

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUPERTIENDAS OLIMPICA
S.A. “CASO SUBA”**

Autor

Laura Elena Sánchez Forero

Liliana Andrea Casas Castelblanco

Estudio de Caso

Colegio Mayor De Nuestra Señora Del Rosario

30 Marzo de 2012

**DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUPERTIENDAS OLIMPICA
S.A. "CASO SUBA"**

Autor

Laura Elena Sánchez Forero

Liliana Andrea Casas Castelblanco

Estudio de Caso

Director

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Colegio Mayor De Nuestra Señora Del Rosario

30 Marzo de 2012

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, queremos agradecer a Supertiendas Olímpica- Sao Suba por habernos permitido realizar el estudio de Clima Organizacional con todos y cada uno de los empleados del negocio. También, a los gerentes, jefes inmediatos y empleados de todas las áreas que hicieron posible la medición gracias a su activa participación.

Agradecemos especialmente a Luis A. Fory, quien nos colaboró con la aplicación de las encuestas e hizo posible que el estudio se llevara a cabo en este almacén viéndolo como una oportunidad de mejora para el negocio.

Finalmente, queremos agradecer de todo corazón a nuestros padres quienes fueron nuestra guía de apoyo durante toda la carrera y las personas más importantes de nuestras vidas que hicieron posible nuestra exitosa formación académica.

Gracias a ellos y por ellos, podemos hoy decir satisfactoriamente que hemos culminado nuestro pregrado en Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario.

CONTENIDO

1. RESUMEN	8
1.1 Palabras Claves:	8
1.1.1 ABSTRACT.....	8
1.1.2 Key words:	9
2. INTRODUCCIÓN	10
3. DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	10
3.1 Formulación del Problema	10
3.2 Sistematización del Problema.....	11
3.3 Objetivo General	11
3.4 Objetivos Específicos	11
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
4.1 Justificación Teórica	12
4.2 Justificación Práctica	12
4.3 Justificación Metodológica	13
5. MARCO DE REFERENCIA O ESTADO DEL ARTE / TEÓRICO-PRACTICO	13
5.1 Clima Organizacional.....	13
5.2 Importancia del Clima Organizacional	14
5.3 Relaciones Humanas.....	15
6. Herramienta de Medición IMCOC	16
6.1 Pretest.....	17
6.2 Test.....	17
7. VARIABLES IMCOC	18

7.1	Objetivos	19
7.2	Cooperación	19
7.3	Toma de decisiones.....	19
7.4	Relaciones Interpersonales.....	20
7.5	Motivación.....	21
7.6	Control.....	21
8.	MARCO DEL ESTUDIO	22
8.1	Marco Espacial.....	22
8.2.	Marco Temporal.....	22
9.	HIPOTESIS, RESULTADOS ESPERADOS, PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS (IMPACTO).....	23
9.1	Hipótesis	23
9.2	Resultados Esperados:	23
9.3	Potenciales Beneficiarios (IMPACTO)	23
10.	METODOLOGÍA	24
10.1	Variables y categorías	24
10.	ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	25
11.1	Tipo de estudio.....	25
11.2	Universo, Población y muestra.....	25
11.2.1	Universo:.....	25
11.2.2	Población:	25
11.2.3	Muestra:	25
11.2.4	Métodos y técnicas de recolección de la información	25
11.2.5	Métodos y análisis del manejo de la información	26

12. SUPERTIENDAS OLÍMPICA S.A.....	26
13. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE VARIABLES	27
13.1 ANÁLISIS POR VARIABLE	28
14. VARIABLE OBJETIVOS.....	29
14. 1 MAYORES PERCEPCIONES	30
14. 2 MENORES PERCEPCIONES.....	30
14.3 ACCIONES DE MEJORA.....	31
14. 4 VARIABLE OBJETIVOS.....	32
15. VARIABLE COOPERACIÓN	33
15.1 MAYORES PERCEPCIONES	34
15.2 MENORES PERCEPCIONES	35
15.3 ACCIONES DE MEJORA.....	35
15.4 VARIABLE COOPERACIÓN	36
16. VARIABLE LIDERAZGO	37
16.1 MAYORES PERCEPCIONES	38
16.2 MENORES PERCEPCIONES	38
16.3 ACCIONES DE MEJORA.....	39
16.4 VARIABLE LIDERAZGO	40
17. VARIABLE TOMA DE DECISIONES	41
17.1 MAYORES PERCEPCIONES	42
17.2 MENORES PERCEPCIONES	42
17.4 VARIABLE TOMA DE DECISIONES	44
18. VARIABLE CONTROL	45

