



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

ESCUELA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

**Presentación de un Plan de mejora del clima organizacional para el personal de
Almacenes Electroéxito S.A en la Oficina Matriz de la Ciudad de Cuenca**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de “PSICOLOGA
ORGANIZACIONAL”**

AUTOR: JEZABEL HUANCA PAZÁN

DIRECTOR: Ps. CARLOS GONZALEZ

Cuenca - Ecuador

2012

Este trabajo de graduación es dedicado a la Beni y Ángela que siempre han estado a mi lado, ayudándome, aconsejándome y siendo el mejor apoyo que he podido encontrar, mis amigas, mis hermanas, mis ángeles.

A la familia que aguantaron mis angustias y alegrías, y que han sabido quererme y entenderme incondicionalmente; apoyándome a su manera.

A ti...

A cada persona que creyó que no lo lograría, y a todos esos amigos que supieron que tarde o temprano lo haría.

Esto es para ustedes.

El agradecimiento es grande hacia Almacenes Electroéxito, que dejaron que el estudio de Clima sea factible y realizable; a los diferentes profesores que además de ser amigos supieron guiarme con sus conocimientos para poder alcanzar distintas metas y sueños.

Gracias Alex por toda tu ayuda.

A Dios que ha sabido hacer que las cosas pasen cuando tengan que ser y que resulten como mejor me han convenido, por darme la fuerza para no decaer y la sabiduría para seguir adelante en cada nuevo paso que he dado.

RESUMEN

Almacenes Electroéxito S.A. es una compañía que se dedica a la venta y comercialización de electrodomésticos contando con gran cobertura a nivel nacional y ubicándose en la Ciudad de Cuenca la oficina Matriz.

El clima organizacional es un enlace entre el desempeño y la satisfacción laboral que evidencia un empleado, por lo tanto, un estudio del mismo nos ayudará a determinar que tan bien establecidas están las relaciones del mismo y los colaboradores que trabajan en oficina matriz y que a su vez se encargan de “mover” a los sus subordinados que se encuentran trabajando en las distintas agencias a nivel nacional buscando un rendimiento óptimo.

El estudio de clima Organizacional fue realizado a 76 personas, basándonos en un cuestionario que constó con 60 preguntas.

Los resultados de este estudio ayudarán a la compañía a tomar medidas correctivas para generar un mejor ambiente de laboral.

Índice

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
CAPÍTULO I	
1.1. Misión.....	2
1.2. Visión.....	3
1.3. Nuestros Valores.....	3
1.4. Nuestros Principios Corporativos.....	4
1.5. Nuestros Proveedores.....	5
1.8. Estructura.....	7
CAPITULO II	
2.1. Clima Organizacional.....	10
2.2. Motivación Organizacional.....	11
2.3. La Motivación Humana.....	12
2.4. Satisfacción Laboral.....	17
2.5. Cultura Organizacional.....	18
2.7. Publicaciones referentes a encuestas de clima organizacional.....	24
CAPITULO III	
3.1 Elaboración de la encuesta y aplicación.....	28
3.1.1 Aplicación.....	30
3.2. Propuestas de planes de mejora.....	31

Categorías: Desempeño, Reconocimiento, Posibilidades de Creatividad e Iniciativa, Puesto de Trabajo.....	32
Categorías: Condiciones Ambientales y Ergonomía.....	42
Categorías: Comunicación, Compañeros De Trabajo Jefes Y Superiores.....	47
Categorías: Empresa y Remuneración.....	55
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	65

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un Plan de mejora del clima organizacional para el personal de Almacenes Electroéxito S.A que laboran en la oficina matriz en la ciudad de Cuenca, enmarcándonos en un profundo análisis de la oficina y Almacenes Electroéxito S.A, en cuanto a su misión, visión y estructura, además de una aplicación de cuestionarios de clima organizacional a los trabajadores para que de esta manera se nos permita conocer sus puntos más relevantes en cuanto a distintos aspectos laborales de los empleados y de esta forma sugerir un plan de mejora el mismo que posteriormente podrá ser aplicado.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

El presente capítulo abarca información general referente a Almacenes Electroéxito S.A que nos darán a conocer más acerca de quiénes son y a que se dedican.

Almacenes Electroéxito S.A. se dedica a la venta y comercialización de electrodomésticos. Esta iniciativa se originó de la necesidad de satisfacer a unos clientes cada vez mejor informados y exigentes, unida a la creciente competencia que se ha presentado entre las diferentes cadenas que operan en el territorio nacional, ha hecho que el comerciante de hoy deba refinar igualmente su relación con los proveedores, haciéndolos partícipes del compromiso de colmar satisfactoriamente, las expectativas de los consumidores, teniendo en cuenta la rentabilidad que debe a sus accionistas, las óptimas condiciones laborales para sus empleados y su proyección social para beneficio del país.

A continuación, se presenta la planeación estratégica de Almacenes Electroéxito S.A, la misma que se obtuvo del sitio web de la compañía

1.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes satisfacer sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra y garantía de excelencia en servicio, selección de

productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas.

Nos caracteriza el respeto a las personas, la disposición permanente a la evolución y al cambio sin romper con nuestras estrategias a largo plazo que nos identifica y diferencia, construyendo día a día la excelencia.

Somos un equipo humano cimentado en sólidos principios éticos y morales, con un arraigado sentido de pertenencia por la compañía y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística.

Por considerarnos su más valiosa riqueza, la organización nos ofrece un ambiente digno y acogedor, donde se retribuye equitativamente nuestro esfuerzo y talento individual, y se promueve el crecimiento personal, la formación integral del ser humano y el bienestar de nuestras familias.

Con una estructura organizacional sin burocracia, una clara visión de futuro y el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones y responsabilidades económicas y sociales, trabajamos para generar una rentabilidad mayor a la de nuestros comparables de mejor desempeño en el mercado.

(<http://www.electroexito.com/la-empresa-19/004/2012-11.59am>)

1.2 Visión

Consolidarnos en el mercado Ecuatoriano como una empresa sólida, eficiente y productiva. (<http://www.electroexito.com/la-empresa-19/04/2012-11.59am>)

1.3 Nuestros Valores

- Servicio
- Compromiso
- Responsabilidad
- Ética
- Respeto
- Humildad

- Honestidad
- Amabilidad
- Moral
- Disciplina

([http://www.electroexito.com/la-empresa- 19/04/2012 11.59am](http://www.electroexito.com/la-empresa-19/04/2012-11.59am))

1.4 Nuestros Principios Corporativos

- Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.
- Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.
- Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
- Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.
- Retribución adecuada para los accionistas.
- Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio.
- Proyección hacia la comunidad.
- Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación milimétrica de cada detalle del negocio.
- Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.
- Comunicación ágil y oportuna.
- Estímulo a la formación y el aprendizaje permanentes.
- Promoción del crecimiento y desarrollo integral del proveedor para atender mejor las necesidades de los clientes.
- Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad.

([http://www.electroexito.com/la-empresa 19/004/2012 11.59am](http://www.electroexito.com/la-empresa-19/004/2012-11.59am))

1.5 Nuestros Proveedores

“Constituyen con sus productos, imagen y experiencia, un soporte fundamental para la organización. Orientan todo su esfuerzo y capacidad de servicio a satisfacer las expectativas de los clientes. Con ellos cultivamos relaciones equitativas, que garantizan seriedad y seguridad en el cumplimiento de las obligaciones recíprocas.”
([http://www.electroexito.com/la-empresa- 19/004/2012 11.59am](http://www.electroexito.com/la-empresa-19/004/2012-11.59am))

Bajo nuestros principios corporativos, el proveedor debe conocer con suficiente claridad, sobre los parámetros objetivos diseñados por ELECTROÉXITO S.A. con el fin de establecer y desarrollar de manera fluida la relación comercial entre las partes, la cual abarca la totalidad del proceso que va desde la codificación de los productos hasta el pago de la mercancía. Así mismo contiene las formas en que se dará respuesta a las peticiones, quejas y reclamos que se presenten en el día a día por parte de los clientes.

Por esta razón, es esencial que tanto la Compañía, como sus Proveedores y todas las personas que participen de la cadena de comercialización entiendan que el entorno del comercio es dinámico como el mercado, con nuevas tendencias y necesidades que debemos asimilar con el fin de satisfacer a nuestros clientes y de mantenernos competitivos con un alto grado de recordación de marca. En este sentido nuestra responsabilidad es ser sensibles a ese contexto, y dar respuestas oportunas y eficientes en un panorama cada vez más cambiante. Todos los actores implicados en esta búsqueda de excelencia, deben sentirse responsables en la generación de propuestas para desarrollar una actividad que genera progreso y bienestar a las partes involucradas.

