68%	4,342465753		8,22%	3,93%
6°	73,97%	5,178082192		79,45%	5,410958904		5,48%	4,50%
7°	79,45%	5,136986301		75,34%	5,219178082		-4,11%	1,60%
PROMEDIO	71,82%	5,056751468		75,15%	5,215264188		3,33%	3,13%

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008) y (Abril - Mayo 2010)

Respecto a la variable Objetivos se puede decir que esta variable representa una fortaleza para el club del comercio ya que se identifica un aumento en la percepción de esta variable entre los empleados del Club de Comercio. De hecho, esta variable pasa de tener una percepción media en la primera medición a tener una percepción alta en la segunda medición. Respecto a esto se puede ver que la mayoría de los factores que componen la variable presenta un aumento en la positividad y al promedio por pregunta a excepción de los factores 4° y 7° que presenta una variación negativa en la su positividad del 2,74% y del 4,11% respectivamente. Sin embargo, a pesar de estas variaciones negativas estos dos factores se mantuvieron en una situación de percepción alta en las dos mediciones que se realizaron.

Con respecto a estas dos variaciones negativas en la percepción de los empleados respecto a la variable objetivos se puede decir que se presenta una disminución en cuanto a la percepción sobre el grado de autonomía y libertad con

la que disponen los empleados para desempeñar las responsabilidades del cargo que desempeñan, y sobre la cantidad de información que reciben periódicamente sobre las novedades y acontecimientos que suceden en el área de trabajo de los empleados. Sin embargo, como se mencionaba anteriormente estos dos factores siguen contando con una alta percepción entre los empleados.

Ahora bien, analizando el 2° factor de la variable se presenta un aumento en su percepción a pesar de haberse mantenido con una percepción media en las dos mediciones realizadas. Sin embargo, este aumento del 5,48% en su positividad y del 5,85% puede considerarse representativo teniendo en cuenta el incremento del 12,33% en el número de empleados que han trabajado 1 año o menos en el club ya que esto significa que hay un aumento en el grado de percepción sobre la cantidad de información que reciben los empleados sobre los objetivos y las políticas del club al momento que ingresaron. De hecho, esto refleja en el aumento representativo que presenta el 6° factor entre las dos mediciones. Esto dado a que este factor presenta un aumento del 5,48% en su positividad y del 4,50% en su promedio por pregunta, pasando de tener una percepción media entre los empleados en la primera medición a contar con una percepción alta en la segunda medición. Esto muestra como se presenta un aumento en la percepción respecto al grado información que reciben los empleados sobre las responsabilidades de sus cargos al momento de ingresar al club.

Teniendo en cuenta el 5° factor, se presenta un aumento en su positividad del 8,22% y del 3,93% en su promedio por pregunta pasando de tener una percepción inferior a una débil. Esto muestra como a pesar de que los empleados tienen una percepción débil respecto al grado de información que reciben periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades del club, se ha producido esfuerzos por parte del club respecto a este tipo de comunicaciones con los empleados.

Ahora bien, respecto al resto de factores que componen la variable se puede ver que estos no solo han mantenido una alta percepción entre los empleados sino que a su vez dicha percepción ha aumentado entre las dos mediciones. De hecho los factores 1°, 3° presentan un aumento del 8,22% y del 2,74% en su positividad

y del 2,01% y 2,70% en su promedio por pregunta. Esto muestra como la ha mejorado la percepción entre los empleados respecto a los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos del club y sobre el grado de satisfacción que tienen los empleados al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos del club.

Todos estos resultados muestran un avance positivo en la variable Objetivos del club del Comercio de Bogotá, los cual puede interpretarse como una fortaleza para su clima organizacional y como una fortaleza en el proceso de cambio planeado que afrontó la organización entre las dos mediciones caracterizado por la implementación del nuevo sistema de de información Automat.

Variable Cooperación:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 21: Cooperación (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

COOPERACIÓN								
Factor	Primera Medición (Diciembre 2008)			Segunda Medición (Abril- Mayo 2010)			Variación Positividad	Variación Promedio por Pregunta
	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado		
1°	76,71%	5,232876712		87,67%	5,657534247		10,96%	8,12%
2°	93,15%	6,01369863		93,15%	6,191780822		0,00%	2,96%
3°	93,15%	5,410958904		90,41%	5,260273973		-2,74%	-2,78%
4°	45,21%	4,520547945		46,58%	4,410958904		1,37%	-2,42%
5°	89,04%	5,931506849		94,52%	6,000000000		5,48%	1,15%
6°	67,12%	4,602739726		64,38%	4,520547945		-2,74%	-1,79%
7°	90,41%	5,780821918		94,52%	5,904109589		4,11%	2,13%
8°	72,60%	5,479452055		78,08%	5,657534247		5,48%	3,25%
PROMEDIO	78,42%	5,371575342		81,16%	5,450342466		2,74%	1,47%

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008) y (Abril - Mayo 2010)

Teniendo en cuenta la variable Cooperación se determina que en términos generales es una variable que representa una fortaleza para el clima organizacional del club del comercio dado a que tanto en la primera como en la segunda medición esta variable presenta en términos generales con una alta percepción entre los empleados además de presentar un aumento en dicha percepción general en la segunda medición.

Analizando los factores que componen la variable se ve como la mayoría de estos tienen una alta percepción entre los empleados a excepción del 4° factor que posee una percepción inferior en las dos mediciones y del 6° factor que paso de tener una percepción media a una baja percepción en la segunda medición. Esto en el caso del 4° factor no representa de por sí una debilidad para la variable dado a que muestra que existe una disminución en cuanto a la percepción del grado de frecuencia con las que los compañeros de área solicitan apoyo a otros en la ejecución del trabajo que les corresponde hacer. Con base en esto, se podría decir que existe un buen grado de autonomía y responsabilidad entre los empleados del club en lo que respecta a la ejecución de las propias actividades laborales. Por lo mismo, esta baja percepción no representa en sí una debilidad para el clima organizacional de esta organización ni para la variable.

Por otro lado, en el caso del 6° factor, el hecho que este factor haya pasado de tener una percepción media a una baja percepción se explica dado al cambio estructural en la nómina del club teniendo en cuenta el aumento en el personal nuevo que ha ingresado al club según los resultados obtenidos en las muestras seleccionadas para las mediciones. De hecho, dicho cambio en la estructura de la nómina puede explicar la disminución en la percepción entre los empleados sobre el nivel de confianza que tienen con sus compañeros de área para confiarles problemas personales que puedan llegar a tener repercusiones negativas en su rendimiento en el trabajo.

Otro de los factores que ha mostrado una disminución en cuanto a la percepción que existe entre los trabajadores entre la primera y la segunda medición es el 3° factor. De hecho se identifica una disminución del 2,74% en cuanto a la positividad de este factor y del 2,78% en el promedio por pregunta. No obstante, pese a esta disminución, este factor se ha mantenido una alta percepción entre los trabajadores del club en las dos mediciones realizadas. Esto muestra como los trabajadores manifiestan que al momento de participar en reuniones de trabajo en grupo, en el área a la que pertenecen, lo hacen como colaboradores y en un menor grado como organizadores. Por lo mismo, esta alta percepción respecto a

la forma de colaborar en las reuniones en las que participan sigue siendo una fortaleza para el clima organizacional del club a pesar de presentar una pequeña disminución entre las dos mediciones.

Ahora bien, teniendo en cuenta los factores 1°, 2°, 5° y 7°, se ve como estos factores mantuvieron una alta percepción entre los trabajadores del club en cada una de las mediciones y adicionalmente presentaron un aumento en dicha percepción a excepción del 2° que no presento ninguna variación entre las dos mediciones en su positividad. De hecho, se identifica un incremento en la positividad de estos factores del 10,96%, 0,00%, 5,48%, y del 4,11% y en su promedio por pregunta del 8, 12%, 2,96%, 1,15% y del 2,13% respectivamente. Esto muestra como existe una situación positiva en lo que respecta a la forma en la que los trabajadores perciben la ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores del club, a la frecuencia con la que brindan ayuda y participan en la solución conjunta de problemas con compañeros de áreas y respecto a la calidad de las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los empleados.

Finalmente, se observa que el 8° factor pasa de tener una percepción media en la primera medición a una alta medición con un aumento del 5,48% en su positividad y del 3,25% en su promedio por pregunta. Esto muestra como existe una situación positiva respecto a la frecuencia con la cual los trabajadores perciben que solucionan problemas de trabajo con apoyo de los compañeros de área.

Por lo tanto, la variable cooperación representa un fortaleza para el clima organizacional del club del comercio, lo cual es un elemento a destacar teniendo en cuenta el proceso de cambio que afrontó el club del comercio en entre las dos mediciones. De hecho, es de gran importancia que se presenten percepciones positivas respecto a la variable Cooperación en un ambiente de cambio dado a que esto resalta una fortaleza en el ambiente de trabajo del club en lo que respecta a afrontar los problemas que pueden surgir en un proceso de cambio como el que afronto en club del comercio al implementar el sistema Automat.

Variable Liderazgo:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 22: Liderazgo (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

LIDERAZGO								
Factor	Primera Medición (Diciembre 2008)			Segunda Medición (Abril- Mayo 2010)			Variación Positividad	Variación Promedio por Pregunta
	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado		
1°	86,30%	6,109589041		79,45%	5,890410959		-6,85%	-3,59%
2°	69,86%	5,342465753		79,45%	5,849315068		9,59%	9,49%
3°	91,78%	6,356164384		89,04%	6,287671233		-2,74%	-1,08%
4°	84,93%	5,835616438		94,52%	6,287671233		9,59%	7,75%
5°	42,47%	4,082191781		46,58%	4,383561644		4,11%	7,38%
6°	97,26%	6,191780822		95,89%	6,287671233		-1,37%	1,55%
7°	89,04%	5,835616438		91,78%	5,931506849		2,74%	1,64%
8°	75,34%	5,575342466		78,08%	5,643835616		2,74%	1,23%
PROMEDIO	79,62%	5,66609589		81,85%	5,820205479		2,23%	2,72%

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008) y (Abril - Mayo 2010)

La variable Liderazgo, al igual que la variable anterior presenta en términos generales una alta percepción en las mediciones realizadas y un incremento del 2,23% en su positividad y del 2,72% en el promedio por pregunta entre las dos mediciones realizadas.

Analizando los factores que componen la variable se determina que a excepción del 5° factor que tiene una percepción inferior en las dos mediciones, estos en su mayoría presentan una alta percepción en la segunda medición lo cual es un aspecto que se mantiene entre las dos aplicaciones del IMCOC, y en el caso del 2° factor este pasa de tener una media percepción en la primera implementación a una percepción alta en la segunda.

Teniendo en cuenta el 5° que mantiene una baja percepción en las mediciones, se identifica que a pesar de esto se presenta un incremento del 4,11% en la positividad de este factor y del 7,38% en su promedio por pregunta. Esto muestra que a pesar de ser un factor crítico este ha presentado avances positivos entre las dos mediciones. Sin embargo, a pesar de esta mejoría existe aún una percepción inferior en la percepción de los empleados respecto a la frecuencia con la que

comentan con su jefe inmediato problemas personales que pueden afectar su rendimiento en su trabajo.

Por otra lado, a pesar que los factores 1°, 3° y 6° mantienen una alta percepción entre las dos mediciones estos presentan una disminución en su positividad del 6,85%, 2,74%, y del 1,37% en su positividad respectivamente. Esto muestra que a pesar de contar con una alta percepción se ha presentado una desmejora en lo que respecta a la frecuencia con la los trabajadores plantean problemas e inquietudes de su trabajo a su jefe inmediato y con la que aceptan satisfactoriamente las ordenes del mismo, así como a la calidad de la comunicación y el trato que tiene con su jefe inmediato. Estos factores se deben tener en cuenta dado a que si bien no representan una debilidad para el clima organizacional del club, estos pueden llegar convertirse en una teniendo en cuenta las variaciones negativas que presentan entre la primera y la segunda medición.