18.1 MAYORES PERCEPCIONES	46
18.2 MENORES PERCEPCIONES	47
18.3 ACCIONES DE MEJORA.....	47
18.4 VARIABLE CONTROL	48
19. VARIABLE MOTIVACIÓN.....	49
19.1 MAYORES PERCEPCIONES	51
19.2 MENORES PERCEPCIONES	51
19.3 ACCIONES DE MEJORA.....	51
19.4 VARIABLE MOTIVACIÓN.....	54
20. VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES	55
20.1 MAYORES PERCEPCIONES	56
20.2 MENORES PERCEPCIONES	56
20.3 ACCIONES DE MEJORA.....	56
20.4 VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES	57
21. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN (SAO Suba)	58
21.1 Variables IMCOC	61
21.2 POSITIVIDAD DE LAS VARIABLES.....	62
22. CONCLUSIONES	63
23. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66

1. RESUMEN

El presente estudio de Clima Organizacional en Supertiendas Olímpica S.A, analizó las mediciones que se realizaron entre el 9 de Mayo de 2011 y el 1 de noviembre de 2011. Durante este periodo se llevó a cabo una medición de Clima Organizacional por medio de la implementación de la herramienta IMCOC desarrollada por Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Esta medición se hizo con el fin de medir el impacto en las percepciones de Clima Organizacional que tienen los empleados de Supertiendas Olímpica S.A, especialmente en Olímpica Suba.

1.1 Palabras Claves: Clima Organizacional, Relaciones Humanas, Objetivos, Cooperación, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, Liderazgo.

1.1.1 ABSTRACT

The present study of organizational climate in Supertiendas Olímpica S.A, analyzes the measurements that were conducted between May 9, 2011 and November 1, 2011. During this period took place one measures of organizational climate through the implementation of the tool IMCOC developed by Carlos Eduardo Mendez Alvarez. This measurement was developed to measure the impact on perceptions of organizational climate that have employees of Supertiendas Olímpica S.A, especially Olímpica Suba.

1.1.2 Key words: Organizational Climate, Human Relations, Objectives, Cooperation, Decision Making, Interpersonal Relations, Motivation, Control, Leadership.

2. INTRODUCCIÓN

Toda compañía, desde su creación, tiene la necesidad de tener un completo equipo de personas que estén liderando el negocio y ante todo, optimizando los recursos y maximizando la eficiencia de las actividades de la organización.

Seguido de lo anterior, las personas que están detrás del negocio son quienes hacen que éste siga adelante por el camino del éxito, o que fracase, o que sencillamente se quede al mismo nivel de su competencia. Así mismo, termina siendo el motor de las personas que trabajan en la organización, la forma en la que sus líderes gerencian el negocio, los factores motivacionales que los incentivan a que juntos y en equipo se trabaje y se mantenga una visión compartida de lo que realmente se quiere tanto para cada persona, como para la empresa en su conjunto.

Es por esto, que surgió la necesidad de realizar un estudio investigativo en la que se evaluaron las percepciones que tienen los empleados acerca de qué era lo que verdaderamente los motivaba a seguir adelante, cómo percibían y sí en realidad sentían que estaban teniendo un crecimiento profesional y personal dentro de la compañía.

3. DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación del Problema

¿Cómo es el Clima Organizacional de Supertiendas Olímpica y qué tanto influye éste en el desempeño de sus empleados?

3.2 Sistematización del Problema

¿Cómo es el Clima Organizacional?

¿Qué factores influyen en el desempeño eficiente de los empleados?

¿Qué factores motivacionales tienen mayor influencia en los empleados?

¿De qué forma los empleados contribuyen al logro de un adecuado Clima Organizacional?

¿Qué grado de importancia tiene el clima organizacional para la compañía?

3.3 Objetivo General

Analizar el clima organizacional de la empresa "Supertiendas Olímpica S.A." a través de la herramienta IMCOC (Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano).

3.4 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del clima organizacional percibido en la empresa.
- Identificar qué debilidades y fortalezas presenta la empresa en cuanto al clima organizacional y de qué manera influye en el desempeño de los empleados.