En los modelos comerciales tradicionales el fabricante, el distribuidor, el subdistribuidor y el comprador interactúan con el mercado de forma separada, cada quien ve al cliente con objetivos diferentes, basados en las estrategias internas de cada empresa, perdiendo de vista la satisfacción del cliente.
([http://www.electroexito.com/la-empresa- 19/04/2012 11.59am](http://www.electroexito.com/la-empresa-19/04/2012-11.59am))

Almacenes Electroéxito S.A. al ser una compañía en constante crecimiento, se ha visto bajo la necesidad de replantearse aspectos claves dentro de su gestión estratégica como son la misión y visión de la compañía.

A continuación presentamos las nuevas propuestas de las mismas, que aunque todavía no estén aceptadas y adoptadas como propias y definitivas dentro de los almacenes, es importante ponerlas a consideración del lector y que fueron proporcionadas por la jefatura de Recursos Humanos.

1.6 Misión: (Propuesta)

Ser parte de los hogares ecuatorianos, llegando a ellos de una manera responsable.

(Bravo M. Paola; Jefa de Recursos Humanos; Almacenes Electroéxito. 2012)

1.7 Visión: (Propuesta)

Consolidarnos hasta el año 2015 como una empresa de electrodomésticos basados en el reconocimiento nacional

(Bravo M. Paola; Jefa de Recursos Humanos; Almacenes Electroéxito. 2012)

1.8 Estructura

QUIÉN		CÓMO	QUÉ	
TRABAJANDO POR Y PARA NUESTRO CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		SIENDO UNA EMPRESA EFICIENTE, AGIL Y DINÁMICA	SER PARTE DE LOS HOGARES ECUATORIANOS	
EE: TIENE LA MEJOR GENTE, BUSCA RETOS, COMPROMETIDA Y MOTIVADA A TRABAJAR EN LA EMPRESA.	EE: SUS SOCIOS ESTRATÉGICOS Y LA COMUNIDAD TRABAJAN EN EQUIPO Y ESTAN ALINEADOS EN SUS OBJETIVOS	NUESTRAS: POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS SON CLAROS Y EFICIENTES	SOMOS PARTE DE LA COMUNIDAD	EE: LA MEJOR EXPERIENCIA, COMPRAR
Los ejecutivos de EE. saben cómo crecer (vertical y horizontalmente) en la compañía, desarrollando sus capacidades funcionales y de liderazgo	Todo el equipo comprende y está motivado por la visión 2015	Nuestra cadena de abastecimiento es la más eficiente del mercado	EE. es un distribuidor de clase mundial con altos estándares de excelencia garantizando la perfecta ejecución	Entendemos plenamente las motivaciones de los consumidores en cada ocasión de consumo
Nuestra gente está comprometida con la cultura de EE y es reconocida en el mercado	La organización y los proveedores están alineados con nuestras políticas y procedimientos	Somos una empresa automatizada que ha incorporado la tecnología para que los controles y procesos sean eficientes.	Trabajar con marcas propias de alta calidad, especializándonos en ventas, servicio y repuestos que garanticen la inversión del cliente y nos diferencien de la	Conocer las festividades locales provinciales y nacionales así como el plan de actividades por agencia

			competencia	
La estructura de nuestra organización refleja la estrategia actual y asegura un crecimiento sostenido a través de nuestro talento	EE. Tiene una estructura de control y seguimiento organizada y planificada.	Nuestro departamento de inteligencia de negocios y de investigación de mercado nos provee información clave para la toma de decisiones	Desarrollar centros de servicio protejan la inversión del cliente y creando políticas de garantía de cambio de artículos	Determinando los puntos de apoyo y líderes locales que apoyen las actividades por parroquia, cantón, ciudad, provincia y a nivel nacional.
Alcanzar buen clima laboral	Estamos alineados con los objetivos y necesidades de nuestros proveedores y clientes	Nuestros procesos nos permiten trabajar como una empresa 100% integrada (JUBP) (MERCADEREO/COMERCIAL/FINANZAS/SUPPLY)	Importar directamente marcas propias de excelente calidad con márgenes de utilidad para soportar una garantía al cambio	Desarrollar un plan de puerteo estructurado, ordenado, controlable y medible
Nuestra gente es creativa, se automotiva y tiene buena actitud	Nuestras estrategias de comunicación se ajustan a los objetivos y necesidades de la empresa los proveedores y el mercado	Somos capaces de medir nuestro desempeño en cada área del negocio (RR.HH, INVENTARIOS, COMPRAS, DISTRIBUCION, VENTAS, CREDITO, COBRANZA, RENTABILIDAD)	Estudiar las necesidades y tendencias de consumo del mercado para ubicar proveedores que generen productos de gama media con estándares de	Conocer el plan de ventas y resultados por vendedor, agencia, regional y nacional

			producción triple A	
Trabajamos solo con lo mejor	Sabemos lo que queremos	Tenemos controles y seguimientos diarios de medición de productividad y eficiencia	publicitar y crear ofertas que vayan con al necesidad del mercado	Con controles, seguimientos y motivación diaria
Vemos a la empresa como algo vivo	insertándonos a la comunidad	Personal capacitado = buena gestión	conocer la necesidad del mercado	con resultados individuales y globales
RRHH-mercadeo-ventas-cobranzas	mercadeo-ventas-servicio	RR.HH	mercadeo - ventas	compras-invent-credito-ventas-cobranza

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se expondrán contenidos teórico-científicos, así como publicaciones referentes a Clima Organizacional y todo lo que este tema abarca:

2.1 Clima Organizacional

El concepto de Clima Laboral remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, es decir, está compuesto de una serie de variables que en conjunto, ofrecen una visión global de la organización.

Debido a esto, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la <<personalidad>> de ésta.

El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno y se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- Variables estructurales tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables constituyen el clima de la organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. (Robbins Stephen; Comportamiento Organizacional; 43)

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel grupal). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (<http://scholar.google.com/chiavenato> 28/02/2012 18.59)

2.2 Motivación Organizacional

Se define a la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta organizacional.

Dentro de este concepto se distinguen tres aspectos importantes que son:

- La Intensidad que consiste en cuanto se esfuerza una persona: Es el elemento en el que pensamos siempre cuando hablamos de motivación. No es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización.
- Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas.
- Por último, la motivación tiene una vertiente de Persistencia, que es la medida en cuánto al tiempo durante el cual sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar una meta. (Robbins; 53)

Para entender de mejor manera la motivación de los individuos dentro de su lugar de trabajo, abarcaremos el tema motivacional desde el punto de vista de Chiavenato.

2.3 La Motivación Humana

Chiavenato indica que **Motivo**. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico porque:

- a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos,
- b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y,

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

2.3.1 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica, es decir, el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

2.3.2 Teorías sobre motivación

Se han presentado diversas posiciones en torno a motivación, por lo tanto, me referiré a las que más se acoplan a Almacenes Electroéxito S.A

2.3.2.1 La Jerarquía de las necesidades (Maslow).

Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

- a) Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
- b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
- d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad y la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Ésta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas tales como: la realización del potencial, utilización plena de los talentos del individuo, etc.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos del individuo. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

(<http://scholar.google.com/chiavenato> 01/03/2012 11.40)

2.3.2.2 Teoría de los dos factores (Herzberg).

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.
- b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

<http://scholar.google.com/chiavenato> 01/03/2012 11.40)

2.3.2.3 Modelo situacional de motivación (Vroom).

Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) los objetivos individuales.; b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.

(<http://scholar.google.com/chiavenato> 01/03/2012 11.40)

2.3.2.4 Teoría de la expectativa (Lawler).

El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades. (<http://scholar.google.com/chiavenato> 01/03/2012 11.40)

2.4 SATISFACCIÓN LABORAL:

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de Trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral
De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo (Rodríguez Darío, Diagnóstico de Clima Organizacional; 62)

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura determina el comportamiento de las personas, ya que ésta se considera como un conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que comparten todos los miembros de la organización y que se enseña a aquellas personas que se van integrando a la misma; generalmente nadie sabe que existe, a pesar de que todos están inmersos en ella. (Daft R.I, Teoría y Diseño Organizacional; 38)

Otra definición de cultura es la que se refiere a ella como el conjunto de hábitos, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización, por lo cual es sumamente difícil intervenir en ella.

La cultura organizacional posee gran poder y existe la necesidad de enfrentarse a ella cuando se quiere dar un cambio, ya que esté regularmente viene acompañado de estrategias que pueden ir en contra de las normas básicas de esa cultura y sus valores.