Ahora bien, teniendo en cuenta el 2°, 4°, 7° y 8° factor se observa que estos presentan una aumento en su positividad del 9,59%, 9,59%, 2,74% y del 2,74% y un aumento en su sus promedios por pregunta del 9,49%, 7,75%, 1,64% y del 1,23% respectivamente, lo cual en el caso del 2° factor representa que haya pasado de contar con una percepción media en la primera medición a una alta percepción alta en la segunda, mientras que es resto de factores mantuvieron una alta percepción entre los trabajadores en cada medición. Esto muestra como se presenta una situación positiva en lo que respecta a la frecuencia con la que los empleados perciben que su jefe es justo y equitativo cuando les asigna labores, cuando toma decisiones que afectan su trabajo, así como en lo que respecta a la frecuencia con la que el jefe les brinda apoyo en su trabajo y con la cual les permite comentarle sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Después de analizar los factores que componen la variable Liderazgo, se determina que ésta en términos generales puede considerarse como una fortaleza para el clima organizacional del Club del Comercio. Sin embargo, se debe tener en cuenta que a pesar de que la mayoría de factores se caracterizan por tener una alta percepción entre los empleados, existen algunas variaciones negativas entre las dos mediciones, por lo mismo dichos factores deben mantenerse bajo supervisión para que estos no se vean afectados en el futuro y dichas variaciones negativas se profundicen.

Finalmente se puede decir que esta variable es de gran importancia para el club del comercio teniendo en cuenta el proceso de cambio que afrontaron los empleados con la implementación de nuevo sistema de información Automat, dado a que para afrontar de forma adecuada un proceso de cambio es necesario contar con un buen grado de liderazgo.

Variable Toma de Decisión

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 23: Toma de Decisión (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

TOMA DE DECISIÓN								
Factor	Primera Medición (Diciembre 2008)			Segunda Medición (Abril- Mayo 2010)			Variación Positividad	Variación Promedio por Pregunta
	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado		
1°	56,16%	4,136986301		61,64%	4,315068493		5,48%	4,30%
2°	78,08%	5,479452055		78,08%	5,410958904		0,00%	-1,25%
3°	34,25%	3,643835616		42,47%	3,821917808		8,22%	4,89%
4°	52,05%	4,328767123		63,01%	4,630136986		10,96%	6,96%
5°	64,38%	5,02739726		63,01%	4,931506849		-1,37%	-1,91%
PROMEDIO	56,99%	4,523287671		61,64%	4,621917808		4,66%	2,18%

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008) y (Abril - Mayo 2010)

La variable Toma de decisión es en términos generales presenta una baja percepción entre las dos mediciones de clima organizacional realizadas al club del

comercio. Sin embargo en términos generales se presenta un aumento del 4,66% en la positividad de la variable y del 2,18% en su promedio por pregunta.

Entre los factores que componen la variable únicamente el 5° factor presenta una variación negativa del 1,37% en su positividad y del 1,91% en su promedio por pregunta por lo cual pasa de contar una percepción media en la primera medición a una baja en la segunda. Esto muestra como la percepción de lo empleado bajó en lo que respecta a la frecuencia con la que tienen posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que soluciones sus problemas.

Ahora bien, teniendo en cuenta el 3° factor que presenta una percepción inferior en las dos mediciones, se ve que a pesar de esta situación este presenta un aumento del 8,22% en su positividad y del 4,89% en su promedio por pregunta lo cual muestra una mejoría respecto a la percepción de los empleados respecto a la frecuencia con la cual han participado en las decisiones que se toman en el club y en especial aquellas que afectan su trabajo.

De igual forma, los factores 1° y 4° se han mantenido en el mismo grado de percepción baja en las dos mediciones pero estos presentan un incremento en su positividad del 5,48% y 10,96% y del 4,30% y 6,96% en su promedio por pregunta respectivamente. Esto muestra como a pesar que mantenerse una baja percepción en cuanto a al grado de autorización que tienen los empleados para tomar decisiones de su trabajo sin consultar a su feje inmediato o al grado con el que las directivas les consultan previamente las decisiones que afectan su trabajo, estos elementos han tenido una mejoría.

Como resultado de estos los bajos niveles de percepción de la variable Toma de decisiones se identifica un alto grado de percepción respecto al 2° factor en cada una de las mediciones. Sin embargo, el hecho de que este no haya tenido variaciones en su positividad y un descenso del 1,25% en su promedio por pregunta refleja un mejoría en la variable en general dado a que, por un lado, esto significa que el grado con el cual los empleados desearían participar en decisiones de trabajo que le den más responsabilidades lo cual muestra un interés constante en este aspecto. Por otro lado, el hecho de que dicho factor se mantenga sin

variaciones y que la mayoría del resto que componen la variable presente variaciones positivas muestra como a pesar de ser una variable débil, ésta ha presentado mejoras leves después luego del proceso de cambio llevado en la organización.

Variable Control:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 24: Control (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

CONTROL								
Factor	Primera Medición (Diciembre 2008)			Segunda Medición (Abril- Mayo 2010)			Variación Positividad	Variación Promedio por Pregunta
	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado		
1°	86,30%	5,95890411		97,26%	6,397260274		10,96%	7,36%
2°	71,23%	5,260273973		83,56%	5,767123288		12,33%	9,64%
3°	82,19%	5,02739726		91,78%	5,698630137		9,59%	13,35%
4°	80,82%	5,534246575		91,78%	5,767123288		10,96%	4,21%
5°	80,82%	5,410958904		68,49%	5,02739726		-12,33%	-7,09%
PROMEDIO	80,27%	5,438356164		86,58%	5,731506849		6,30%	5,39%

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008) y (Abril - Mayo 2010)

La variable Control presenta en términos generales una alta percepción en las dos implementaciones de la herramienta IMCOC al Club del Comercio, y adicionalmente se presenta un incremento del 6,30% en su positividad y del 5,39% en su promedio por pregunta lo cual muestra como aumento la percepción respecto al control que tienen los empleados del club.

Respecto a las variaciones que presentan los factores que componen la variable Control se ve que a excepción del 5° factor, estos presentan incrementos respecto a su positividad y a su promedio por pregunta.

Analizando los factores 1°, 2°, 3° y 4°, los cuales presentan un incremento en su positividad del 10,96%, 12,33%, 9,59% y 10,96% y del 7,36%, 9,64%, 13,53% y 4,21% en su promedio por pregunta respectivamente, se determina que los empleados han incrementado su percepción respecto a la frecuencia con la que los jefes realizan control y seguimiento a su trabajo. Sin embargo, analizando estos mismos factores se ve que a pesar de esto los empleados muestran un incremento sobre a la calidad de la forma en la cual se les controla y sobre su

sentimiento de tranquilidad o satisfacción respecto a la forma como se les controla.

Por otro lado, en cuanto al 5° este pasa de tener una percepción alta a una media y el cual presenta una disminución en su positividad del 12,33% y del 7,09% en su promedio por pregunta. Sin embargo a pesar de esta disminución, se ver como los empleados han disminuido su percepción respecto a la frecuencia y la forma con la que consideran que se debe llevar a cabo el control.

Variable Motivación:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 25: Motivación (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

Factor	MOTIVACIÓN							
	Primera Medición (Diciembre 2008)			Segunda Medición (Abril- Mayo 2010)			Variación Positividad	Variación Promedio por Pregunta
	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado		
1°	90,41%	5,630136986		86,30%	5,479452055		-4,11%	-2,68%
2°	71,23%	4,931506849		75,34%	5,164383562		4,11%	4,72%
3°	95,89%	6,082191781		100,00%	6,191780822		4,11%	1,80%
4°	89,04%	5,753424658		91,78%	6,095890411		2,74%	5,95%
5°	47,95%	4,383561644		65,75%	4,931506849		17,81%	12,50%
6°	90,41%	5,698630137		90,41%	5,767123288		0,00%	1,20%
7°	63,01%	4,767123288		57,53%	4,684931507		-5,48%	-1,72%
PROMEDIO	78,28%	5,320939335		81,02%	5,473581213		2,74%	2,87%

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008) y (Abril - Mayo 2010)

La variable Motivación presenta en cada una de las mediciones una percepción alta entre los trabajadores del club en términos y adicionalmente presenta un incremento del 2,74% respecto a su positividad y del 2,87% en lo que respecta al promedio por pregunta de esta variable en términos generales.

Ahora bien, analizando los factores que componen la variable se determina que solo dos de los factores, el 1° y el 7°, presentan una variación negativa entre la primera y la segunda medición. De hecho estos factores presentan una disminución en su positividad del 4,11% y del 5,48% y en su promedio por pregunta del 2,68% y del 1,72% respectivamente. Esto muestra como hay existe una disminución en la percepción del los empleados en los que respecta al grado

de satisfacción que les brinda el trabajo que realizan y sobre a la frecuencia con la cual sus jefes les hacen respecto a la evaluación de sus resultados.

Respecto a estas disminuciones que presentan estos dos factores se observa que el 1° factor se ha mantenido en una situación de alta percepción a pesar de dicha disminución, sin embargo, el 7° factor si paso de tener una percepción aceptable a una baja.

Teniendo en cuenta el resto de los factores que componen la variable Motivación se ver que estos se han mantenido en una posición de alta percepción alta o han incrementado su percepción como en el caso del 5° factor que paso de contar con una percepción inferior a una baja pero con un gran incremento en su positividad del 17,81% y del 12,50% en su promedio por pregunta lo cual muestra un aumento significativo entre los empleados en lo que respecta a la frecuencia con la cual reciben reconocimiento por parte de los jefes cuando realizan logros importantes en el trabajo que desarrollan en la organización.

Los factores restantes que se han mantenido en una posición de alta percepción, el 2°, 3° 4°y 6°, con un aumento en su positividad del 4,11%, 4,11%, 2,74% y del 0,00% y de su promedio por pregunta del 4,72%, 1,80%, 5,95% y del 1,20% respectivamente, muestran como se ha aumenta la ya alta percepción en lo que respecta a su satisfacción frente al salario, al trabajo que realizan en el club y frente su posibilidad que les brindan los jefes de definir los tiempos y los resultados de su trabajo.

Como se mostró, la variable Motivación presenta una mejoría en términos generales para el clima organizacional del club del comercio y por lo mismo se puede decir que representa una fortaleza para la organización por lo cual debe seguir trabajando los factores que aún presentan una percepción baja entre los empleados ya que por medio de esta variable se pueden canalizar el logro de los objetivos organizacionales.

Variable Relaciones Interpersonales:

Fortaleza y/o Percepción Alta	
Aceptable y/o Percepción Media	
Débil y/o Percepción baja	
Critico y/o Percepción inferior	

Tabla 26: Relaciones Interpersonales (Diciembre 2008 Vs. Abril-Mayo 2010)

RELACIONES INTERPERSONALES								
Factor	Primera Medición (Diciembre 2008)			Segunda Medición (Abril- Mayo 2010)			Variación Positividad	Variación Promedio por Pregunta
	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultado		
1°	64,38%	4,575342466		63,01%	4,205479452		-1,37%	-8,08%
2°	82,19%	5,465753425		82,19%	5,493150685		0,00%	0,50%
3°	42,47%	3,643835616		31,51%	2,904109589		-10,96%	-20,30%
4°	47,95%	3,863013699		39,73%	3,520547945		-8,22%	-8,87%
PROMEDIO	59,25%	4,386986301		54,11%	4,030821918		-5,14%	-8,12%

Fuente: Datos aplicación IMCOC (Diciembre 2008) y (Abril - Mayo 2010)

La variable Relaciones Interpersonales, es la única de las variables que presenta una variación negativa entre las dos implementaciones del IMCOC que se realizaron en el Club del Comercio. De hecho, esta variable que en términos generales tiene una baja percepción en las dos mediciones, presenta a su vez una disminución del 5,14% en su positividad y del 8,12% en su promedio por pregunta en términos generales.