- Brindar sugerencias a la compañía, con respecto al clima, con el fin de contribuir a un mejor ambiente laboral.
- Integrar los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional en Supertiendas Olímpica con el fin de fortalecer la estructura de la organización.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Justificación Teórica

El Clima Organizacional representa para una empresa el "Ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo". Por tal razón, surgió la importancia de analizar cómo éste termina siendo un factor decisorio para el crecimiento y mejoramiento continuo de las empresas colombianas así, como un elemento clave para el éxito de las mismas.

Este estudio investigativo se fundamentó en la aplicación de la herramienta IMCOC, Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano, desarrollado por el Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez aplicado a "Supertiendas Olímpica S.A." con el fin de evaluar el impacto que podía llegar a tener éste en todas y cada una de las personas que conforman la organización.

4.2 Justificación Práctica

Supertiendas Olímpica S.A. es una empresa que hace parte del sector de almacenes de cadena, manteniéndose, a lo largo de sus 57 años, como la única empresa nacional en el mercado ya que sus principales competidores, Éxito S.A. y Carrefour, son internacionales.

Este estudio surgió por la importancia que tiene el evaluar el comportamiento interno de una empresa colombiana que ha crecido y se ha expandido hasta el nivel en el que se encuentra actualmente, unas de las líderes en ventas al detal.

4.3 Justificación Metodológica

La herramienta IMCOC, Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano, desarrollada por el doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez permitió obtener resultados concisos acerca de cómo era percibido el clima organizacional en los empleados de la empresa y de esta manera, se pudo determinar mejoras que contribuyeran al fortalecimiento de la estructura interna de la compañía así como la perdurabilidad y crecimiento de la misma.

5. MARCO DE REFERENCIA O ESTADO DEL ARTE / TEÓRICO-PRACTICO

5.1 Clima Organizacional

Según un enfoque estructuralista Forehand y Gilmer definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”¹

Luc Brunet lo define como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”²

De acuerdo a estas y otras definiciones de varios autores, María del Carmen Sandoval Caraveo en su ensayo *Concepto y Dimensiones del Clima*

¹ Ver, Dessler. Gary. *Organización y Administración*, p. 181.

² Ver Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. p. 17.

Organizacional lo define como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”³

5.2 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional ha tenido un gran impacto en las organizaciones. Según Marchant, mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en la empresa, será mayor el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos mismos expresen a la compañía. De igual forma si el clima es percibido de forma no satisfactoria los comportamientos funcionales serán mucho más bajos.

La empresa al esforzarse por mejorar el clima debe tener en cuenta cuál es la percepción que los empleados tienen sobre este concepto, generando de esta manera que el correctivo que las personas generen en su comportamiento laboral esté enfocado con los objetivos de la organización.

Gonçalves afirma que el tener conocimiento sobre el clima organizacional ayuda con la retroalimentación de los procesos que determinan de cierta forma los comportamientos organizacionales, permitiendo de esta forma implementar correctivos en las actitudes y las conductas de las personas, y adicionalmente, en las estructura o subestructuras de la organización.

Como dice Loreto Marchant R. citando a la Memorista Psicóloga Joselyn Arancibia M “*La importancia de conocer el clima en una organización se basa en comprobar la influencia que tiene el comportamiento de las personas que laboran en la*

³ Ver Sandoval, María del Carmen “Concepto y dimensiones del clima organizacional” http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

compañía, a través de las percepciones de la realidad, los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional”.

Los estudios realizados sobre este tema, permiten intervenir con certeza en el diseño o reingeniería de la estructura organizacional, la planificación estratégica, los cambios en el entorno organizacional interno, la gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de los procesos productivos, entre otras más.

5.3 Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas o denominada también como escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, tuvo sus inicios en Estados Unidos como movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.

En las organizaciones los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social, de esta forma como explicación del comportamiento del individuo en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas se centró en dichas relaciones, las cuales se definen como las acciones y actitudes resultantes del contacto entre personas y grupos.

Según Elton Mayo, en la teoría del comportamiento en donde se tiene en cuenta el liderazgo y la motivación, el individuo tiene algo interno que lo motiva y de esta forma lo hace más productivo.

El autor analiza dos puntos importantes: el primero psicológico y el segundo es el sociológico, donde este último, según Mayo, el marco de las relaciones sociales de los individuos afectan de alguna forma la productividad de los mismos.