La cultura organizacional se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional. Las organizaciones deben preocuparse por todo aquello que ocurre en su interior, es decir, el clima organizacional (CO), el cual se entiende como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros. (Chiavenato I; Teoría General de la Administración; 87)

Debido a la relación que tiene directamente la Cultura Organizacional y el Clima Organizacional se ha visto conveniente describir cuatro tipos de Clima propuestos por Brunet el mismo que en su libro menciona que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

2.5.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I: Autoritarismo explotador:

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y

aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.5.2 Clima de tipo autoritario: Sistema II: Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo éste tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.5.3 Clima de tipo participativo: Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.5.4 Clima de tipo participativo: Sistema IV: Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento,

por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

(Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas 1999)

2.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Salldoval-Caraveo M.C. en su libro “Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas” nos resume las distintas perspectivas de autores reconocidos como Likert y Litwin y Stringer, en cuanto a dimensiones de clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Además, Salldoval-Caraveo M.C. en su libro “Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas” nos menciona dos autores más que hacen referencia a lo anteriormente tratado.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estaba compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

(Sandoval-Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas [serie en Internet]. 15-04-2012/ 23.58)

Se puede concluir analizando que, más se acerca a la realidad empresarial en la que la investigación se está llevando a cabo es la propuesta por Likert ya que se basa en ocho dimensiones claves que abarcan la mayor parte de factores a estudiar dentro de Almacenes Electroéxito.

Factores como fuerzas motivacionales, toma de decisiones, influencia y comunicación, son aquellos que en buena o mala manera se encuentran totalmente arraigados dentro de la empresa y que generan consecuencias en pro y contra del ambiente organizacional diario, repercutiendo de esta manera en la organización y su funcionamiento.

2.7 PUBLICACIONES REFERENTES A ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación presentamos un artículo publicado en la revista online recursoshumanos.com en abril del año 2011 referente a las encuestas de Clima Organizacional.

Las Encuestas de Clima laboral se implementan en las empresas para determinar diferentes aspectos básicos y claves dentro de las mismas. Como toda herramienta de medición, es necesario tener en cuenta aspectos antes, durante y después de la implantación de la misma. De acuerdo con Edgardo Besimsky, importante miembro de la consultora argentina Watson Wyatt, la clave del éxito de la aplicación de un cuestionario dentro del ámbito organizacional, reside en las acciones que se diseñen en base a estos resultados, aunque hay empresas que no comunican los mismos, lo que genera que la gente haya sentido que se los ha utilizado, y se pierda credibilidad futura.

De acuerdo a Besimsky, las encuestas de clima Organizacional nos sirven "para conocer la opinión de la gente con respecto a muchos temas relacionados con la organización, para anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno".

Las encuestas de clima laboral son consideradas muy útiles en las organizaciones o empresas donde no hay una relación 1 a 1 con el management, o donde hay varias jerarquías. Pero si la empresa no utiliza la herramienta adecuadamente o no se lleva a cabo dentro de un marco determinado, genera aún mayor desmotivación en la gente.

"Siempre se debe procurar saber porqué se desea hacer la encuesta y que acciones se podrán tomar para resolver la problemática, por ejemplo" afirma Besimsky.

La Encuesta de Clima es una herramienta de diagnóstico, no de solución, por lo tanto hay que tener claro que después que se implementa hay que definir una serie de acciones a realizar en la empresa.

Antes de realizar una encuesta de clima, la persona responsable de la tarea deberá entrevistarse con algunos de los directivos (siempre con el Director de RR.HH.) y quizás con los mandos medios, buscando opiniones para diseñar la encuesta de manera que la gente se sienta cómoda para responder y los datos que se obtengan sean del interés de los directivos.

Otro punto importante para la investigación previa, es que si más adelante la empresa quiere repetir la encuesta de clima, teniendo una encuesta previa, se puedan detectar tendencias de un año a otro, por eso el trabajo previo de entrevistas, que debe ser riguroso y bien planificado puede durar entre 15 días y 2 meses. Las variables que van a incluirse en cada encuesta tiene que ver con el contexto y la estrategia de la compañía y esto le tiene que quedar muy claro al consultor.

"Hay una gran cantidad de cuestiones clave para el éxito de esta herramienta" dice

Besimsky en relación al paso siguiente, a la implementación misma. Una vez que están diseñados los formularios, la condición de voluntariedad, el plan de comunicación del proyecto y la garantía de anonimato son los componentes más importantes del éxito de este proyecto.

El plan de comunicación también debe constar de varias etapas, en las cuales se vaya preparando a la gente, animándola a participar de la encuesta, siempre apelando a que es voluntaria y se garantiza el anonimato. Detallar cuando va a llevarse a cabo, de qué manera, tiempos de duración aproximada y comunicación posterior de los objetivos.

Los errores más comunes, por otro lado tienen que ver con:

1. La encuesta de clima no debe surgir como iniciativa de RR.HH. sino que debe tener el apoyo de varios niveles directivos.
2. Asegurar que hay vínculos entre la encuesta y los objetivos de negocio.
3. El proceso comunicacional debe realizarse antes, durante y después. Se debe informar a la gente porqué se hace, cómo va a ser el proceso, que tipo de dudas pueden presentarse, etc. Elaborar una guía sobre el proceso de encuesta. El proceso de comunicación debería estar segmentado, dependiendo los distintos públicos internos.

Las acciones posteriores, una vez que se reciben los resultados de la encuesta, son clave.

Hay varios índices que se pueden medir gracias a la encuesta de clima. Por ejemplo si la gente puede estar muy comprometida pero no tiene el alineamiento con los objetivos del negocio. También se realiza un balance entre factores, entre el nivel de compromiso, la motivación, entender como el granito de arena contribuye a toda la organización, si tiene las competencias necesarias, etc.

Por último, la devolución se realiza, al equipo que haya estado a cargo del proyecto y al top management (altos mandos). Se presentan resultados generales y de cada área. Se realizará también la capacitación para transmitir estos datos, llevar a cabo planes de acción o focus group.

Las compañías que están maduras en la gestión de RR.HH. comunican eficientemente, y son las que progresivamente van mostrando resultados de participación y satisfacción positivos, en aumento año tras año. Por último, la frecuencia ideal para la realización de esta herramienta, es de año promedio. (<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/223-encuesta-de-clima-laboral-una-herramienta-para-aprovechar.html>)

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE ALMACENES ELECTROÉXITO S.A EN LA AGENCIA MATRIZ UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA

3.1 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA Y APLICACIÓN

Para la realización de la encuesta de Clima Organizacional se tomaron en consideración aspectos importantes pero descuidados, dentro de la oficina matriz de Almacenes Electroéxito S.A, los mismos que se definieron conjuntamente con la Jefatura de Recursos Humanos para que de ésta manera sean incluidos en la encuesta.

Para la realización de la misma, se tomó como referencia la teoría de Likert, descrita anteriormente, ya que se basa en ocho parámetros que están cercanamente relacionados con la realidad empresarial de la compañía, para la medición del Clima organizacional.

La encuesta de clima consistió en un cuestionario de 60 preguntas agrupadas dentro de once parámetros a medir como son:

- **Empresa:** Hace referencia a los aspectos: trayectoria, integración, orgullo de pertenecer a ella, entre otras.
- **Condiciones Ambientales:** Está formado por el entorno físico y material que rodea al empleado en su propio puesto de trabajo. Estas condiciones ambientales pueden ser motivadoras o desmotivadoras para el empleado.
- **Ergonomía:** Se refiere al puesto de trabajo en sus aspectos físicos y materiales.

- **Posibilidades de creatividad e iniciativa:** Incluye aspectos como autonomía, iniciativa, superación personal.
- **Compañeros de trabajo / Jefes y Superiores:** Lo constituyen las personas que rodean al empleado. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles jerárquicos y áreas; este aspecto tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado.
- **Puesto de trabajo:** Hace referencia a aspectos como experiencia, titulación académica, entre otros.
- **Remuneración:** Consiste en los planes de prestaciones y beneficios que obtiene el empleado en su puesto de trabajo y que lo motivan, en cierta medida, para desempeñarse aceptablemente.
- **Reconocimiento / Desempeño:** Hace referencia a la igualdad de género, seguridad laboral, utilidad del trabajo realizado, etc.
- **Comunicación:** La constituyen los tipos de comunicación tanto ascendente como descendente y lateral dentro de la oficina matriz en Almacenes Electroéxito S.A.

La modalidad de la encuesta de clima fue basada en preguntas de opción múltiple en donde los empleados podían escoger sus respuestas entre las siguientes opciones:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

3.1.1 Aplicación

El día 01 de Mayo de 2012, conjuntamente con el apoyo de la Jefa de Recursos Humanos, Ps. Paola Bravo, y previa aprobación del Gerente General Arq. Segundo Muñoz se realizó la aplicación de la encuesta de clima organizacional a los 76 empleados que trabajan en la oficina matriz de Almacenes Electroéxito S.A. repartidos en distintos departamentos:

Departamentos	Número de empleados
Recursos Humanos	6
Ventas	4
Mercadeo	1
Contabilidad	8
Inventarios	4
Importaciones	1
Call Center	43
Legal	1
Planificación	1
Diseño	1
Sistemas	4
Limpieza	2
Total	76

La encuesta fue entregada a los empleados de las distintas áreas agrupándolos por sus puestos de trabajo (ubicación física) para evitar demoras en cuanto a la movilización

de los mismos a la sala de juntas, y que así se genere una desconcentración en las funciones laborales para los demás empleados que aguardaban su turno.