De hecho, a excepción del 2° factor que no presentó variación alguna, los factores que componen esta variable presentaron una variación negativa entre la primera y la segunda medición, los factores que componen la variable presentan variaciones negativas entre las dos implementaciones del IMCOC realizadas a la organización. De hecho los factores 1°, 2° y 4° presentan una disminución respecto a su positividad del 1,37%, 10,96% y 8,22% y en su promedio por pregunta del 8,08%, 20,30% y del 8,87% respectivamente. Esto muestra como una percepción baja en lo que respecta a la frecuencia con la que los empleados del club participan en la eventos extra laborales organizados por otros compañeros de trabajo y una percepción inferior sobre la frecuencia con la que participan dentro o fuera del club en actividades de esparcimiento con los compañeros de trabajo.

Ahora bien, respecto al único factor de la variable que presenta no presenta variación alguna entre las dos mediciones realizadas y que mantiene una alta percepción, el 2° factor, se puede decir que este muestra como los empleados del

Club del Comercio tienen una alta percepción que se ha mantenido respecto al grado de importancia que le dan a los eventos deportivos, sociales culturales o de esparcimiento que este club organiza fuera o en horas de trabajo.

Ciertamente uno de los factores que puede explicar la disminución en los resultados comparativos obtenidos para esta variable es el cambio estructural del personal que se evidenció entre las muestras seleccionadas para la implementación de la herramienta IMCOC. De hecho el hecho del aumento del personal que lleva 1 año o menos trabajando en la organización puede significar que no se hayan desarrollado aún fuertes relaciones interpersonales entre los trabajadores del club.

Conclusiones Análisis Comparativo:

Este análisis muestra que el Club del Comercio de Bogotá cuenta con un buen clima en la que respecta a las variables que puede controlar directamente. De hecho las únicas variables que presentan una baja percepción entre los trabajadores son Toma de Decisiones y Relaciones Interpersonales. En lo que respecta a toma de decisiones cabe la pena resaltar que existe un límite de empoderamiento de los trabajadores dependiendo del cargo y por lo mismo, teniendo en cuenta la muestra seleccionada se puede decir que la mayoría de empleados encuestados poseen un margen de toma de decisiones no muy amplio en lo que respecta a la organización como conjunto. Sin embargo el club puede trabajar y realizar cambio para modificar dichas percepciones.

Por otro lado en lo que respecta a la variable Relaciones Interpersonales, Esta es una variable que puede ser trabajada parcialmente por parte del club, sin embargo esta no depende directamente del club. De hecho la importancia de esta variable radica en el impacto que pueda llegar a tener en las operaciones de la organización y por consiguiente en la eficiencia de los procesos que se lleven a

cabo. Pero en el caso del club del comercio de puede observar que esta variable a pesar de contar con una baja percepción no presenta un impacto en las otra variables del clima organizacional como por ejemplo en la variable cooperación, la cual debería ser una de las variables más afectadas por malas relaciones entre los empleados. Por lo mismo esta situación de baja percepción no representa una amenaza para la organización en la medida en la que no tenga un impacto negativo en el resto de variables y en las operaciones del club.

Claro está que esto no significa que no deban existir esfuerzos por parte del club para mejorar las percepciones de esta variable, ya que al contrario al mejorar dichas percepciones se pueden potencializar y mejorar los resultados de las otras variables y por lo mismo de los procesos llevados en el club.

En lo que respecta al resto de variables se puede decir que existe un panorama positivo que además ha mejorado entre los dos periodos comparados. Frente a este panorama también cabe resaltar que al presentarse un buen panorama como este la organización no se puede conformar con estos resultados, por el contrario debe continuar esforzándose por mantener y mejorar dichos resultados y ver en cada fortaleza del clima organizacional una herramienta para potencializar la operaciones del club.

Finalmente se puede decir que el proceso de cambio planeado implementado por el club y caracterizado principalmente por la introducción de una nueva tecnología para el sistema de información tuvo un impacto positivo en el clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá Como se vio reflejado en los resultados obtenidos.

7. MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DEL CLUB DEL COMERCIO:

La aplicación de este estudio de servicio al cliente se desarrolló entre el 19 de Mayo 2010 y el 20 de Julio de 2010. Durante este periodo se llevó a cabo una encuesta comparativa con el objetivo de evaluar la percepción del servicio al cliente que tienen los socios del club tras el proceso de cambio planeado que llevó a cabo en la organización al implementar el nuevo sistema de información Automat.

Las 33 preguntas de esta encuesta se diseñaron teniendo en cuenta los momentos de verdad que existen en la ruta del cliente satisfecho del club del comercio. En las preguntas los socios del club comparaban un mismo aspecto realizando una comparación entre antes y después de la implementación del nuevo sistema de información.

Con el fin de analizar la encuesta de servicio al cliente del Club del Comercio de Bogotá, me he permitido clasificar las preguntas en tres variables generales con los cuales los socios tiene contacto al percibir el servicio al cliente del club: 1. El contacto con el personal, 2. Contacto con los productos, 3. Contacto con el sistema. Esta división se ha realizado teniendo en cuenta que las percepciones sobre el servicio al cliente no dependen de una única variable y des esta forma se determina la influencia de cada una de las variables determinadas sobre el servicio al cliente del club del Comercio de Bogotá.

Contacto con el personal

Las siguientes preguntas hacen referencia a los momentos de verdad del servicio al cliente del club del comercio en los cuales los socios pueden establecer percepciones sobre el servicio al cliente en función del contacto con el personal del club.

¿Cómo califica el trato que le dan las personas que lo atienden en los restaurantes del club?

Tabla 27: Contacto con el personal pregunta 1

	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy Malo	Pésimo	TOTAL
Antes	29,48%	42,77%	17,34%	5,20%	4,05%	0,58%	0,58%	100,00%
Después	35,26%	45,66%	10,98%	4,05%	0,58%	2,89%	0,58%	100,00%
VARIACION	5,78%	2,89%	-6,36%	-1,16%	-3,47%	2,31%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

En esta pregunta se identifica como los socios tiene una alta percepción respecto al buen trato que reciben por parte los empleados del área de restaurantes del club del comercio. De hecho, se observar que tanto antes como después los porcentajes predominantes se localizan entre excelente y bueno presentando un incremento en estas dos calificaciones del 5,78% y del 2,89% respectivamente. Sin embargo, a pesar de estos incrementos en las percepciones positivas de la pregunta se debe tener en cuenta que la sumatoria de las calificaciones finales de regular a pésimo es del 20,81% por se puede afirmar que aún un porcentaje representativos de socios no encuentran totalmente satisfactorio este aspecto del servicio.

¿Cómo califica el tiempo de respuesta de las personas que lo atienden en los restaurantes cuando usted lo solicita?

Tabla 28: Contacto con el personal pregunta 2

	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy Malo	Pésimo	TOTAL
Antes	10,40%	32,95%	27,75%	21,97%	4,05%	1,73%	1,16%	100,00%
Después	13,29%	41,04%	24,86%	15,03%	1,73%	2,89%	1,16%	100,00%
VARIACION	2,89%	8,09%	-2,89%	-6,94%	-2,31%	1,16%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

El tiempo de respuesta por parte del personal para tomar una orden es un factor de gran importancia en lo que respecta a la percepción del servicio al cliente en las áreas de restaurantes del club. Esto se debe a que entre mayor es el tiempo de espera de los socios para ser atendidos la percepción del servicio contará con una percepción más negativa.

En el caso de esta pregunta se ve que dicho tiempo de espera ha disminuido entre las dos mediciones realizadas. Esto no quiere decir que anteriormente se contara con una mala percepción negativa sobre el tiempo de respuesta. Sin embargo, se observa que la percepción positiva sobre el tiempo de respuesta de los empleados de estas aéreas ha incrementado dado a que se identifica un incremento sobre las calificaciones de excelente y bueno del 2,89% y del 8,99% respectivamente.

La atención por parte del personal que controla su ingreso al club es:

Tabla 29: Contacto con el personal pregunta 3

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	37,57%	37,57%	15,03%	7,51%	1,16%	1,16%	0,00%	100,00%
Después	54,91%	33,53%	7,51%	2,31%	0,58%	0,58%	0,58%	100,00%
VARIACION	17,34%	-4,05%	-7,51%	-5,20%	-0,58%	-0,58%	0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

En esta pregunta se identifica una alta percepción entre los socios del club en lo que respecta a la atención brindada por parte del personal que realiza el control de ingreso del club. De hecho, se nota que en el después de la implementación del sistema Automat el 88,44% de la muestra seleccionada calificó a este aspecto entre bueno y excelente, y de estas calificaciones el mayor porcentaje se encuentra concentrado en excelente con un 54,91%. Por lo tanto se identifica una influencia del sistema en este proceso en la medida en la que este proceso entró hacer parte del sistema de información, pero por otro lado se nota que la atención, la cual depende del personal del club, ha mejorado.

Cuando ingreso al club el encargado hace el debido control de ingreso.

Tabla 30: Contacto con el personal pregunta 4

	Total Acuerdo	Casi Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Indeciso	Parcial Desacuerdo	Casi Total Desacuerdo	Total Desacuerdo	TOTAL
Antes	31,21%	18,50%	17,92%	11,56%	10,40%	6,36%	4,05%	100,00%
Después	48,55%	24,28%	12,14%	2,31%	6,94%	4,62%	1,16%	100,00%
VARIACION	17,34%	5,78%	-5,78%	-9,25%	-3,47%	-1,73%	-2,89%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Ahora bien, comparando esta pregunta con la anterior se nota que a pesar del alto grado de satisfacción que los socios no perciben que se esté realizando el debido control de ingreso en un alto porcentaje respecto a lo esperado. Si bien se pueden

ver incrementos del 17,34% y del 5,78% en las calificaciones de aceptabilidad de la premisa, en el caso de esta pregunta se esperaría que el porcentaje fuera mucho más elevado o incluso del 100%. Esto debido a que si bien son los trabajadores quienes realizan el proceso de control de ingreso este debe hacerse por medio del sistema de información y por lo tanto debe realizarse a todo socio que entre. De hecho este factor puede afectar el servicio percibido por los socios en otras áreas dado a que si el socio no está registrado en el sistema este mismo no podrá generar órdenes ni recibos para los socios dificultando el servicio que se le preste.

El personal del Club del Comercio se encuentra siempre disponible cuando usted lo solicita.

Tabla 31: Contacto con el personal pregunta 5

	Total Acuerdo	Casi Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Indeciso	Parcial Desacuerdo	Casi Total Desacuerdo	Total Desacuerdo	TOTAL
Antes	28,32%	31,79%	23,12%	4,05%	6,94%	2,89%	2,89%	100,00%
Después	35,26%	32,37%	18,50%	4,05%	5,78%	1,73%	2,31%	100,00%
VARIACION	6,94%	0,58%	-4,62%	0,00%	-1,16%	-1,16%	-0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

La disponibilidad de los empleados del club para prestar sus servicios presenta un alto grado de percepción entre los socios. De hecho se muestra que el 67,63% de los socios están en total o casi total acuerdo frente a esta premisa y un 18,50% en parcial acuerdo. Lo cual muestra que un porcentaje representativo de la percibe que el personal del club si se encuentra disponible cuando se le solicita. Adicionalmente se observa que comparativamente los socios muestran una situación positiva entre antes y después de la implementación del sistema de información como se ve en la tabla.