Como conclusiones de esta teoría se puede hacer alusión a las siguientes:

El hombre es más productivo si tiene una interacción social (todos tienen los mismos intereses).

Control social: los grupos generan sus propias recompensas y sanciones.

Grupos Informales: son relaciones de amistad (cohesión e integración) entre dos o más personas que tienen intereses comunes.

6. Herramienta de Medición IMCOC

El IMCOC es el instrumento para medir el Clima en las organizaciones colombianas. Esta herramienta, diseñada por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, ha sido aplicada por los estudiantes de pregrado y postgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y también en varios trabajos relacionados con la consultoría.

Su origen parte de una línea de investigación que fue iniciada en 1980 y que ha transcurrido en el tiempo debido a la iniciativa de su autor. Méndez afirma que “la socialización que se hace del instrumento IMCOC, su conocimiento, conduce al diseño de un producto de consultoría por medio del cual las empresas colombianas conocen la percepción del clima que tienen sus empleados e implementan acciones para su mejoramiento”.⁴

Adicionalmente, el autor expone en su libro que el objetivo específico de la medición del clima organizacional está orientado a la identificación y al análisis de diferentes aspectos internos, ya sean formales o informales, que de alguna u otra forma hacen que se vean afectados los comportamientos de los empleados, debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de su organización y que de igual forma, afectan la motivación hacia su trabajo.

⁴ Ver Mendez Carlos “Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención” p, 23-24.

Además de lo anterior, como otros objetivos de dicha herramienta, aparte de la medición, se encuentra el ofrecer al empresario colombiano y a las personas encargadas de administrar el recurso humano, como lo expone Méndez, un instrumento que permita conocer de manera acertada la forma en la cual los empleados perciben el clima de la organización. Se pretende, poder determinar tanto los aspectos débiles así como los fuertes para formar el análisis respectivo y con ello, proponer acciones de mejora a la empresa con el fin de corregir aquellas cosas en la cuales se está fallando.

En un principio, los resultados de validación, según el autor de la herramienta, se dividieron en dos etapas: el pretest y el test.

6.1 Pretest

En el pretest las aplicaciones del instrumento IMCOC se consideraron como pretest “debido al seguimiento que se le hizo a cada una de las preguntas y a las variables con el fin de realizar los ajustes pertinentes de diseño y contenido. Se debió analizar cada pregunta con cada variable que conforman cada grupo o hace parte. Dichas correcciones fueron realizadas luego de aplicar la medición en varias empresas”⁵.

6.2 Test

Luego de hacer las acciones correctivas en el formato de evaluación, se llevaron a cabo diferentes encuestas en pequeñas y grandes empresas obteniendo como resultado lo siguiente: “las medidas de las siete variables son muy similares,

⁵ Comparar Méndez Carlos “Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención” p, 60.

siendo la variable de toma de decisiones la que presenta mayor varianza, así mismo existe una relativa homogeneidad de las variables.

Referente a la matriz de correlación entre variables, se observa que en general las correlaciones son bajas, esto indica independencia entre ellas. Sin embargo, la variable relaciones interpersonales presenta correlaciones altas con la variable cooperación, liderazgo y toma de decisiones”⁶.

7. VARIABLES IMCOC

En primer lugar se tuvo en cuenta la definición de clima organizacional para posteriormente, tener en cuenta las variables que componen el clima organizacional sobre las cuales se fundamenta la herramienta IMCOC, las cuales se emplearon en la investigación tales como:

1. Objetivos.
2. Cooperación.
3. Liderazgo.
4. Relaciones Interpersonales.
5. Motivación.
6. Toma de decisiones.
7. Control⁷

⁶ Ver Méndez Carlos “Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención” p, 61.

⁷ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*, p. 78-106.

7.1 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 cuales se orienta la empresa en la que trabaja”⁸. De Esta forma, con el análisis de esta variable se buscó 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.

7.2 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).⁹

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.

7.3 Toma de decisiones

⁸ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*, p. 67.

⁹ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*, p. 67-68.

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 empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.”¹⁰

Por medio de esta variable se analizó y se observó la capacidad de los trabajadores en cuanto a tomar decisiones en su trabajo se refiere, es decir que por medio de esta variable se identificó el grado de independencia o de empoderamiento con el que disponían los empleados dentro de la organización. Además, esta variable permitió observar la imagen que es percibida por los empleados del jefe que ejerce el liderazgo.