En este punto se les dio a conocer:

- La importancia y la necesidad de responder la encuesta para así poder conocer sus opiniones de forma que permitan un mejor diseño de las políticas para el personal de oficina matriz de Almacenes Electroéxito S.A y el posterior establecimiento de acciones de mejora continua.
- Se les aclaró que la encuesta a realizar era de carácter anónimo y que de esta manera, esperábamos total sinceridad en sus respuestas.
- El tiempo establecido para responder la encuesta fue de 10 minutos.
- Deben devolver las encuestas llenadas en su totalidad.

La colaboración por parte de los encuestados fue muy notoria, todos estuvieron interesados en responder correctamente y cuando tenían alguna duda lo hacían saber.

Después de haber aplicado las encuestas se procedió con la tabulación de las mismas.

La tabulación se realizó agrupando las 60 preguntas de acuerdo a los once parámetros en los que la encuesta fue dividida

3.2 PLANES DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta las propuestas de los planes de mejora que se desprenden de los diagnósticos, considerando que son los que se involucran directamente con la psicología organizacional de Almacenes Electroéxito S.A, basándonos en los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de clima organizacional.

Los planes de acción se realizaron agrupando los distintos factores de acuerdo a como estuvo estructurada la encuesta de clima que fue aplicada.

Categorías: Desempeño, Reconocimiento, Posibilidades de creatividad e iniciativa, puesto de trabajo.

Se han agrupado estos factores para poder realizar un plan de mejora conjunto puesto que las características de cada factor se relacionan entre sí.

1. Diagnóstico:

1.1 Reconocimiento

Está integrado por las siguientes preguntas:

¿Considera usted que en su empresa...

52.-... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?

53.-... realiza un trabajo útil?

54.-... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

55.-... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

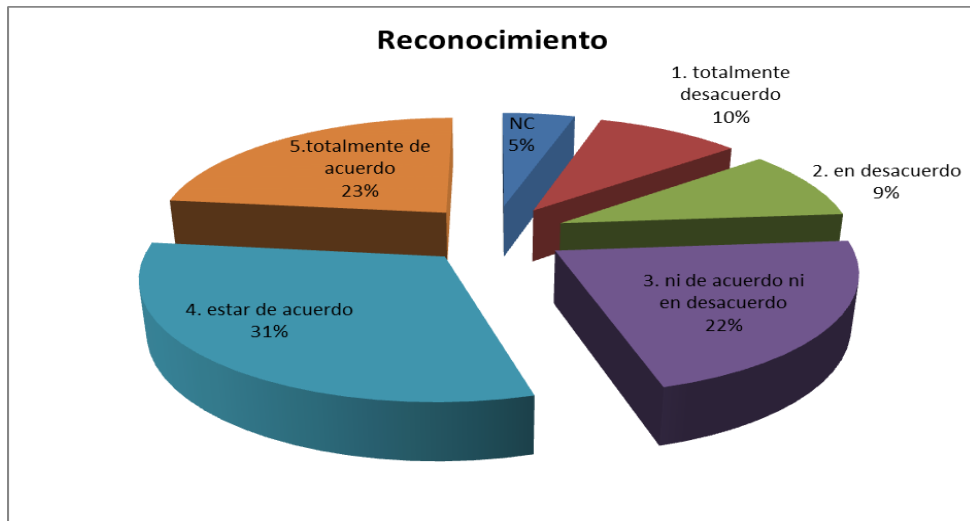
56.-...se siente Ud. sin motivación ni lazos de unión alguno con su empresa por miedo a dejar de pertenecer en algún momento a ella?

TABLA I

Reconocimiento							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
52	3	15	9	16	20	13	76
53	2	1	2	4	30	37	76
54	4	2	7	19	34	10	76
55	5	6	3	17	24	21	76
56	4	12	15	27	11	7	76
	18	36	36	83	119	88	

En la tabla I, se detalla el total de personas que respondieron cada una de las preguntas que engloban la categoría reconocimiento.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 1. Tabulación categoría Reconocimiento. Almacenes Electroéxito.2012

Como aspecto relevante dentro de esta categoría se recalca que el 31% dice estar de acuerdo con Almacenes Electroéxito S.A oficina matriz en cuanto al reconocimiento que se da a los empleados en temas como igualdad de trabajo, promoción laboral, etc.

1.2 Posibilidades de creatividad e iniciativa

Este factor está integrado por las siguientes preguntas:

¿Considera usted que...

20.-... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

21.-... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

22.-... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

23.-... se siente realizado en su trabajo?

24.-... su trabajo es lo suficientemente variado?

25.-...Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

TABLA II

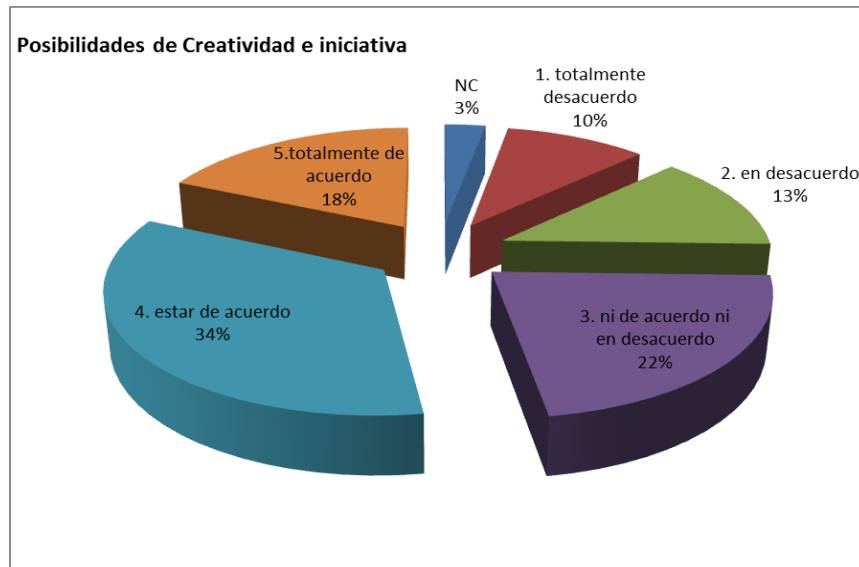
Posibilidades de creatividad e iniciativa							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
20	3	3	8	16	32	14	76
21	2	2	4	15	34	19	76
22	2	6	11	14	31	12	76
23	0	7	7	20	31	11	76
24	2	3	11	27	18	15	76
25	4	24	17	9	10	12	76
	13	45	58	101	156	83	

FUENTE: Almacenes Electroéxito S.A. Diagnóstico de Clima Organizacional.2012.

Autor: Jezabel Huanca Pazán

En la tabla II, se detalla el total de personas que respondieron cada una de las preguntas que pertenecen a la categoría posibilidades de creatividad e iniciativa.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 2. Tabulación categoría posibilidades de creatividad e iniciativa. Almacenes Electroéxito. 2012

De acuerdo a la tabulación realizada en esta categoría se obtuvo el siguiente resultado que aunque no ha sido el de porcentaje más alto, lo consideramos igual de importante debido a que denota que los empleados no tienen una respuesta clara referente al tema:

El 22% de las personas encuestadas manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con asuntos referentes a iniciativa, autonomía, realización laboral, etc.

1.3 Puesto de trabajo

Esta categoría está compuesta por las siguientes preguntas:

Sobre su puesto de trabajo:

39.- ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

40.- ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?

41.- ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

42.- ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

43.- ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aún sin cambio en la remuneración?

44.- ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

45.- ¿Considera que hace Ud., en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?

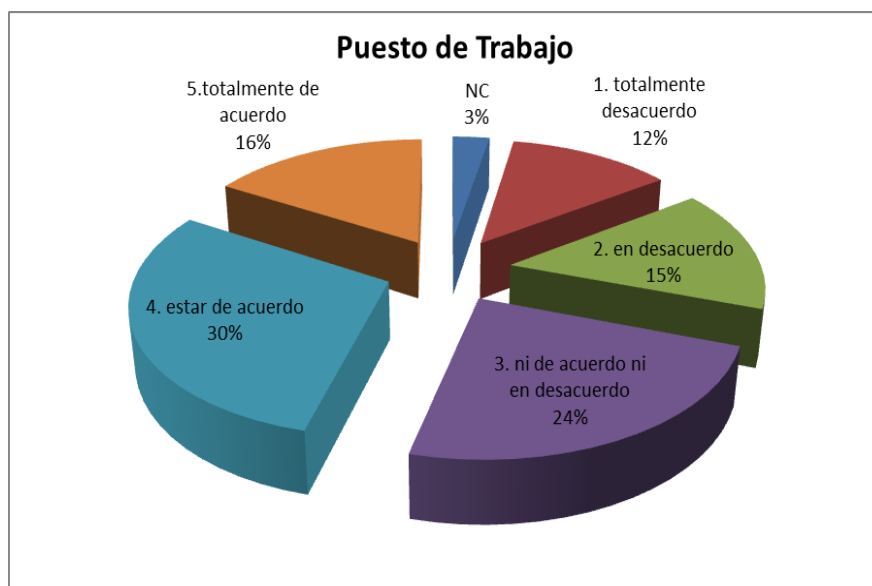
46.- ¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?