La atención en general por parte de los empleados del club es:

Tabla 32: Contacto con el personal pregunta 6

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	32,37%	49,71%	15,61%	1,73%	0,00%	0,58%	0,00%	100,00%
Después	40,46%	49,13%	8,09%	2,31%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
VARIACION	8,09%	-0,58%	-7,51%	0,58%	0,00%	-0,58%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Los clientes del club pueden tener percepciones diferente sobre la atención que reciben en las distintas áreas del club con bases en cada una de esas percepciones se establece una general. Por lo mismo, cabe resaltar que en términos generales los socios perciben que existe una buena y excelente atención por parte de los empleados y que además esta percepción ha mejorado entre los dos momentos comparativos que se han evaluado. Respecto a esto se muestra que el 89,60% de la muestra seleccionada ha determinado que después del proceso de cambio planeado que se llevó a cabo en la organización, la atención por parte de los empleados es excelente y buena y en un 8,09% es aceptable. Adicionalmente cabe resaltar que se presenta un incremento del 8,09% en la calificación de excelente de dicha atención.

La atención brindada por parte del personal administrativo del club es:

Tabla 33: Contacto con el personal pregunta 7

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	30,64%	46,24%	16,18%	4,05%	1,73%	0,58%	0,58%	100,00%
Después	38,73%	43,35%	13,87%	2,31%	0,58%	0,00%	1,16%	100,00%
VARIACION	8,09%	-2,89%	-2,31%	-1,73%	-1,16%	-0,58%	0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Como reflejo de la pregunta anterior se identifica que la percepción sobre la atención brindada por parte del personal administrativo del club del comercio tiene a su vez calificaciones positivas y con un incremento del 8,09% entre los dos momentos de comparación en la calificación de excelencia. De hecho, después de la implementación del sistema de información el 82,80% de la muestra seleccionada calificó entre excelente y buena la atención brindada por parte del personal administrativo.

El servicio que presta el personal de meseros y otros en los eventos del club es:

Tabla 34: Contacto con el personal pregunta 8

	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo	TOTAL
Antes	25,43%	56,65%	10,40%	5,78%	0,58%	0,58%	0,58%	100,00%
Después	34,68%	49,71%	7,51%	5,78%	0,58%	1,16%	0,58%	100,00%
VARIACION	9,25%	-6,94%	-2,89%	0,00%	0,00%	0,58%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Esta pregunta hace referencia específicamente a la percepción del servicio en los eventos que realiza el club los cuales no hacen parte del servicio cotidiano prestado en el club. Estos eventos pueden ser tanto organizados por el club como por los socios en las instalaciones del club. Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior se ve que tanto antes como después del proceso de cambio los socios presentan en su mayoría una alta percepción del excelente y buen servicio por parte del personal de meseros en los eventos llevados a cabo. Adicionalmente existe un incremento del 9,25% en la calificación de excelencia del servicio lo cual es un factor de gran importancia en función del servicio al cliente de la organización.

El tiempo de espera entre la realización del pedido y la entrega del mismo es el esperado.

	Total Acuerdo	Casi Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Indeciso	Parcial Desacuerdo	Casi Total Desacuerdo	Total Desacuerdo	TOTAL
Antes	10,98%	28,32%	33,53%	9,25%	12,14%	2,89%	2,89%	100,00%
Después	17,92%	33,53%	24,28%	5,20%	12,72%	4,62%	1,73%	100,00%
VARIACION	6,94%	5,20%	-9,25%	-4,05%	0,58%	1,73%	-1,16%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Esta pregunta relaciona tanto el contacto con el personal como con el sistema dado a que el tiempo de espera entre la realización del pedido y la entrega no depende exclusivamente del personal del club, este también se afecta por el sistema de información con el que se dispone para tomar los pedidos. Sin embargo, dado a que los trabajadores afectan en un alto grado este aspecto se ha incluido en esta categoría.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior se ve que se presentan aumentos del 17,92% y del 33,53% en las percepciones positivas de este aspecto.

Adicionalmente se han presentado disminuciones en lo que respecta a las percepciones de parcial acuerdo, indeciso y total desacuerdo, sin embargo, aún se nota que a pesar de los aumentos en las percepciones positivas, los socios no muestran un alto grado de aceptación respecto a la premisa planteada. Por lo mismo debe analizarse si el problema en este aspecto se debe por la parte involucrada con el sistema con el personal en este aspecto.

¿Cómo califica la atención telefónica del Club del Comercio?

Tabla 35: Contacto con el personal pregunta 9

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	8,09%	33,53%	23,70%	24,86%	4,62%	3,47%	1,73%	100,00%
Después	12,14%	44,51%	16,18%	17,92%	5,20%	2,89%	1,16%	100,00%
VARIACION	4,05%	10,98%	-7,51%	-6,94%	0,58%	-0,58%	-0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Esta pregunta se ha incluido en contacto con el personal dado a que no hace parte directa del nuevo sistema de información a pesar de si ser parte del proceso de cambio planeado y por lo mismo la atención telefónica también se ha tecnificado por medio de una contestadora con sistema de árbol.

Ahora bien, teniendo en cuenta dicho cambio llevado a cabo en este tipo de contacto con los socios del club se identifica que se han presentado incrementos positivos en cuanto a las percepciones positivas de este aspecto. Observando la tabla se identifica un incremento del 4,05% en la calificación de excelencia de esta servicio y del 10,98% en la calificación de buena. De la misma forma se observa que después de la implementación de dicho cambio la sumatoria de las percepciones negativas representan un porcentaje del 9,25% de la muestra seleccionada.

Contacto con los productos

Las siguientes preguntas hacen referencia a los momentos de verdad en los cuales los socios del club del comercio pueden establecer percepciones del servicio al cliente en función del contacto con los productos ofrecidos por la organización. Al tratarse de un club social se debe tener en cuenta que estos

productos pueden ser tanto bienes como servicios en los cuales se pueden incluir las bebidas y alimentos, variedad de servicios y el estado de las instalaciones en las cuales se prestan los servicios.

¿Cómo califica la calidad de los alimentos y las bebidas ofrecidas por el club?

Tabla 36: Contacto con los productos pregunta 1

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	21,97%	47,98%	23,12%	2,89%	2,31%	1,73%	0,00%	100,00%
Después	27,17%	46,82%	18,50%	4,62%	1,73%	0,58%	0,58%	100,00%
VARIACION	5,20%	-1,16%	-4,62%	1,73%	-0,58%	-1,16%	0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Las bebidas y alimentos son parte fundamental de los productos del club del Comercio de Bogotá. De hecho, el nuevo sistema de información implementado en la organización tiene como uno de los principales objetivo la gestión de estos productos.

Ahora bien, como se muestra en la tabla, la mayoría de los socios consideran que la calidad de estos productos son excelentes, buenos y en un menor porcentaje aceptable. Se observa también que después del cambio planeado se presenta un incremento del 5,20% en la percepción de excelencia de de la calidad y que las percepciones negativas de representar un bajo porcentaje de la muestra seleccionada, han presentado variaciones negativas a excepción de una.

Estos resultados muestran como se han presentado variaciones positivas en la percepción de los socios respecto a la buena calidad de los alimentos y bebidas.

Los platos ofrecidos por el club cumplen con excelentes condiciones Organolépticas (color, olor, sabor, textura)

Tabla 37: Contacto con los productos pregunta 2

	Total Acuerdo	Casi Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Indeciso	Parcial Desacuerdo	Casi Total Desacuerdo	Total Desacuerdo	TOTAL
Antes	23,12%	32,95%	33,53%	3,47%	4,05%	1,16%	1,73%	100,00%
Después	26,01%	42,20%	20,81%	5,20%	2,89%	2,31%	0,58%	100,00%
VARIACION	2,89%	9,25%	-12,72%	1,73%	-1,16%	1,16%	-1,16%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Las condiciones organolépticas son un atributo de los alimentos que hacen parte de su calidad y que están constituidos por el color, olor sabor y la textura de los mismos. Por lo mismo, se nota una correspondencia entre los resultados de esta pregunta con los resultados de la pregunta anterior. Como se ve, existe un alto porcentaje de socios que determinad que estas en total o casi total acuerdo respecto a las excelentes condiciones organolépticas de los platos ofrecidos en el club. Adicionalmente también se presenta un incremento es dichos porcentajes. Por otro lado, las percepciones negativas de dichas condiciones organolépticas representan un bajo porcentaje de la muestra seleccionada.

La variedad de platos ofrecidos por el club es:

Tabla 38: Contacto con los productos pregunta 3

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	5,78%	35,84%	33,53%	17,34%	5,20%	1,73%	0,58%	100,00%
Después	10,40%	39,31%	31,21%	12,72%	2,31%	2,31%	1,73%	100,00%
VARIACION	4,62%	3,47%	-2,31%	-4,62%	-2,89%	0,58%	1,16%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

La variedad de platos ofrecidos por el club afecta la percepción en el servicio al cliente en la medida en que dichos productos satisfacen las necesidades de los socios del club. Por lo mismo, es de gran importancia de exista la variedad adecuada de platos ofrecidos con el fin de que los socios puedan satisfacer sus necesidades y de la misma forma tener una alta percepción sobre el servicios al cliente. Ahora bien, analizando los resultados obtenidos se ve que después de la implementación del nuevo sistema el 70,52% de la muestra seleccionada califica de buena y aceptable la variedad de platos ofrecidos en el club y un 10,40% la percibe como excelente. Se muestra que los mayores incrementos que se presentan corresponden al 4,62% y al 3,47% en las calificaciones de excelente y buena, por lo cual se ve una situación positiva frente a este aspecto. Estos resultados muestran como se ha percibido el cambio que se realizó en las cartas del club. Dicho cambio incluyó una nueva variedad de platos y una carta de onces

nueva, por lo cual se observa que dicho cambio sí ha influido de forma positiva en este aspecto.

¿Los platos que ofrece el club corresponden a lo establecido en la carta de alimentos y bebidas?

Tabla 39: Contacto con los productos pregunta 4

	Total Acuerdo	Casi Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Indeciso	Parcial Desacuerdo	Casi Total Desacuerdo	Total Desacuerdo	TOTAL
Antes	35,84%	27,75%	20,23%	6,36%	4,62%	2,89%	2,31%	100,00%
Después	43,93%	29,48%	13,29%	6,36%	2,89%	2,31%	1,73%	100,00%
VARIACION	8,09%	1,73%	-6,94%	0,00%	-1,73%	-0,58%	-0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Además de la variedad ofrecida de bebidas y alimentos ofrecidas por el club, es importante tener en cuenta que estos deben corresponder con lo establecido en la carta. Esto dado a que en caso de que exista algún producto ofrecido en la carta que no se encuentre disponible cuando un socio lo requiere, esto ciertamente afectará negativamente la percepción del servicio al cliente del club del comercio. En este aspecto el sistema de información del club juega un papel importante dado a que este al llevar el control de inventarios reduce la probabilidad de agotamiento de los productos ofrecidos.

Observando los resultados obtenidos se nota que tanto antes como después se presentan percepciones positivas respecto a la premisa planteada, pero adicionalmente se pueden ver incrementos en dichos aspectos positivos. De hecho, el mayor incremento se presenta en la clasificación de total acuerdo con un 8,09%. También se muestra que las percepciones negativas sobre este factor presentan bajos porcentajes de la muestra seleccionada y además presentan variaciones negativas entre los dos tiempos de comparación.