7.4 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.”¹¹

Por lo mismo, el objetivo de esta variable fue 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.

¹⁰ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*, p. 68.

¹¹ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*, p. 68.

7.5 Motivación

Dentro de las organizaciones se 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 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.”¹²

Dado a que ésta es una variable que puede influir mucho en el cumplimiento de objetivos, por medio de la medición de esta variable se observaron comportamientos y actitudes que permitieron mostrar el nivel de pertenencia a la organización, lo cual ciertamente influyó 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.

7.6 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”¹³, el análisis de esta variable dentro del estudio del clima organizacional buscó determinar la periodicidad con la cual se realizaron controles sobre el trabajo de los empleados en la empresa que se está estudiando. Además, mostró la forma en que dicho control es llevado a

¹² Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*, p. 69.

¹³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*, p. 69- 70.

cabo, dado que éste influyó en las percepciones de los trabajadores sobre la forma de dirección, lo cual es de importancia para el clima de la organización dado que con ello, los trabajadores desarrollan actitudes frente a esta variable tanto positivas como negativas.

8. MARCO DEL ESTUDIO

8.1 Marco Espacial

Esta investigación se llevó a cabo en el almacén Sao Suba de la ciudad de Bogotá. Este superalmacén, se encuentra ubicado en la Calle 140 No. 91 -19. El propósito fue básicamente, recopilar el mayor número de encuestas contestadas por los empleados con el fin de contar con la mayor información acerca de sus percepciones y así mismo, poder medir ampliamente el clima del negocio.

8.2. Marco Temporal

Este proyecto de investigación contó con una duración de siete (8) meses, partiendo desde el mes de Abril hasta el mes de Noviembre de 2011. Durante los 3 primeros meses se hizo la recopilación de información por medio de la aplicación de la encuestas y el tiempo restante fue utilizado para hacer las tabulaciones y el análisis final.

Finalmente, se obtuvieron las conclusiones y con ellas, las acciones de mejora que se consideraron pertinentes para que el negocio implementara en pro de mejorar la productividad y motivación de los empleados.

9. HIPOTESIS, RESULTADOS ESPERADOS, PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS (IMPACTO)

9.1 Hipótesis

El Clima Organizacional es un factor influyente en el desempeño laboral de todas y cada una de las personas que conforman la organización.

9.2 Resultados Esperados:

- El Clima Organizacional para Supertiendas Olímpica S.A. es uno de los factores principales que la empresa tiene para hacerse exitosa.
- Determinar qué debilidades puede la empresa transformar en fortalezas.

9.3 Potenciales Beneficiarios (IMPACTO)

Uno de los potenciales beneficiarios de este proyecto fue la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ya que le permitió complementar el estudio investigativo relacionado con el Clima Organizacional en las empresas colombianas.

10. METODOLOGÍA

10.1 Variables y categorías

Las variables que fueron estudiadas en esta investigación son las que propone el modelo IMCOC, *Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano*, desarrollado por el doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Este instrumento cuenta con 7 variables, cada una de ellas, explicadas dentro de la historia del arte del presente trabajo de investigación. Estas variables son:

- Objetivos
- Cooperación
- Relaciones Interpersonales
- Liderazgo
- Control
- Toma de Decisiones
- Motivación.

Todas las variables anteriormente mencionadas fueron evaluadas en las áreas:

- Administrativa
- Comercial
- Financiera
- Logística

10. ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

11.1 Tipo de estudio

Esta investigación tuvo como tipo de estudio el método Exploratorio-Descriptivo desarrollado por el doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, en su libro Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales.

En este libro, el autor hace alusión a que dicho método permite establecer una correlación entre las herramientas y la aplicación que tiene ésta en el ambiente laboral de cualquier empresa.

11.2 Universo, Población y muestra

11.2.1 Universo: Supertiendas Olímpica S.A – Sao Suba.

11.2.2 Población: Supertiendas Olímpica S.A. – Sao Suba de la Ciudad de Bogotá.

11.2.3 Muestra: 205 personas

11.2.4 Métodos y técnicas de recolección de la información

El método utilizado estuvo basado en el uso de fuentes primarias, recolección de datos, fuentes secundarias, estudios ya realizados, y fuentes terciarias, compilación de la información.

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de encuestas y el focus group.