TABLA III

Puesto de Trabajo							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizada
39	1	3	8	19	26	19	76
40	3	8	9	19	23	14	76
41	1	8	11	17	29	10	76
42	1	12	15	24	16	8	76
43	0	19	16	16	16	9	76
44	1	5	16	12	21	21	76
45	3	11	9	16	24	13	76
46	7	9	9	20	25	6	76
	17	75	93	143	180	100	

En la tabla III, se detalla el total de personas encuestadas que respondieron cada una de las preguntas que pertenecen a la categoría puesto de trabajo.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 3. Tabulación categoría puesto de trabajo. Almacenes Electroéxito.2012

Como dato relevante dentro de esta categoría, se obtuvo que un 30% del personal encuestado dice estar de acuerdo con la categoría puesto de trabajo que incluye temas como: funciones, experiencia, titulación académica, valoración en el cargo, etc.

1.4 Desempeño

¿Considera que...

60.-... realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así?

TABLA IV

Desempeño							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
60	1	0	4	2	25	44	76
	1	0	4	2	25	44	

FUENTE: Almacenes Electroéxito S.A. Diagnóstico de Clima Organizacional.2012.

Autor: Jezabel Huanca Pazán

En la tabla IV, se detalla el total de personas que respondieron la pregunta relacionada a la categoría posibilidades de creatividad e iniciativa.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 4. Tabulación categoría desempeño. Almacenes Electroéxito. 2012

El dato más relevante es el que un 58% de los empleados de matriz respondió estar totalmente de acuerdo en referencia con la categoría desempeño que incluye una única pregunta sobre la utilidad de trabajo.

2. Objetivo

Mejorar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento del óptimo desempeño tanto individual como a nivel de departamentos o áreas, generando posibilidades de creatividad e iniciativa; de manera que el éxito obtenido en el puesto de trabajo sea reconocido constantemente.

3. Acciones a seguir

- Realizar reuniones quincenales de retroalimentación en las cuales se trate sobre los logros y fracasos de las distintas áreas conjuntamente con Gerencia y Recursos Humanos para poder dar un seguimiento óptimo y oportuno.
- Mantener y perfeccionar la comunicación jefe-empleado de manera abierta, a través de la creación de una intranet medio por el cual los empleados sean comunicados.
- Establecer un sistema administración por objetivos que incluyan a todos los departamentos o áreas, la misma que deberá ser revisada periódicamente (quincenal o mensualmente), para de esta manera poder constatar el cumplimiento de la misma y poder reconocer los logros de los empleados.
- Reconocer los logros individuales y por áreas; de forma para lo cual se debe implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, por medio de recompensas informales (espontáneas como “muchas gracias”), además debe otorgarse un reconocimiento un poco más formal y por cada cuatro recompensas formales debe darse uno todavía más formal (día libre remunerado) y así sucesivamente hasta lograr el aumento de sueldo, ascensos y asignaciones especiales.
- Delimitar y reglamentar con políticas empresariales las posibilidades de premiación e incentivación a los jefes y subjefes, que trabajan en oficina matriz, que logren conjuntamente con los empleados de las agencias a nivel nacional alcanzar las metas y objetivos propuestos.

4. Aplicado a

Todo el personal que labora actualmente en la oficina matriz de Almacenes Electroéxito S.A, seccionado de acuerdo a cada área y departamento

5. Recursos

- **Infraestructura:** Las reuniones propuestas semanal o quincenal podrían ser realizadas en la sala de juntas que la oficina matriz tiene, dependiendo del número de personas de cada área.
- **Materiales y Equipo:** Se propone la utilización de un pizarrón, para anotar las ideas importantes que se traten durante la reunión. Adicionalmente, se les puede proveer a los asistentes materiales necesarios para tomar apuntes.
- **Personal:** Jefes y subjefes de cada área
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

El Establecimiento de las metas por departamentos, podrían empezarse a aplicar a partir del nuevo mes (Agosto 2012) y posterior a esto, implementarlo de manera definitiva en la compañía.

Los reconocimientos a los empleados se deberán realizar una vez por mes dependiendo de las metas alcanzadas.

Los reconocimientos informales pueden ser empleados cada vez que los empleados logren un buen desempeño en sus actividades diarias.

- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la disponibilidad para poder entregar reconocimientos a los empleados. Se considerará el valor de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

6. Responsable:

El responsable directo de la ejecución de este plan de Acción referente a las categorías: Desempeño, Reconocimiento, Posibilidades de Creatividad e Iniciativa y Puesto de Trabajo, será la Jefa de Recursos humanos, quien coordinará directamente las reuniones con Gerencia, además de que cada jefe de área o departamento será el responsable de convocar a sus subjefes para las reuniones.

Categorías: Condiciones Ambientales y Ergonomía

1. Diagnóstico:

Condiciones ambientales

Dentro del factor de condiciones ambientales encontramos el siguiente grupo de preguntas:

- 8.- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?
- 9.- ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?
- 10.- ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?
- 11.- ¿El nivel de ruido es soportable?
- 12.- ¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?
- 13.- ¿Los baños están limpios?
- 14.- ¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?

TABLA V

Condiciones ambientales							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
8	2	7	5	12	33	17	76
9	0	3	5	6	37	25	76
10	2	13	19	16	20	6	76
11	4	3	13	17	28	11	76
12	1	12	28	18	14	3	76
13	3	19	17	15	14	8	76
14	5	8	16	12	23	12	76
	17	65	103	96	169	82	

FUENTE: Almacenes Electroéxito S.A. Diagnóstico de Clima Organizacional.2012.

Autor: Jezabel Huanca Pazán

En la tabla V, se detalla el total de personas que respondieron las preguntas englobadas a la categoría condiciones ambientales.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 5.Tabulación categoría puesto de trabajo. Almacenes Electroéxito. 2012

Dentro de esta categoría y pese a no ser el porcentaje más significativo dentro de la tabulación podemos recalcar que el 19% del total de los encuestados está en desacuerdo con las condiciones ambientales de la oficina matriz de Almacenes Electroéxito S.A. refiriéndonos a temas como temperatura, ruido, iluminación, limpieza del baño, etc.

Ergonomía

Dentro de este ítem se encuentran preguntas como:

15.- ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

16.- ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?

17.- ¿Tiene algún filtro de protección la pantalla de su computador?

18.- ¿Cree usted que su silla es adecuada?

19.- ¿Su impresora está demasiado lejos de usted y le obliga a levantarse continuamente para ir a recoger lo que imprime?

TABLA VI

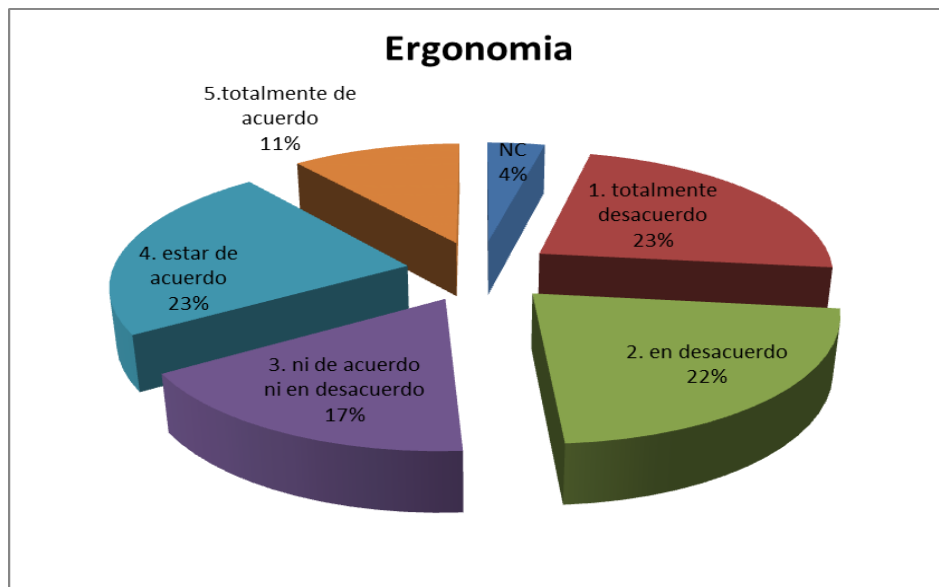
Ergonomía							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
15	0	11	19	14	23	9	76
16	3	8	15	14	27	9	76
17	3	29	24	9	8	3	76
18	5	15	15	11	22	8	76
19	3	25	11	17	8	12	76
	14	88	84	65	88	41	

FUENTE: Almacenes Electroéxito S.A. Diagnóstico de Clima Organizacional.2012.