El estado de las instalaciones del club en general es:

Tabla 40: Contacto con los productos pregunta 5

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	6,36%	45,09%	34,68%	11,56%	1,16%	1,16%	0,00%	100,00%
Después	9,83%	53,76%	27,75%	6,94%	0,58%	1,16%	0,00%	100,00%
VARIACION	3,47%	8,67%	-6,94%	-4,62%	-0,58%	0,00%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Las instalaciones del club son de gran importancia en la medida en que una organización de este tipo se dedica principalmente a la prestación de servicios, y es este caso las instalaciones y son la base de la prestación de dichos servicios y por lo mismo el estado de las mismas influye en la percepción de servicio al cliente. En este caso existe una percepción positiva respecto al estado de las instalaciones, sin embargo no alcanza a percibirse una percepción de excelencia al respecto. Se observa que el 53,76% de los socios encuetados consideran que las instalaciones del club se encuentran en buen estado, el 27,75% aceptable, el 9,83% excelentes y el 6,94% en condiciones regulares. En cuanto a las percepciones negativas de este aspecto la sumatoria del estas es equivalente al 1,73%.

Teniendo en cuenta estos resultados se puede decir que a pesar de existir una percepción positiva frente al estado de las instalaciones del club, se esperaría que estas estuvieran concentradas un mayor grado en una calificación de excelencia.

Las condiciones de aseo de las zonas húmedas del club son las adecuadas

Tabla 41: Contacto con los productos pregunta 6

	Total Acuerdo	Casi Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Indeciso	Parcial Desacuerdo	Casi Total Desacuerdo	Total Desacuerdo	TOTAL
Antes	18,50%	34,10%	21,39%	5,78%	12,14%	5,78%	2,31%	100,00%
Después	22,54%	38,15%	16,76%	8,67%	9,83%	2,31%	1,73%	100,00%
VARIACION	4,05%	4,05%	-4,62%	2,89%	-2,31%	-3,47%	-0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Las zonas húmedas del club están compuestas por la piscina, los baños turcos, sauna y vestieres los cuales hacen parte de la infraestructura del club. Por lo mismo, las condiciones de aseo es estas áreas está relacionada con la percepción del servicio que se presta en estas áreas. Analizando la tabla anterior se identifica que existen incrementos positivos en lo que respecto a los socios que están en total acuerdo y casi total acuerdo con la premisa planteada. Sin embargo se puede ver que la sumatoria de las percepciones que consideran que estar indecisos a total desacuerdo corresponden al 22,54% de la muestra seleccionada, por lo cual existe un porcentaje representativo que tiene una percepción media en

inferior respecto a las condiciones de aseo. De hecho en este aspecto se esperaría que los socios tengan una mayor percepción positiva respecto a este aspecto.

Califique el estado de los utensilios prestados en las zonas húmedas del club (toallas, Batas, Chancas, etc....)

Tabla 42: Contacto con los productos pregunta 7

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	15,61%	32,95%	21,97%	17,34%	8,67%	1,73%	1,73%	100,00%
Después	17,34%	41,04%	24,86%	12,72%	3,47%	0,58%	0,00%	100,00%
VARIACION	1,73%	8,09%	2,89%	-4,62%	-5,20%	-1,16%	-1,73%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Los utensilios facilitados por el club en las zonas húmedas hacen parte del servicio ofrecido en estas áreas. Por lo mismo, el estado de dichos productos es de gran importancia al momento de establecer una calificación del servicio prestado.

Como se ve en los resultados, existe un incremento del 1,73%, del 8,09% y del 2,89% en lo que respecta al buen excelente, bueno y aceptable estado de estos utensilios, lo cual es importante de resaltar teniendo en cuenta que estos factores muestran un incremento en las percepciones positivas de este elemento del servicio al cliente. También cabe resaltar que se presentan variaciones negativas del 4,62%, 5,20%, 1,16%, y del 1,73% en las calificaciones de regular a pésimo, lo cual también muestra una mejoría en las condiciones de dichos utensilios.

A pesar de estos resultados, cabe resaltar que al esperarse la excelencia del servicio al cliente, dicho porcentaje debería ser más representativo en la muestra seleccionada.

La variedad de servicios del Club del Comercio es:

Tabla 43: Contacto con los productos pregunta 8

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	5,20%	48,55%	32,95%	8,67%	2,89%	0,58%	1,16%	100,00%
Después	7,51%	56,07%	25,43%	6,94%	2,31%	1,16%	0,58%	100,00%
VARIACION	2,31%	7,51%	-7,51%	-1,73%	-0,58%	0,58%	-0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

La variedad de servicios está relacionada con la satisfacción de las necesidades de los socios del Club del Comercio y por lo mismo esta es de gran importancia

tanto a la hora de adquirir nuevos clientes como en el momento en el que los mismos establecen percepciones al respecto.

Como se muestra en la tabla de resultados existe una percepción positiva más no excelente respecto a la variedad de servicios ofrecidos por el club. De hecho, después de la implementación del proceso de cambio planeado los socios consideran en un 7,51% que la variedad de servicios es excelente, en un 56,07% buena y en un 25,43% aceptable. En cuanto al porcentaje de socios que consideran que existe una mala, muy mala y pésima variedad de servicios estos corresponden al 2,31%, 1,16%, y al 0,58% respectivamente.

Estas condiciones muestran que existe una buena variedad de servicios, pero teniendo en cuenta los resultados de las percepciones de excelencia se determina que a pesar del incremento del 2,31% en esta calificación, los socios no se encuentran altamente satisfechos con este aspecto. Frente se debe tener en cuenta que la capacidad de las instalaciones del club es un factor que condiciona dicha variedad, por lo mismo, frente a este panorama cabe tener en cuenta que el club dispone de proyectos de ampliación de las instalaciones y por lo tanto se podría llegar a incrementar la variedad de servicios ofrecidos con el fin de obtener una mayor satisfacción de las necesidades de los socios.

La infraestructura del club satisface mis expectativas y necesidades en los eventos en que participo

Tabla 44: Contacto con los productos pregunta 9

	Total Acuerdo	Casi Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Indeciso	Parcial Desacuerdo	Casi Total Desacuerdo	Total Desacuerdo	TOTAL
Antes	18,50%	42,20%	25,43%	6,94%	4,62%	1,16%	1,16%	100,00%
Después	22,54%	40,46%	26,59%	4,05%	4,62%	0,58%	1,16%	100,00%
VARIACION	4,05%	-1,73%	1,16%	-2,89%	0,00%	-0,58%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Como se mencionaba en la pregunta anterior, la infraestructura del club está relacionada con la variedad de servicios que se puedan prestar en estas y por lo mismo esta influye en la satisfacción de las necesidades de los socios del club.

En cuanto a esta relación, después del proceso de cambio implementado en el club, y con un incremento del 4,05% respecto a antes de dicho proceso, el

22,54% de la muestra seleccionada se encuentra en total acuerdo con que la infraestructura del club satisface sus expectativas y necesidades. Con una variación negativa del 1,73%, el 40,46% se encuentra en casi total acuerdo y un 26,59% en parcial acuerdo. Por lo tanto existe una buena percepción sobre las instalaciones en general, sin embargo estas apreciaciones pueden mejorar con una con los proyectos de ampliación que tiene el club y con un mantenimiento constante de la infraestructura ya existente.

El estado de las canchas de tenis es:

Tabla 45: Contacto con los productos pregunta 10

	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy Malo	Pésimo	TOTAL
Antes	9,83%	41,04%	30,64%	14,45%	4,05%	0,00%	0,00%	100,00%
Después	11,56%	49,71%	25,43%	9,25%	2,89%	0,58%	0,58%	100,00%
VARIACION	1,73%	8,67%	-5,20%	-5,20%	-1,16%	0,58%	0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Las canchas de tenis constituyen uno de los principales servicios ofrecidos esta organización y por lo mismo es de gran importancia que las condiciones de las canchas de tenis se encuentren en buen estado.

Respecto a esto se ve que un 11,56% de la muestra seleccionada considera que el estado de las canchas es excelente, un 49,71% bueno, y un 25,43% aceptable. En cuanto a los socios que presentan una percepción intermedia, el 9,25% considera que estas son regulares y por otro lado se ve que un % considera que estas son malas muy malas y pésimas. Por lo tanto se identifica que el porcentaje de socios que poseen percepciones negativas no es representativo.

Considera que el horario de atención del Club del Comercio es el indicado.

Tabla 46: Contacto con los productos pregunta 11

	Total Acuerdo	Casi Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Indeciso	Parcial Desacuerdo	Casi Total Desacuerdo	Total Desacuerdo	TOTAL
Antes	36,99%	34,10%	16,76%	5,20%	4,62%	1,16%	1,16%	100,00%
Después	43,35%	37,57%	11,56%	3,47%	2,89%	0,00%	1,16%	100,00%
VARIACION	6,36%	3,47%	-5,20%	-1,73%	-1,73%	-1,16%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

El horario de atención del club es uno de los aspectos que debe satisfacer las necesidades de los socios en la medida en la que en función del mismo los socios

estarán en la capacidad de disfrutar los servicios ofrecidos. Frente a esto se debe tener en cuenta que en el club se ha llevado cambios en los horarios de atención. Ahora bien, se observa que la sumatoria de las percepciones que se ubican entre indeciso y total desacuerdo es equivalente al 7,51% y en cada una de estas percepciones se pueden observar variaciones negativas entre los dos momentos de comparación. Adicionalmente se identifica que el 11,56% de la muestra seleccionada se encuentra en parcial desacuerdo con la premisa planteada y adicionalmente presenta una variación negativa del 5,20%.

Por lo tanto existe una situación positiva frente a al horario de atención del Club del Comercio. De hecho el 43,35% se encuentra en total acuerdo y el 37,57% en casi total acuerdo, presentando en estos casos variaciones positivas del 6,36% y del 3,47% respectivamente.

Los precios de los productos y servicios ofrecidos por el club son:

Tabla 47: Contacto con los productos pregunta 12

	Muy económicos	Económicos	Normales	Lo esperado	Adecuados	Costosos	Muy costosos	TOTAL
Antes	9,83%	26,01%	39,88%	9,83%	9,83%	4,05%	0,58%	100,00%
Después	4,62%	24,86%	35,26%	8,67%	13,29%	12,14%	1,16%	100,00%
VARIACION	-5,20%	-1,16%	-4,62%	-1,16%	3,47%	8,09%	0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Al analizar esta pregunta se busca determinar el grado de satisfacción que poseen los socios del club del comercio en la relación que existe entre los productos y servicios que reciben y el valor de los mismos.

Antes de analizar los resultados se debe tener en cuenta que el club del comercio ha realizado un reajuste de precios especialmente en lo que respecta a los alimentos y bebidas, y por lo tanto el grado de satisfacción de los clientes puede llegar a ser afectado.

Ahora bien, analizando los resultados se identifica que entre las percepciones de los precios han presentado variaciones negativas aquellos que consideran los precios entre muy económicos y lo esperado, mientras que las que se han presentado variaciones positivas en los casos en los se consideran adecuados, costosos o muy costosos.

Esto muestra como las percepciones de los socios se han alterado en función de los cambios realizados en términos de precios, sin embargo esto no implica que exista una percepción negativa sobre los precios de los productos y servicios ofrecidos por el club del comercio.

De hecho el 35,96% considera que los precios son normales y el 24,86% considera que estos son económicos. Respecto a las percepciones negativas el 1,16% percibe que los precios son muy costosos y el 12,14% costos. Como se observa en la tabla se presentan resultados dispersos en cuanto a esta pregunta, pero se determina que no existe una percepción negativa en cuanto a los precios aunque esta se haya visto afectada como consecuencia de los cambios llevados a cabo.

Las condiciones de aseo y de presentación de salones destinados para la realización de eventos son:

Tabla 48: Contacto con los productos pregunta 13

	Excelentes	Buenas	Aceptables	Regulares	Malas	Muy malas	Pésimas	TOTAL
Antes	23,12%	59,54%	11,56%	3,47%	1,16%	0,58%	0,58%	100,00%
Después	26,59%	61,27%	6,94%	4,05%	0,58%	0,00%	0,58%	100,00%
VARIACION	3,47%	1,73%	-4,62%	0,58%	-0,58%	-0,58%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Como parte de los servicios ofrecidos por el club del comercio se encuentran los salones destinados para la realización de eventos. Por lo tanto, las condiciones de aseo y presentación de los mismos son un factor que intervienen en las percepciones de los socios del club.