11.2.5 Métodos y análisis del manejo de la información

Con la herramienta IMCOC, Instrumentos de Medición de Clima Organizacional Colombiano, se llevó a cabo el análisis de los datos recolectados.

12. SUPERTIENDAS OLÍMPICA S.A

Olímpica S.A nació en Barranquilla en el año de 1953, cuando don Ricardo Char, distinguido comerciante de Lorica, Córdoba, adquirió el almacén Olímpico. Una pequeña botica ubicada en la Calle de Las Vacas en la capital del Atlántico.

Su actividad comenzó al vender abarrotes además, de los artículos de farmacia, donde empezaron a ganar la confianza de sus clientes y con ello, la satisfacción de contar con un buen servicio.

En el 1955, año en que abrieron dos droguerías más, una en el paseo Bolívar y otra en la calle San Blas con 20 de Julio.

Pero son sus hijos, Fuad Char, Jabib, Farid y Simón fueron quienes se lanzaron a la conquista del mercado barranquillero colocándose al frente de los negocios de farmacias.

Es en 1968 cuando se inaugura la primera Supertienda Olímpica en Barranquilla caracterizándose por el slogan: 'Suba un piso y gane pesos'. A partir de ese momento es cuando la compañía decide incursionar totalmente en el mercado de los víveres y artículos para el hogar manejando una estrategia de comercialización basada en 'Vender más a menor precio.'

Supertiendas Olímpica en sus 57 años de trayectoria y permanencia en el mercado se ha caracterizado por tener en cuenta en su misión corporativa, políticas de servicio y valores tales como el trabajo en equipo y la creatividad e innovación para cada uno de sus procesos, así como la importancia que representa para ellos todo el personal que conforma su compañía.

Actualmente, la compañía mantiene la política de “Siempre precios bajos, siempre” al igual que la de “El cliente siempre tiene la razón” las cuales le han permitido mantenerse dentro del sector, llegando a mercados internacionales tales como Costa Rica.

A raíz de todo lo expuesto anteriormente, surgió la necesidad de plantear el presente problema de investigación.

13. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE VARIABLES

De acuerdo a la metodología planteada por el IMCOC, Instrumento de Medición del Clima Organizacional Colombiano, la aplicación de la encuesta a los 205 empleados del almacén de Supertiendas Olímpica S.A permitió obtener los siguientes resultados los cuales han sido evaluados variable por variable, teniendo en cuenta el porcentaje de positividad de respuesta obtenida por pregunta y el promedio de la misma.

Adicional a ello, se estudiaron las percepciones obtenidas en todas y cada una de las preguntas que conforman las 7 variables de esta investigación: *percepción alta; percepción media; percepción baja; percepción inferior* y con las cuales se analizaron de manera específica, pregunta por pregunta, todos y cada uno de los

aspectos que tiene el almacén como potenciales, con los que debe seguir trabajando.

También, es importante resaltar que este estudio permitió identificar los puntos con menores percepciones donde se especificaron las acciones de mejora que debe poner en práctica Supertiendas Olímpica S.A Sao Suba para incrementar la productividad en sus empleados, trabajando en la motivación, enfocando sus acciones hacia mejores utilidades y por ende, fortaleciendo su camino hacia el éxito.

13.1 ANÁLISIS POR VARIABLE

De acuerdo al estudio realizado en Supertiendas Olímpica S.A – Sao Suba, se presenta a continuación el análisis respectivo de los resultados obtenidos.

Percepción Alta	
Percepción Media	
Percepción baja	
Percepción inferior	

14. VARIABLE OBJETIVOS

Con respecto a la variable *Objetivos*, un 80,8% de positividad y un promedio por pregunta de 5,34%, se obtiene que el conocimiento que tienen los empleados respecto a la filosofía, misión y objetivos del almacén es aceptable dado que cuentan con la información apenas necesaria al momento de su ingreso.

La cantidad de información que le es proporcionada a cada empleado al tiempo de su ingreso, arroja una positividad del 74% y un promedio por pregunta de 5,1%, donde los objetivos y las políticas de la compañía es considerada por ellos, apenas la necesaria.

Adicionalmente, con un 70,2% de positividad y un 4,07% en el promedio por pregunta, a los empleados les genera alguna satisfacción el colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos del almacén, sintiendo que tanto sus necesidades personales como sus necesidades profesionales se ven manifestadas en su salario, en el reconocimiento, la aceptación y los ascensos que éstos tienen por el desempeño en su trabajo.