Autor: Jezabel Huanca Pazán

En la tabla VI, se detalla el total de personas que respondieron las preguntas abarcadas en la categoría ergonomía.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 6. Tabulación categoría ergonomía. Almacenes Electroéxito.2012

Dentro de la categoría Ergonomía, podemos destacar 2 datos claves dentro de la tabulación:

El 23% de los empleados manifiestan estar de acuerdo con los temas que integran la categoría ergonomía como son: espacio, comodidad, etc.

Otro 23% en cambio, dicen estar totalmente en desacuerdo con respecto a la ergonomía dentro de oficina matriz.

2. Objetivo

Mantener el ambiente físico óptimo para que los empleados que trabajan en la oficina matriz de Almacenes Electroéxito S.A se sientan cómodos mientras desempeñan sus labores.

3. Acciones a seguir

- Revisar periódicamente la infraestructura de la oficina matriz de Almacenes Electroéxito S.A. (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones.
- Evaluar el ambiente físico (escritorios, computadoras, etc.) en donde los empleados están trabajando y considerar si se pueden mejorar y de qué manera.
- Buscar la aprobación de los altos mandos para, si es factible, trasladar la oficina Matriz de Almacenes Electroéxito a un sitio más amplio y propicio para todo el personal.

4. Aplicado a

No existe un grupo de empleados determinado a quienes se podría aplicar este plan de acción, más bien se tendría que tomar en cuenta a la estructura en donde se desarrollan las actividades de Almacenes Electroéxito S.A. que es ocupada por los 76 empleados.

5. Recursos

- **Infraestructura:** De acuerdo al resultado de la encuesta de clima, la opinión de los empleados es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables, sin embargo, éstos no se encuentran del todo cómodos en sus instalaciones.
- **Materiales y Equipo:** Todos aquellos materiales y equipos necesarios para reforzar la calidad del ambiente físico y ambiental de la oficina matriz.
- **Personal:** Será necesario el apoyo de la Gerencia, la misma que a su vez, tendrá que hablar con los altos mandos o dueños para de esta manera se apruebe la mejora o el traslado de la oficina.
- **Tiempo estimado:** No se ha logrado definir un tiempo estimado de ejecución. Los resultados podrían ser medibles en el siguiente estudio de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva. Deberá también incluirse en el

presupuesto de la empresa, las inversiones a realizar para el mantenimiento de la infraestructura.

6. Responsable

La Gerencia será el responsable directo en conseguir aprobaciones, ejecutar y supervisar esta intervención.

Categorías: Comunicación, Compañeros de trabajo, Jefes y superiores

1. DIAGNÓSTICO:

Compañeros de Trabajo

Compuesto de preguntas como:

Acerca de sus compañeros de trabajo:

26.- ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?

27.- ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?

28.- ¿Piensa que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?

29.- ¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?

30.- ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?

31.- ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?

32.- ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?

TABLA VII

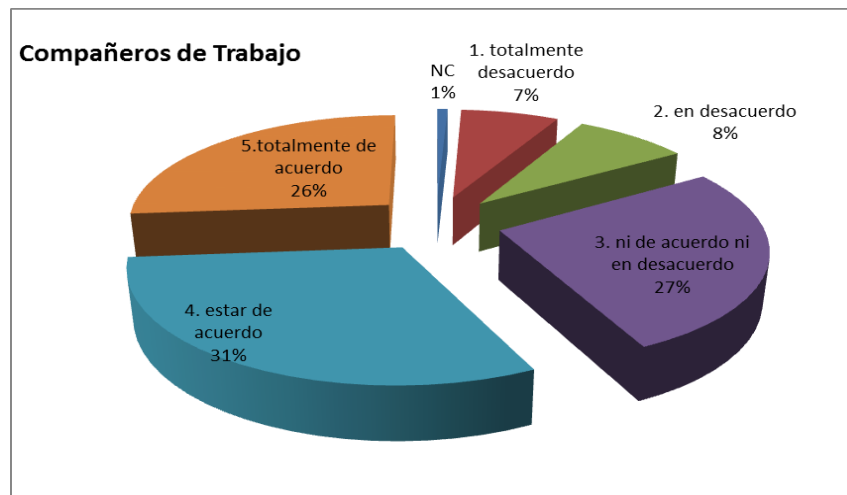
Compañeros de trabajo							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
26	1	0	4	13	24	34	76
27	0	1	2	14	25	34	76
28	0	10	7	21	24	14	76
29	1	4	5	22	31	13	76
30	0	7	10	33	21	5	76
31	0	9	13	27	16	11	76
32	2	7	3	12	23	29	76
	4	38	44	142	164	140	

FUENTE: Almacenes Electroéxito S.A. Diagnóstico de Clima Organizacional.2012.

Autor: Jezabel Huanca Pazán

En la tabla VII, se detalla el total de personas encuestadas que respondieron las preguntas contenidas en la categoría compañeros de trabajo.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 7. Tabulación categoría “Compañeros de Trabajo”. Almacenes Electroexitó. 2012.

El 31% de los empleados encuestados, contestaron estar de acuerdo con temas referentes a compañeros de trabajo en los que se incluyen ítems basados en: amistad con compañeros de trabajo, apoyo entre los mismos, lucha o pugna de poderes, etc.

Jefe y superiores

En esta categoría se incluyen preguntas como:

Sobre su jefe y superiores:

33.- ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?

34.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

35.- ¿Considera que su jefe es participativo?

36.- ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

37.- ¿Tiene usted comunicación con su jefe?

38.- ¿Considera que tiene Usted un jefe justo?

TABLA VIII

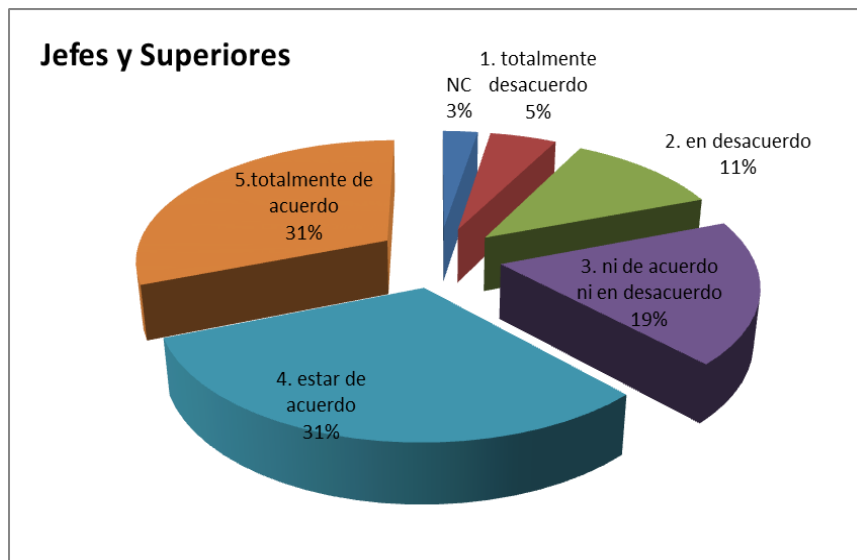
Jefe y Superiores							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
33	2	6	2	11	23	32	76
34	1	1	5	10	27	32	76
35	2	2	14	15	24	19	76
36	3	4	10	20	26	13	76
37	1	3	7	13	26	26	76
38	3	7	15	16	16	19	76
	12	23	53	85	142	141	

FUENTE: Almacenes Electroéxito S.A. Diagnóstico de Clima Organizacional.2012.

Autor: Jezabel Huanca Pazán

En la tabla VIII, se detalla el total de personas que respondieron las preguntas abarcadas en la categoría jefes y superiores.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 8. Tabulación categoría “Jefes y superiores”. Almacenes Electroexitó. 2012

De acuerdo a esta categoría, se obtuvieron los siguientes resultados relevantes:

Un 31% de los empleados encuestados dicen estar totalmente de acuerdo y otro 31% manifiesta estar de acuerdo con los diferentes aspectos que conforman la categoría jefes y superiores, como son: participación, exigencia, comunicación con el jefe, entre otros.

Comunicación

El ítem comunicación está compuesto por las siguientes preguntas:

¿Considera usted que en su empresa...