Frente a este aspecto se presenta una percepción favorable por parte de los socios. De hecho el 26,69% de ellos considera que las condiciones de aseo y de presentación de estos salones es excelente, y el 61,27% las considera buenas. Adicionalmente estas dos calificaciones han presentado variaciones positivas entre los dos momentos comparativos.

Por otro lado, el 6,94% de la muestra seleccionada las encuentra aceptables y el 4,05% regulares, mientras que las percepciones negativas representan en

sumatoria el 1,16% de la muestra seleccionada. Por lo tanto se aprecia una situación favorable respecto a este aspecto.

Con que frecuencia asiste a los eventos sociales, culturales, deportivos que organiza el Club del Comercio?

Tabla 49: Contacto con los productos pregunta 14

	Siempre	Con Mucha Frecuencia	Periódicamente	Algunas Veces	Muy de Vez en cuando	Casi Nunca	Nunca	TOTAL
Antes	5,78%	16,76%	27,17%	26,59%	12,72%	7,51%	3,47%	100,00%
Después	5,78%	17,92%	28,32%	24,86%	11,56%	8,09%	3,47%	100,00%
VARIACION	0,00%	1,16%	1,16%	-1,73%	-1,16%	0,58%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

El club lleva a cabo una serie de eventos sociales, culturales y deportivos a lo largo del año. Algunos de estos se repiten cada año y por lo tanto hacen parte de la tradición de la organización. Este tipo de eventos representan un momento de verdad del servicio al cliente de esta organización y por lo tanto es relevante determinar el grado de participación de los socios en estos eventos.

Se observa que el 28,32% de la muestra seleccionada asiste periódicamente a este tipo de eventos, el 17,92% con mucha frecuencia, el 24,86% algunas veces y el 11,56% muy de vez en cuando. Se debe tener en cuenta que el 8,09% y el 3,47% de la muestra seleccionada ha determinado que casi nunca o nunca asisten a este tipo de eventos respectivamente, y que el 5,78% asiste siempre a este tipo de eventos. También cabe la pena resaltar que las variaciones entre los dos momentos comparativos no son muy significativas, en todos los casos.

Aunque existe un alto porcentaje de socios que siempre asistan a este tipo de eventos, se aprecia un alto porcentaje participa en estos. Esto se puede explicar dado a que no todos los eventos tienen un mismo mercado objetivo. Pero frente a este aspecto debe tenerse en cuenta que la variedad de estos eventos es de vital importancia para poder llegar a satisfacer las necesidades de todos los socios.

Contacto con el Sistema:

Las siguientes preguntas hacen referencia a los momentos de verdad en los cuales los socios del club del comercio pueden establecer percepciones del

servicio al cliente en función del contacto con el sistema de información utilizado por el club. Este aspecto es de gran importancia dado a que parte fundamental del proceso de cambio implementado por el club radica en la modernización de este sistema de información, y por lo tanto los procesos relacionados con este han presentados cambios a su vez. Con estas preguntas se pretende determinar el grado de afectación que se generó en el servicio al cliente del club del comercio como consecuencia de dicho cambio.

El tiempo de espera para la entrega de su cuenta es el esperado:

Tabla 50: Contacto con el sistema pregunta 1

	Total Acuerdo	Casi Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Indeciso	Parcial Desacuerdo	Casi Total Desacuerdo	Total Desacuerdo	TOTAL
Antes	9,83%	24,86%	34,10%	9,25%	10,98%	5,78%	5,20%	100,00%
Después	15,03%	28,90%	27,75%	7,51%	13,29%	3,47%	4,05%	100,00%
VARIACION	5,20%	4,05%	-6,36%	-1,73%	2,31%	-2,31%	-1,16%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Parte del cambio del sistema incluye una modernización del proceso de facturación y de toma de pedidos. Esto con el fin de traer eficiencia al proceso lo cual debe repercutir positivamente en los tiempos de espera de los socios. Este tiempo de no ser el esperado puede repercutir negativamente en las percepciones que se desarrollen sobre el servicio al cliente.

Ahora bien, analizando los resultados se observa que se han presentado incrementos positivos del 5,20% y del 4,05% en cuanto a los socios que se encuentran en total y casi total acuerdo respectivamente con que el tipo de espera para la entrega de la cuenta es el esperado. Esto muestra una situación positiva frente al cambio implementado en la organización. También se presenta un porcentaje representativo del 27,75% de socios que dicen estar en parcial acuerdo con esta afirmación, pero a su vez se identifica una variación negativa del 6,36 % frente a esta percepción, lo cual también muestra una mejoría al respecto. En cuanto al porcentaje de socios que consideran estar indecisos frente a la afirmación se ve que este representa el 7,51% de la muestra seleccionada con una disminución entre los dos momentos comparativos del 1,73%, esto puede

sugerir que estos socios no han detectado el cambio que se ha presentado en el sistema de información del club.

Por otro lado se determina que los socios que están en casi total desacuerdo y total desacuerdo con esta afirmación representan en porcentaje del 3,47% y del 4,05% respectivamente presentando en cada uno de los casos variaciones negativas del 2,31% y del 1,16% respectivamente.

Finalmente se debe tener en cuenta el porcentaje del 13,29% de socios que se encuentran en parcial desacuerdo con la afirmación y que han presentado un incremento del 2,31%, sin embargo se puede decir que en términos generales se ha presentado una situación positiva frente a la percepción de este cambio.

Ha tenido problemas con su cuenta cuando el mesero se la entrega

Tabla 51: Contacto con el sistema pregunta 2

	Siempre	Con Mucha Frecuencia	Periódicamente	Algunas Veces	Muy de Vez en cuando	Casi Nunca	Nunca	TOTAL
Antes	4,62%	6,94%	11,56%	21,39%	18,50%	20,23%	16,76%	100,00%
Después	4,05%	9,83%	11,56%	16,76%	11,56%	23,70%	22,54%	100,00%
VARIACION	-0,58%	2,89%	0,00%	-4,62%	-6,94%	3,47%	5,78%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Cuando el cliente recibe su cuenta en el club, esta puede llegar a presentar cierto tipos de problemas tales como errores en los productos facturados o en la en el numero de la acción. Ciertamente estos errores no dependen exclusivamente del sistema de información ya que estos pueden surgir entre la interacción de los empleados con el sistema y precisamente es lo que pretende reducir el cambio del sistema de información.

Analizando los resultados se observa que se han presentado mejoras frente a este aspecto. De hecho, en sumatoria el 46,24% de la muestra seleccionada no ha presentado problemas con la cuenta casi nunca o nunca, y adicionalmente estas apreciaciones presentan una incremento del 3,27% y del 5,78% respectivamente por lo cual se aprecia que se han disminuido este tipo de problemas tras la implementación del nuevo sistema de información.

Esto se sustenta a su vez al ver que el porcentaje de socios que presentan problemas de este tipo muy de vez en cuando y algunas veces ha disminuido en

un 6,94% y de 4,62% respectivamente representado el 11,56% y el 16,76% después de dicho cambio en cada una de estas percepciones.

Finalmente el porcentaje de socios que considera que ha tenido problemas periódicamente, con mucha frecuencia y siempre corresponden al 11,56%, 9,83% y al 4,05% respectivamente presentando variaciones del 0,00%, 2,89% y del -0,58% en cada caso.

De esto se deduce que en términos generales si se han disminuido las percepciones sobre los errores en las cuentas tras la implementación del nuevo sistema Automat, pero a su vez estos no han desaparecido por completo.

El sistema de control de ingreso del Club del Comercio es:

Tabla 52: Contacto con el sistema pregunta 3

	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy Malo	Pésimo	TOTAL
Antes	11,56%	32,95%	17,34%	22,54%	7,51%	4,05%	4,05%	100,00%
Después	21,39%	40,46%	19,08%	10,40%	3,47%	1,73%	3,47%	100,00%
VARIACION	9,83%	7,51%	1,73%	-12,14%	-4,05%	-2,31%	-0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Parte del nuevo sistema de información se relaciona con el control de ingreso que se lleva a cabo en el Club del Comercio. De hecho, este es un aspecto que se relacionaba con el sistema de información anterior y por lo mismo las percepciones sobre este tipo de control está directamente relacionado con este cambio. De hecho una vez se realiza el control de ingreso de los socios estos acceden al sistema habilitando la toma de pedidos de los socios que se encuentran dentro de las instalaciones.

De hecho frente a este elemento del sistema de información se presentan variaciones positivas en los resultados obtenidos como se muestra en la tabla.

De hecho el 21,39%, el 40,46% y el 19,08% de la muestra seleccionada consideran que el control de ingreso después de la implementación de Automat es excelente, bueno y aceptable respectivamente. Y adicionalmente estas apreciaciones presentan variaciones positivas del 9,83%, 7,51% y del 1,73% en cada caso.

De igual forma se puede ver que aquellos que consideran este control como regular, malo, muy malo o pésimo han disminuido entre los momentos comparativos.

He tenido problemas con mi cuenta porque el sistema está caído.

Tabla 53: Contacto con el sistema pregunta 4

	Siempre	Con Mucha Frecuencia	Periódicamente	Algunas Veces	Muy de Vez en cuando	Casi Nunca	Nunca	TOTAL
Antes	2,89%	9,83%	13,87%	15,61%	10,98%	25,43%	21,39%	100,00%
Después	2,89%	9,83%	12,72%	20,81%	6,94%	20,23%	26,59%	100,00%
VARIACION	0,00%	0,00%	-1,16%	5,20%	-4,05%	-5,20%	5,20%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Uno de los problemas que puede presentar el sistema es que este caído. Esto ciertamente afecta todas las operaciones relacionadas con el mismo y por lo mismo puede afectar el servicio que se les brinde a los socios bajo una eventualidad de este tipo.

Frente a este tipo de inconvenientes, el 26,59% de la muestra seleccionada nunca ha presentado este tipo de inconvenientes y que frente a esto se ha dado una variación positiva del 5,20% frente al sistema de información anterior. En cuanto a aquellos que casi nunca han presentado estos inconvenientes estos han disminuido en un porcentaje de 5,20% dando como resultado un 20,23% de socios que después del nuevo sistema han observado este fenómeno.

Esto muestra un panorama positivo frente a la implementación del nuevo sistema si se observan los porcentajes de socios que han observado eventos de este tipo siempre, casi siempre y periódicamente, los cuales no son muy altos y no han presentado variaciones o en el último caso han sido negativas.

Claro está que se debe tener en cuenta que existe un porcentaje representativo del 20,81% que han tenido problemas de este tipo con el nuevo sistema de información lo cual da como resultado un incremento del 5,20% con respecto a los casos presentados con el sistema anterior.

Considero que el sistema de comandas con el cual toman mi pedido es:

Tabla 54: Contacto con el sistema pregunta 5

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima	TOTAL
Antes	4,62%	39,88%	29,48%	19,65%	2,89%	2,31%	1,16%	100,00%
Después	10,98%	49,13%	24,28%	10,40%	2,31%	1,16%	1,73%	100,00%
VARIACION	6,36%	9,25%	-5,20%	-9,25%	-0,58%	-1,16%	0,58%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

El sistema de comanda también se modificó con el nuevo sistema de información. De hecho anteriormente las comandas representaban parte del soporte de facturación y además formaban parte del proceso de producción en la cocina del club. Ahora estas simplemente se utilizan de soporte ya que la orden se toma por medio del nuevo sistema de información el cual imprime la comanda de pedido en la cocina, ahorrando así tiempo de desplazamiento para los meseros del club.