57.-... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?

58.-... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

59.-... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

TABLA IX

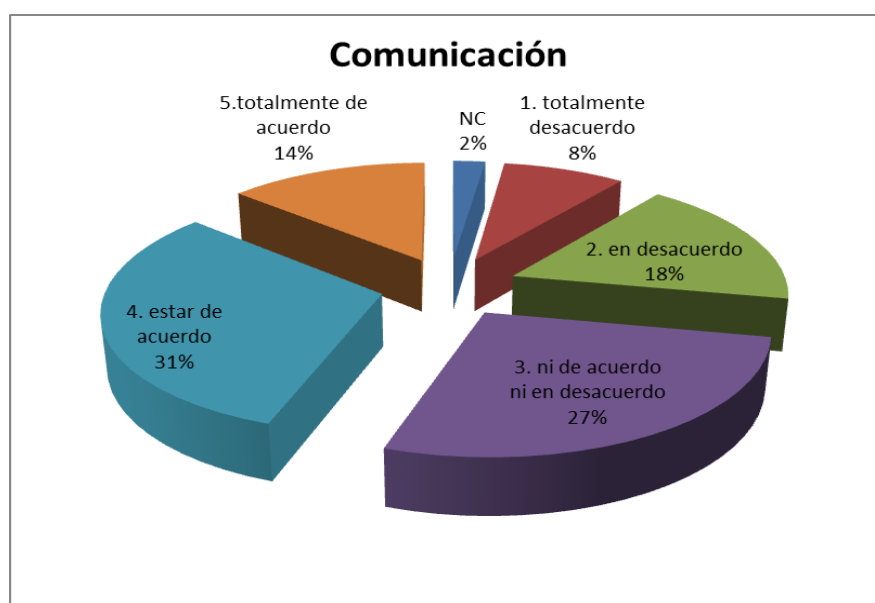
Comunicación							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
57	3	9	11	18	24	11	76
58	1	8	16	23	19	9	76
59	1	2	13	21	28	11	76
	5	19	40	62	71	31	

FUENTE: Almacenes Electroéxito S.A. Diagnóstico de Clima Organizacional.2012.

Autor: Jezabel Huanca Pazán

En la tabla IX, se detalla el total de empleados encuestados que respondieron las preguntas abarcadas en la categoría comunicación.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 9. Tabulación categoría "Comunicación". Almacenes Electroéxito.2012

En esta categoría, como uno de los datos más significativos dentro de esta tabulación hemos visto conveniente recalcar que el 27% de los encuestados manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con aspectos de comunicación manejada dentro de Almacenes Electroéxito S.A.

2. Objetivo

Mantener de forma óptima los canales de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando y de esta manera, crear un ambiente armonioso con los jefes, superiores y compañeros de trabajo y fortalecer la confianza con los mismos al momento de la difusión y delegación de tareas entre compañeros de trabajo, evitando conflictos que repercutan en el desempeño individual y colectivo.

3. Acciones a seguir

- Se deberá establecer un plan de información que fortalecerá los canales de comunicación dentro de la oficina matriz, en donde el departamento de Recursos Humanos será el medio de enlace entre los empleados y las decisiones de Almacenes Electroéxito S.A.
- Actualizar constantemente la información publicada en la cartelera.
- Utilizar un medio de comunicación interna, de preferencia el mail, para informar a los empleados, no solo de la oficina matriz sino de las distintas agencias a nivel nacional, de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Fortalecer la comunicación por áreas a través de una política de recepción de ideas y comentarios para que de esta manera se genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Capacitar a los distintos niveles jerárquicos en coaching, y empowerment (empoderamiento) para apoyar de esta forma la relación jefe-empleado,

reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logrará mejor rendimiento profesional de su personal al poder apoyarse en ellos para la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

4. Aplicado a

Todo el personal que labora actualmente en la oficina matriz.

5. Recursos

- **Infraestructura:** Estructura actual de Almacenes Electroéxito S.A oficina matriz.
- **Materiales y Equipo:** Tachuelas para poder adherir la información en las carteleras de corcho existentes en la oficina matriz, material de desecho (papeles reciclados) para publicaciones internas.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del Departamento de Recursos Humanos para proveer la información que se publicará en las carteleras informativas y para contratar a los capacitadores en coaching y empowerment, además estará directamente relacionado con la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- **Tiempo estimado:** Se sugiere que la actualización de la cartelera se realice de manera quincenal. Con relación a las demás acciones se sugiere empezar en el trimestre entre Agosto y Octubre pues la comercialización de productos (entendiéndose como la adquisición y venta de mercadería) en estos meses disminuye.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente.

También debe considerarse la inversión requerida para la capacitación sugerida en coaching y empowerment; el valor dependerá de los profesionales a los que se contraten y además dependerá de si Almacenes Electroéxito correría con los gastos de estas capacitaciones, en su totalidad o en parte serán autofinanciados por los asistentes.

6. Responsable

Los responsables directos dentro de este plan de acción son los jefes de cada departamento ya que tienen la responsabilidad de generar la apertura para que sus subordinados se sientan en un ambiente de confianza en la relación jefe-empleado.

El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para transmitirse a los empleados mediante mails informativos y además de la actualización constante de la cartelera.

Categoría: Empresa – Remuneración.

1. Diagnóstico

La Empresa

Dentro de la categoría Empresa en la encuesta de clima organizacional, se encuentran incluidas las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?
- 2.- ¿Le gusta laborar dentro de esta empresa?
- 3.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?
- 4.- ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?
- 5.- ¿Se siente integrado en su empresa?
- 6.- ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?

7.- ¿Si tuviera una propuesta laboral con igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?

TABLA X

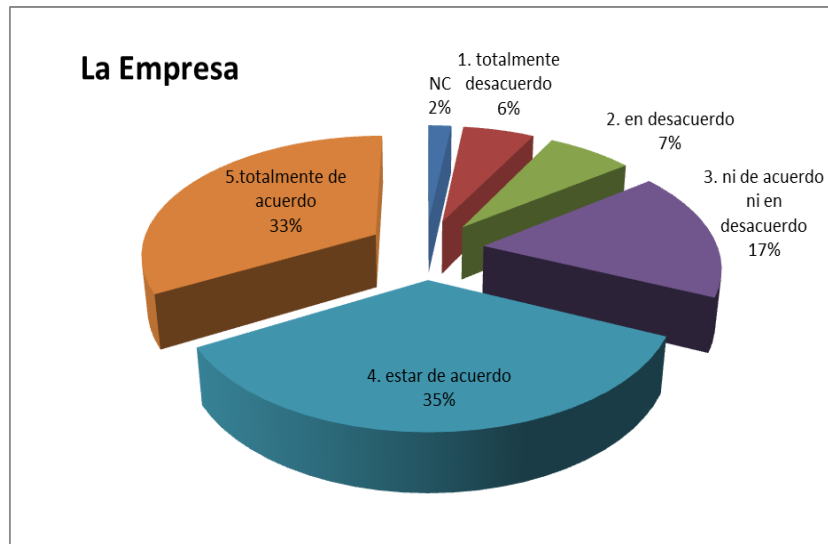
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
1	1	0	7	12	43	13	76
2	0	2	2	11	24	37	76
3	2	3	4	8	23	36	76
4	1	9	11	19	23	13	76
5	3	4	9	20	21	19	76
6	2	4	0	5	27	38	76
7	1	9	4	16	26	20	76
	10	31	37	91	187	176	

FUENTE: Almacenes Electroéxito S.A. Diagnóstico de Clima Organizacional.2012.

Autor: Jezabel Huanca Pazán

En la tabla X, se detalla el total de personas que respondieron las preguntas abarcadas en la categoría ergonomía.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 10. Tabulación categoría “Empresa”. Almacenes Electroéxito.2012

En esta categoría, hemos visto necesario mencionar que el 7% de los encuestados respondió estar en desacuerdo con la categoría Empresa y los temas que la componen como son sentido de pertenecía, orgullo del lugar de trabajo, etc.

Remuneración

Sobre su sueldo:

47.- ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

48.- ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?

49.- ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

50.- ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

51.- ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?