Analizando los resultados se identifica que se han presentado incrementos del 6,36% y del 9,25% entre los socios que perciben que este sistema de comandas es excelente y bueno respectivamente. Adicionalmente se observa que el resto de percepciones muestran variaciones negativas por lo cual se presenta una situación de mejoría respecto a la forma en la que se realizan los pedidos.

He tenido problemas con la cuenta de cobro que llega a la casa mensualmente

Tabla 55: Contacto con el sistema pregunta 6

	Siempre	Con Mucha Frecuencia	Periódicamente	Algunas Veces	Muy de Vez en cuando	Casi Nunca	Nunca	TOTAL
Antes	3,47%	7,51%	6,94%	18,50%	13,29%	22,54%	27,75%	100,00%
Después	2,89%	6,36%	8,67%	9,83%	12,14%	23,12%	36,99%	100,00%
VARIACION	-0,58%	-1,16%	1,73%	-8,67%	-1,16%	0,58%	9,25%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Uno de los aspectos que se pretende disminuir es el grado de errores derivados del sistema de información, incluyendo el sistema de facturación mensual que llega a la casa de cada socio.

Por lo mismo se debe destacar tanto antes como después el porcentaje de socios que no tenían problemas representa parte significativa de la muestra. Sin embargo no se identifica una gran mayoría que sea claramente de este tipo de

inconvenientes si bien el porcentaje de aquellos que si han tenido estos problemas no es representativo.

Sin embargo cabe resaltar los incrementos del 9,25% entre los socios que dicen no haber tenido estos inconvenientes nunca.

El sistema de información con el que cuenta el club para registrar los pedidos y para generar las cuentas de cobro es:

Tabla 56: Contacto con el sistema pregunta 7

	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Obsoleto	TOTAL
Antes	3,47%	45,09%	22,54%	21,97%	5,20%	0,58%	1,16%	100,00%
Después	10,40%	50,87%	23,12%	10,98%	2,89%	0,58%	1,16%	100,00%
VARIACION	6,94%	5,78%	0,58%	-10,98%	-2,31%	0,00%	0,00%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Esta pregunta es de gran importancia dado a que los socios están confrontando específicamente los dos sistemas de información. Por lo mismo esta pregunta determina la percepción directa que tienen los clientes sobre el cambio específico de la implementación del sistema de información Automat.

Ahora bien, existe una percepción positiva entre los socios en lo que respecta a la nueva implementación del nuevo sistema de información. De hecho, en comparación con el sistema anterior se han presentado incrementos en las percepciones positivas y a su vez disminuciones en las percepciones intermedias y negativas.

De hecho los socios consideran que el nuevo sistema de información es excelente, bueno y aceptable en un 10,40%, 50,87% y en un 23,12% respectivamente los cuales han presentado incrementos respecto al sistema de información anterior del 6,94%, 5,78% y del 0,58% respectivamente.

Estos resultados muestran claramente como existe una percepción positiva entre los socios frente al cambio de sistema llevado a cabo en el Club del Comercio de Bogotá.

El sistema de seguridad del club es:

Tabla 57: Contacto con el sistema pregunta 8

	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Obsoleto	TOTAL
Antes	2,31%	40,46%	23,70%	18,50%	8,67%	2,31%	4,05%	100,00%
Después	9,25%	51,45%	20,81%	10,40%	5,78%	1,16%	1,16%	100,00%
VARIACION	6,94%	10,98%	-2,89%	-8,09%	-2,89%	-1,16%	-2,89%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Como se había mencionado antes el sistema de seguridad fue otro aspecto que hace parte del proceso de cambio planeado implementado en el club. Las modificaciones que se llevaron a cabo en el sistema de seguridad comprenden tanto el control de ingreso del cual ya se había hablado y el cual tiene relación directa con el nuevo sistema de información y por otro lado con el sistema de cámaras implementadas en las instalaciones del club.

Respecto a las percepciones sobre este cambio, estas han mejorado entre los dos momento comparativos. Esto sin decir que antes existieran percepciones negativas altamente marcadas. Sin embargo, al mirar la tabla se ve como las calificaciones de excelente y bueno han presentado incrementos mientras que el resto han presentado variaciones negativas.

A pesar de este incremento en las apreciaciones de los socios al respecto, se debe tener en cuenta que estas no son del todo positivas por lo cual se debe trabajar en este aspecto con el fin de lograr la excelencia en este sentido en la medida en la que el club es un espacio familiar en el cual lo socios deber tener una percepción de seguridad mayor dado a que esto afecta las apreciaciones respecto al resto de servicios ofrecidos en el club.

¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido con la cuenta, cuando llega a la mesa?

Tabla 58: Contacto con el sistema pregunta 9

	Demora con la entrega	Productos no facturados	Han facturado más productos.	Han cargado la cuenta a otra acción	No aparece la comanda	El sistema esta caído	No he tenido problemas	TOTAL
Antes	31,03%	15,36%	21,63%	5,96%	5,64%	12,54%	7,84%	100,00%
Después	30,69%	12,21%	21,12%	3,30%	3,63%	16,50%	12,54%	100,00%
VARIACION	-0,34%	-3,15%	-0,51%	-2,66%	-2,01%	3,96%	4,70%	

Fuente: Datos aplicación Encuesta de Servicio al cliente para el Club del Comercio de Bogotá (Mayo-Julio 2010)

Finalmente se debe tener en cuenta que uno de los objetivos de la implementación del cambio planeado y en especial del nuevo sistema de información es disminuir los problemas que puedan repercutir negativamente en el servicio al cliente, y esto incluye los problemas de facturación.

Frente a esto se nota que los problemas han disminuido en porcentajes reducidos.

Se debe tener en cuenta que los problemas más recurrentes son la demora con la entrega de la cuenta, la facturación de más productos y que el sistema se encuentre caído. De estos problemas, los primeros dos no dependen exclusivamente del sistema como tal, estos dependen de la interacción entre los empleados y el mismo. Esta situación se puede mejorar por medio de una mayor intensidad en la capacitación respecto a uso del sistema. Por otro lado, el último problema si depende directamente del sistema. Por lo mismo es recomendable que se haga seguimiento a este tipo de inconvenientes y que se cuenten con planes de contingencia frente a estos problemas para que no se afecte la percepción del servicio al cliente.

Finalmente cabe resaltar que la mayoría de problemas han presentado disminuciones, y que el porcentaje de socios que no han presentado problemas con la cuenta ha aumentado en un 4,70%. Por lo cual se puede decir que se ha mejorado respecto al sistema anterior, pero se debe continuar con el proceso de cambio y de seguimiento del mismo para reducir estos problemas para conseguir la excelencia en las operaciones del club como en el servicio al cliente.

8. CONCLUSIONES:

El presente estudio diagnóstico de clima organizacional y de su relación con el servicio al cliente del Club del Comercio de Bogotá por la introducción de una tecnología para el sistema de información se llevó a cabo entre el 2 de Diciembre de 2008 y el 20 de Julio de 2010. Durante este periodo se llevaron a cabo dos mediciones del clima organizacional de la organización, por medio de la implementación de la herramienta IMCOC desarrollada por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, y una medición comparativa del servicio al cliente del club.

Estas mediciones se llevaron a cabo con el fin de medir el impacto en las percepciones del clima organizacional que tienen los empleados y en las percepciones del servicio al clientes que tiene los socios del Club del Comercio de Bogotá, con la implementación del nuevo software Automat y desarrollar un plan estratégico que permita solucionar los problemas que se identifiquen.

Por lo mismo, a continuación se realizarán las conclusiones que se pueden extraer de dichos análisis para poder sugerir estrategias que permitan mejorar las debilidades que se presenten en el clima organizacional y en el servicio al cliente del club del comercio.

8.1 Conclusiones Clima Organizacional:

De acuerdo al análisis comparativo del clima organizacional del club del comercio de Bogotá se observa que en términos generales presenta un buen clima organizacional. De hecho, este ha presentado mejoras en la mayoría de las variables que lo conforman a excepción de la variable de Relaciones Interpersonales, que presentó una variación negativa del 5,14% en su positividad y se mantuvo en cada una de las mediciones en una situación de percepción baja

entre los trabajadores. Dicha variación negativa puede ser explicada por el cambio que del personal que se pudo apreciar en el análisis comparativo de las muestras seleccionadas.

Las variables que conforman el clima organizacional de la organización se encuentran en su gran mayoría en una situación de alta percepción sin embargo se observa que dos de estas variables, Toma de decisiones y Relaciones, tienen una percepción baja entre los empleados.

Ahora bien, respecto a la variable Relaciones Interpersonales, la cual presenta una percepción baja entre los trabajadores, se debe tener en cuenta que la organización puede influir en dichas relaciones parcialmente, en la medida en la que estas también se presentan de forma extra laboral. Ciertamente esta variable es de gran importancia dado a que un buen ambiente de camaradería y de buenas relaciones entre los empleados se ve reflejado en el ambiente de trabajo y por lo mismo puede influir en el rendimiento de los empleados.

Sin embargo, también se debe tener en cuenta que parte fundamental de la incidencia de las Relaciones Interpersonales se refleja en la variable Cooperación. Pero en el caso del Club del Comercio la variable cooperación tiene una percepción alta entre los empleados y ha presentado adicionalmente un incremento en su positividad entre los dos periodos de estudio, por lo cual se puede decir que estas variables en este caso no son dependientes.

Respecto a las otras variables que conforman el clima organizacional del club del comercio y su afectación por proceso de cambio planeado caracterizado por la implementación del nuevo sistema de información Automat se puede afirmar que dicho proceso tuvo un impacto positivo en el clima organizacional de la organización, lo cual confirma la segunda hipótesis de primer grado planteada para este trabajo ya que la implementación de una nueva tecnología influye directamente en el clima organizacional de la empresa.

Esto se concluye dado a que para llevar a cabo un proceso de cambio como este es necesario determinar los objetivos que se pretenden lograr por medio del mismo, y por lo mismo se debe desarrollar un mayor liderazgo para llevarlo a cabo e incrementar el control para verificar que este se esté implementando de la forma adecuada. Adicionalmente se debe incrementar la motivación entre los empleados con el fin de que estos no opongan resistencia al cambio y trabajen con una buena actitud en lo que respecta al desarrollo de cambios que afectan su trabajo. Cabe resaltar que en caso de la variable Control, esta también se ve afectada en la medida en la que tanto el nuevo sistema de información como el sistema de seguridad genera un ambiente de mayor control entre los empleados.

Lo anterior puede explicar las variaciones positivas que se presentan en las variables Objetivos, Liderazgo, Control, y Motivación, como consecuencia de la implementación del nuevo sistema de información adoptado por la organización.

8.2 Conclusiones del Servicio al cliente:

En lo que respecta a la medición del servicio al cliente esta se realizó por medio de una encuesta comparativa en la que los socios evaluaban los mismos escenarios bajo los cuales se desarrollaron las mediciones del clima organizacional. El análisis de esta encuesta se llevo a cabo por medio del análisis de tres variables generales: 1. El contacto con el personal, 2. Contacto con los productos, 3. Contacto con el sistema.

Respecto a los resultados en general de estas tres variables se observa que en términos generales el club del comercio presenta una percepción ubicada entre un grado de aceptable y buena entre los socios respecto al servicio al cliente, y a pesar de las mejorías que se pueden apreciar entre los dos momentos de comparación, este no puede ser calificado aún como excelente, lo cual es el

objetivo de la organización y del proceso de cambio implementado en el club. Por lo mismo es necesario abordar los aspectos identificados en el análisis desarrollado de esta medición con el fin de tomar medidas que permitan alcanzar la excelencia en el servicio al cliente. Esto muestra como los procesos impactan las percepciones de los socios sobre el servicio al cliente, lo cual da razón de la primera hipótesis planteada.

Ahora bien, en lo que respecta al impacto de la implementación del proceso de cambio y de la implementación del sistema Automat en las percepciones sobre el servicio al cliente se puede decir que este ha influido parcialmente en las estas percepciones.

De hecho, en lo que respecta a la reducción de tiempos y los procesos que dependen del sistema se aprecia una mejoría entre los dos momentos analizados. Adicionalmente determina que la optimización de los procesos por medio del sistema de información da como resultado una disminución en los tiempos de respuesta de los empleados y de igual forma pueden contar con mas disposición de tiempo para mejorar la percepción que se deriva del contacto con el personal.

Sin embargo el servicio al cliente no depende exclusivamente del contacto con el sistema por lo cual la obtención de la excelencia en el servicio no se debe enfocar exclusivamente en el mejoramiento del sistema de información. Lo anterior rechaza la tercera hipótesis de primer grado planteada dado a que la implementación de una nueva tecnología influye parcial más no directamente en el servicio al cliente de la organización.

Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta abierta final que componía la encuesta de servicio al cliente se determina que los socios identifican principalmente tres aspectos específicos en los cuales debe mejorar el servicio al cliente: la infraestructura, la atención por parte de los trabajadores, y la variedad de los productos y servicios. Ciertamente esto puede parecer algo contradictorio

con los resultados obtenidos en la encuesta, sin embargo teniendo en cuenta que el servicio al cliente de la organización aun no dispone de una percepción de excelencia, es importante tener en cuenta estos tres aspectos que sobresalen de los comentarios de los socios. De hecho en lo que respecta a la infraestructura se nota que en términos generales tiene una buena percepción, pero basado en las respuestas obtenidas

8.3 Impacto del clima Organizacional en el servicio al cliente:

El contar con un buen clima organizacional es un factor de gran importancia para la obtención de un buen servicio al cliente. De hecho, clima organizacional en el que se presenten un alto grado de conocimiento de los objetivos por parte de los empleados, en el que se presentan altos grados de cooperación, liderazgo y motivación, acompañado de un adecuado proceso de toma de decisiones y un buen estilo de ejercer control da como resultado trabajadores que motivados y enfocados en cumplir las metas y los objetivos de la organización y por lo mismo concentraran su trabajo en lograr la excelencia en el servicio al cliente. Esto evidencia la confirmación de la quinta hipótesis de primer grado planteada para este trabajo ya que se puede decir que la calidad del servicio al cliente depende del grado de compromiso de los trabajadores del club.

Ciertamente esto no es lo único que se necesita para lograr dicha excelencia, también es necesario un alto grado de capacitación del personal siempre para que estos cuenten con las herramientas para lograrlo y por lo mismo proyectar las buenas condiciones del clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos del club.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que tanto el clima organizacional como el servicio al cliente mejorar en términos generales entre los dos periodos analizados por lo cual afirmar que las mejorías presentadas en el

clima organizacional han tenido repercusiones en el servicio al cliente en especial en lo que respecta al contacto con el personal del club dado a que existen otros factores que intervienen en las percepciones del clima organizacional que no están directamente vinculadas con el clima organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede afirmar que el clima organizacional influye directamente en el servicio al cliente del club del comercio, por lo cual se puede confirmar la cuarta hipótesis de primer grado planteada inicialmente

9. RECOMENDACIONES:

En cuanto a la variable toma de decisiones se puede decir que se podrían ampliar los canales de comunicación con los empleados abriendo espacios en los cuales puedan opinar y dar sugerencias sobre aspectos que puedan estar afectando su trabajo y por lo tanto su rendimiento en el mismo. Ciertamente el factor del anonimato es de vital importancia frente a esta posibilidad ya que en la mayoría de los casos los empleados se sienten cohibidos por temor a represalias al opinar sus opiniones al respecto. Ciertamente esta estrategia debe ser debidamente informada a los empleados resaltando la seriedad que esta implica y los beneficios que les puede brindar laboralmente. En este caso una posibilidad es implementar un libro de comentarios y sugerencias dirigido a los empleados para este fin. De esta forma los empleados pueden sentir que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro del proceso de toma de decisión del club.

De hecho al ampliar los canales de comunicación con los empleados se pueden reforzar adicionalmente los factores de percepción inferior y débil que presentan las variables de liderazgo y objetivos.

Se debe tener en cuenta que al referirse a la ampliación de los canales de comunicación esto no implica que se abra en una sola vía de empleados a empleadores. Esto también implica una mayor difusión de comunicados por parte

de la organización hacia los empleados sobre políticas, cambios, procesos y novedades del club.

De hecho, en cuanto a uno de los factores que constituyen la variable Objetivos, los empleados tienen una percepción débil respecto al grado de información que reciben periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades del club, lo cual confirma la sexta hipótesis de primer grado planteada ya que los trabajadores no están al tanto de la misión ni de la visión institucional. Por lo tanto esta estrategia enfocada a la comunicación de dos vías puede mejorar dicha percepción.

En el caso de la variable Liderazgo, el único factor de percepción inferior se refiere a la frecuencia con la que comentan con su jefe inmediato problemas personales que pueden afectar su rendimiento en su trabajo. En este caso es comprensible que este tipo de temas personales no sean propensos a ser tratados en el ámbito laboral. Sin embargo, al ampliar los canales de comunicación los empleados pueden encontrar o proponer más espacios para discutir los problemas que afectan su rendimiento laboral.

Ahora bien, respecto a la variable Relaciones Interpersonales, la cual presenta una percepción baja entre los trabajadores, se debe tener en cuenta que la organización puede influir en dichas relaciones parcialmente, en la medida en la que estas también se presentan de forma extra laboral. Ciertamente esta variable es de gran importancia dado a que un buen ambiente de camaradería y de buenas relaciones entre los empleados se ve reflejado en el ambiente de trabajo y por lo mismo puede influir en el rendimiento de los empleados.

Sin embargo, también se debe tener en cuenta que parte fundamental de la incidencia de las relaciones interpersonales se ve reflejada en la variable cooperación. Pero en el caso del Club del Comercio se observa que la variable cooperación presenta una percepción alta entre los empleados, por lo cual se puede concluir que estas variables en este caso no son dependientes. Esto por su

parte no quiere decir que el club no deba contar con iniciativas con el objetivo de mejorar los resultados de la variable Relaciones Internacionales. De hecho, la organización podría realizar actividades de integración entre los empleados en las que se realicen actividades enfocadas en mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Estas actividades podrían realizarse durante el día en el que el club no presta servicio y no requerirían de gran capital para ser desarrolladas. Esta última sugerencia se fundamenta en el resultado del único factor de la variable Relaciones Interpersonales que tiene una alta percepción entre los empleados y que se mantuvo en esta apreciación en las dos mediciones realizadas. De hecho el 2° factor de la variable muestra que los empleados consideran de gran importancia los eventos deportivos, sociales culturales o de esparcimiento que este club organiza fuera o en horas de trabajo. Por lo mismo, el desarrollar actividades de integración puede mejorar los resultados obtenidos en esta variable.

Ahora bien en cuanto a las recomendaciones relativas al servicio al cliente se deben revisar los tres aspectos que se resaltaron en las conclusiones: la infraestructura, la atención por parte de los trabajadores, y la variedad de los productos y servicios.

En lo que respecta a la infraestructura se debe notar que existen dos clases de estrategias, una a largo plazo y una a corto plazo. Aquella a largo plazo consiste en el desarrollo de ampliación de las instalaciones con las que dispone el club, lo cual también tendrá un impacto positivo en lo que respecta a la variedad de servicios. Aquella a corto plazo y a la cual hacen referencia los socios se entiende como el mantenimiento de las instalaciones del club. Ciertamente este mantenimiento debe ser constante con el fin de lograr la excelencia en el servicio. Esto quiere decir que se deben cuidar los detalles de las instalaciones del club, ya sean de tipo decorativo o funcional. Manteniendo las instalaciones del club en constante orden y en buenas condiciones, los socios mejorarán su percepción sobre el servicio al

cliente pese a las limitaciones en infraestructura con las que pueda contar la organización.

En lo que respecta a la atención por parte de los meseros, este es un aspecto que influye de gran medida en las percepciones sobre el servicio, y por lo tanto este es un aspecto que debe contar siempre con percepciones de excelencia. Para lograr esto es importante que el club cuente con un detallado proceso de protocolo, y que se realicen capacitaciones a los empleados con el fin de estandarizar dichos procesos en el club. Este proceso de capacitación vale la pena en la medida en la que muchos de los empleados son subcontratados y por lo mismo debe realizarse el apropiado proceso de inducción y capacitación a las actividades del club y por otro lado dado a que dichos procesos se debe tener en cuenta que estos fueron afectados como consecuencia de la aplicación del nuevo sistema Automat, y por lo tanto se deben reajustar los modos de atención de forma que se optimicen los tiempos de atención y la forma de atención.

Finalmente en lo que respecta a la variedad de servicios, dicha variedad está determinada en cierta forma por las limitaciones en infraestructura que presenta el club, por lo tanto dicha variedad se puede lograr por medio de eventos. Sin embargo con el fin de aumentar la percepción de los socios sobre dicha variedad, es necesario que estos eventos cuenten con una amplia difusión entre los socios. Esto con el fin de la mayoría de socios estén al tanto al respecto de dichos eventos. Junto a esto se puede inculcar entre los socios la cultura del uso del libro de comentarios, en los cuales no simplemente sea destinado para el uso de quejas, sino como una herramienta de mejoramiento del servicio al cliente y como un canal de comunicación con la organización por medio del cual estos puedan proponer ideas que lleguen a ser evaluadas por la junta del club y por los mismo que puedan llegar a tener un impacto positivo en el servicio que brinda el Club del Comercio de Bogotá.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Albrecht Kart, *LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO: Lo único que cuenta es un cliente satisfecho*. Bogotá, Colombia: 3R Editores, 1997.
2. Club del Comercio, *El Club del Comercio de Bogotá en su sexagésimo aniversario 2008*. Documento institucional, Bogotá 2008
3. Club del Comercio, *informe anual 2008 del club del comercio presentado en la asamblea ordinaria de Socio*, Documento institucional, Bogotá 2009.
4. Cámara de Comercio De Bogotá Sede Chapinero, *Certificado de existencia y representación legal de la entidad sin ánimo de lucro: Club del Comercio de Bogotá Club de Trabajadores, Bogotá Colombia 26 de Agosto de 2008*.
5. Gómez Rada, Carlos Alberto, *DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS, DESDE LA TEORÍA DE RESPUESTA AL ITEM*, Acta colombiana de psicología No. 11 (2004). Pág. 97 a 113. Disponible en: <http://regweb.ucatolica.edu.co/publicaciones/psicologia/ACTA/n11/articulosrevista/art%208%20acta%2011.pdf>. Consultada: 15 de Septiembre de 2008.
6. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *METODOLOGÍA, Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, 2001.
7. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES: un modelo para la gestión del Cambio*. Bogotá, Colombia: Editorial Limusa, Universidad del Rosario, 2006.
8. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006.

9. Méndez R., Julio César L. A. *La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente*. Perú: Ilustrados.com, 2005 En: <http://site.ebrary.com>
10. Serna Gómez, Humberto. *AUDITORÍA DEL SERVICIO: Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente*. Bogotá, Colombia: RAM Editores, 1996
11. Müller de la Lama Enrique, *CULTURA DE CALIDAD DI SERVICIO*, México, Editorial Trillas 1999.
12. Picazo Manríquez, Luis Rubén; Martínez Villegas, Fabián. *INGENIERIA DE SERVICIOS: para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles*. México: Mc Graw Hill, 1991.