TABLA XI

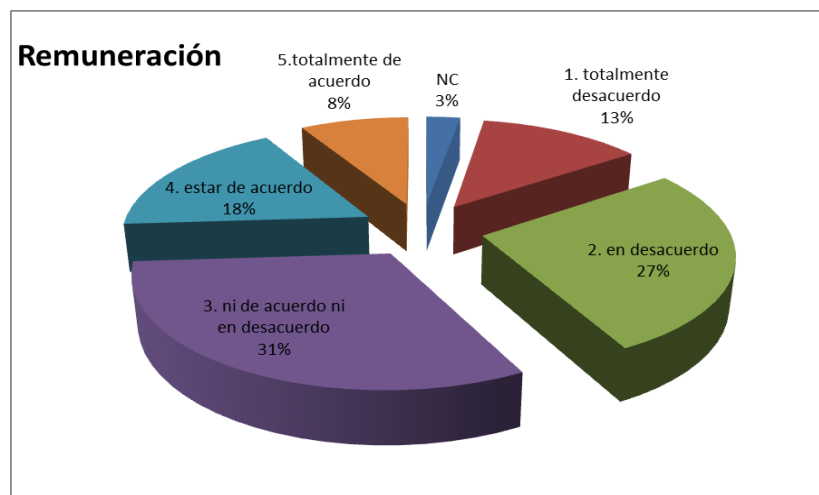
Remuneración							
Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
47	0	11	23	21	11	10	76
48	2	11	19	25	17	2	76
49	2	13	28	24	6	3	76
50	3	4	21	31	11	6	76
51	3	9	12	19	22	11	76
	10	48	103	120	67	32	

FUENTE: Almacenes Electroéxito S.A. Diagnóstico de Clima Organizacional.2012.

Autor: Jezabel Huanca Pazán

En la tabla XI, se detalla el total de personas encuestadas que respondieron las preguntas englobadas en la categoría remuneración.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



Cuadro 11. Tabulación categoría “Remuneración” Almacenes Electroéxito 2012.

De acuerdo a la categoría remuneración, que hace referencia a salarios, cantidad de trabajo, situación actual de la empresa, consonancia salarial con los demás compañeros, etc. el 31% de los encuestados, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la categoría.

2. Objetivo

Propiciar un ambiente de estabilidad dentro de Almacenes Electroéxito S.A. a través de la formación de un plan de carrera adicionado de un sistema de remuneración que beneficie a todos los empleados de oficina matriz.

3. Acciones a seguir

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los distintos puestos de trabajo, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados y sentido de pertenencia de los empleados hacia Almacenes Electroéxito S.A.
- Revisar el plan de prestaciones que incluyen remuneración y beneficios actuales manejados dentro de la oficina matriz, para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.

- Tener claro que no se debe relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); ya que una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo, puede estar totalmente a gusto con su trabajo.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo dentro de oficina Matriz y mejorarla.

4. Aplicado a

Todo el personal que trabaja actualmente en Almacenes Electroéxito S.A. dentro de oficina matriz.

5. Recursos

- **Infraestructura:** Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos dentro de matriz, deberá considerarse la ubicación física de los mismos.
- **Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados actualmente en la empresa.
- **Personal:** Será necesaria la participación del Departamento de Recursos Humanos como promotores del análisis de los puestos de trabajo y la estructuración de carrera dentro de Almacenes Electroéxito además debe ser responsable de la gestión relacionada a prestaciones, beneficios, escalas salariales.
- **Tiempo estimado:** No se tiene un tiempo estimado para la aplicación y realización de este plan de acción; sin embargo, el plan de prestaciones, remuneración y beneficios deberá ser revisado cada 12 a 18 meses.
- **Presupuesto:** En este aspecto deberán considerar los costos de los beneficios adicionales, si se pueden realizar, para los empleados de la oficina matriz.

6. Responsable

El departamento de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de este plan de acción, bajo la aprobación de la gerencia general; además será el principal

ejecutor de implementar y mantener planes para la motivación y beneficio de los empleados de oficina matriz.

CONCLUSIONES

Finalmente, concluyo esta propuesta de plan de acción recalcando que el mismo se pone a consideración basado en la cultura Organizacional y el tipo de formación empresarial que se maneja dentro de Almacenes Electroéxito S.A, puesto, que estos no son orientados ni al empleado ni a su bienestar físico y motivacional dentro de la empresa y de la oficina matriz en sí. Se podría, más bien, recalcar que el modo de dirección y liderazgo organizacional está enteramente orientado a los resultados, complicando de esta manera la realización de capacitaciones o demás actividades que puedan favorecer o enriquecer al conocimiento personal y laboral de los empleados, así como la adquisición de instrumentos y materiales de oficina que faciliten el óptimo desempeño de los empleados, de oficina matriz, en sus labores.

RECOMENDACIONES

Como recomendación para la aplicación del plan de acción propuesto para Almacenes Electroéxito S.A. se propone un cambio de visión empresarial en donde se logre entender que los empleados no son el último peldaño dentro de la organización, sino que más bien, son el recurso más valioso ypreciado mediante el cual se logran alcanzar los objetivos empresariales y generar las ganancias que se obtienen.

El hecho de invertir tiempo, dinero y espacio hacia los empleados, no generará pérdida, sino al contrario, fortalecerá conocimientos referentes a cada área dentro del manejo de las agencias a nivel nacional y restablecerá el sentido de pertenencia hacia la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas
- CHIAVENATO I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill; 2007.
- DAFT R.I. Teoría y Diseño Organizacional. 8ª ed. México: Thomson; 2005
- ROBBINS Stephen P; Comportamiento Organizacional 10ª. Ed.; PEARSON EDUCATION; Mexico 2004.
- RODRIGUEZ Darío; Diagnóstico de Clima Organizacional; Alfaomega, México D:F 2007
- SANDOVAL-CARAVEO MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas; [serie en Internet]. 2004 [citado 11 May 2010];27:78-82. Disponible en:
http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf 2004
- <http://scholar.google.com/scholar?hl=es&q=chiavenato+administracion+de+recursos+humanos:+CLIMA+ORGANIZACIONAL&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=ws>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/223-encuesta-de-clima-laboral-una-herramienta-para-aprovechar.html>

ANEXO 1

Tabulación General de Datos

Preguntas	NC	1	2	3	4	5	Total encuestas realizadas
EMPRESA							
1	1	0	7	12	43	13	76
2	0	2	2	11	24	37	76
3	2	3	4	8	23	36	76
4	1	9	11	19	23	13	76
5	3	4	9	20	21	19	76
6	2	4	0	5	27	38	76
7	1	9	4	16	26	20	76
	10	31	37	91	187	176	
CONDICIONES AMBIENTALES							
8	2	7	5	12	33	17	76
9	0	3	5	6	37	25	76
10	2	13	19	16	20	6	76
11	4	3	13	17	28	11	76
12	1	12	28	18	14	3	76
13	3	19	17	15	14	8	76
14	5	8	16	12	23	12	76
	17	65	103	96	169	82	
ERGONOMÍA							
15	0	11	19	14	23	9	76
16	3	8	15	14	27	9	76
17	3	29	24	9	8	3	76
18	5	15	15	11	22	8	76
19	3	25	11	17	8	12	76
	14	88	84	65	88	41	

POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA							
20	3	3	8	16	32	14	76
21	2	2	4	15	34	19	76
22	2	6	11	14	31	12	76
23	0	7	7	20	31	11	76
24	2	3	11	27	18	15	76
25	4	24	17	9	10	12	76
	13	45	58	101	156	83	

COMPAÑEROS DE TRABAJO							
26	1	0	4	13	24	34	76
27	0	1	2	14	25	34	76
28	0	10	7	21	24	14	76
29	1	4	5	22	31	13	76
30	0	7	10	33	21	5	76
31	0	9	13	27	16	11	76
32	2	7	3	12	23	29	76
	4	38	44	142	164	140	

JEFE Y SUPERIORES							
33	2	6	2	11	23	32	76
34	1	1	5	10	27	32	76
35	2	2	14	15	24	19	76
36	3	4	10	20	26	13	76
37	1	3	7	13	26	26	76
38	3	7	15	16	16	19	76
	12	23	53	85	142	141	

PUESTO DE TRABAJO							
39	1	3	8	19	26	19	76
40	3	8	9	19	23	14	76
41	1	8	11	17	29	10	76
42	1	12	15	24	16	8	76
43	0	19	16	16	16	9	76
44	1	5	16	12	21	21	76

45	3	11	9	16	24	13	76
46	7	9	9	20	25	6	76
	17	75	93	143	180	100	

REMUNERACIÓN

47	0	11	23	21	11	10	76
48	2	11	19	25	17	2	76
49	2	13	28	24	6	3	76
50	3	4	21	31	11	6	76
51	3	9	12	19	22	11	76
	10	48	103	120	67	32	

RECONOCIMIENTO

52	3	15	9	16	20	13	76
53	2	1	2	4	30	37	76
54	4	2	7	19	34	10	76
55	5	6	3	17	24	21	76
56	4	12	15	27	11	7	76
	18	36	36	83	119	88	

COMUNICACIÓN

57	3	9	11	18	24	11	76
58		8	16	23	19	9	75
59	1	2	13	21	28	11	76
	4	19	40	62	71	31	

DESEMPEÑO

60	1	0	4	2	25	44	76
	1	0	4	2	25	44	

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Está de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

ANEXO 2

Encuestas Aplicadas a la Oficina Matriz