Así mismo, al obtener el 84,6% de positividad y 5,61% de promedio respectivamente los empleados están en casi total acuerdo de la autonomía y libertad que tienen para definir sus tareas y los resultados de su trabajo al cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que están desempeñando.

Por otro lado, un 58,7% de positividad y un promedio por pregunta de 4,85% señala que la información que reciben los empleados periódicamente como fuente de conocimiento acerca de los objetivos, políticas y novedades del almacén en general, la consideran apenas suficiente para todas las funciones que deben realizar.

Adicional a ello, el resultado obtenido con un 84,6% de positividad y un 5,60% de promedio por pregunta, señala que los directivos y/o administrativos les proporcionan, en cuanto a sus responsabilidades se refiere, una información necesaria pero no suficiente respecto a todas las labores y funciones que éstos finalmente, terminan desempeñando.

A manera de conclusión, se obtiene con una positividad de respuesta del 72,1% y un promedio por pregunta de 5,22% que los empleados afirman que reciben la información apenas necesaria, referente a las novedades y/o acontecimientos que suceden dentro del área para la que trabajan es decir, que se enteran de los sucesos siempre y cuando resulten relevantes para el departamento.

14. 1 MAYORES PERCEPCIONES

Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que comprende la variable *Objetivos* permiten concluir que como aspecto positivo, los directivos y/o jefes inmediatos en el almacén valoran que sus empleados colaboren con su trabajo en el logro de los objetivos del almacén, generando en ellos una aceptación hacia la información y directriz que reciben.

14. 2 MENORES PERCEPCIONES

A Sao Suba le hace falta construir un esquema más organizado y detallado de la información necesaria con la que deben contar los empleados para desempeñar una correcta labor, antes de iniciar las actividades como tal y no, esperar a que con el tiempo el empleado la valla adquiriendo la necesidad. Con lo anterior, podemos garantizar un mejor desempeño por parte del trabajador.

14.3 ACCIONES DE MEJORA

- Se debe desarrollar un completo programa de Inducción Corporativa para todos y cada uno de los ingresos que se hagan en el almacén con el fin de garantizar que éstos conozcan toda la información necesaria del negocio (Supertiendas Olímpica en Bogotá y en las diferentes ciudades, alcance, mercados objetivos, principales clientes, cobertura, etc.) y de la compañía para la cual harán parte (principales sucursales en el país, y en el mundo, visión, misión, objetivos, políticas, áreas, etc.).
- Implementar un programa de Inducción al Cargo, en el que se evalúen previamente las necesidades de capacitación que requiere el empleado. De esta manera, se coordina con el jefe a cargo del área respectiva, el día y el número de horas que debe recibir el capacitado por parte de su Trainer, dejando constancia en una planilla que debe ser debidamente diligenciada por ambos, garantizando que toda la información necesaria para el desarrollo de sus funciones y labores sea entregada de manera previa al ingreso del mismo.
- Incentivar a los empleados, por medio de capacitaciones en temas personales, profesionales y familiares, a fortalecer sus habilidades y competencias para que de esta manera puedan potencializar y afinar los conocimientos adquiridos con la experiencia.

Percepción Alta	■
Percepción Media	■
Percepción baja	■
Percepción inferior	■

14.4 VARIABLE OBJETIVOS

Factores	Resultados
Pregunta 1.	■
Pregunta 2.	■
Pregunta 3.	■
Pregunta 11.	■
Pregunta 16.	■
Pregunta 22.	■
Pregunta 31.	■

Fuente: Herramienta IMCOC (Mayo 2011)

15. VARIABLE COOPERACIÓN

Teniendo en cuenta la segunda variable, *Cooperación*, del instrumento de medición de Clima Organizacional El IMCOC, se obtuvo un 81,7% de positividad de respuesta y un 5,40% de promedio por pregunta, correspondiente a la ayuda y colaboración que se da entre los trabajadores del almacén donde se recibe como aceptable dado que cada trabajador la ofrece siempre y cuando la otra persona la necesite.

Por otra parte, con un 88,5% de positividad y un promedio por pregunta del 6,0% se tiene que la frecuencia con la que los empleados brindan su ayuda y colaboración a los compañeros de área se da con mucha frecuencia lo que nos dice que el sentido de colaboración y ayuda en los mismos es un aspecto positivo como integrante de la organización. La forma en la que participan los empleados cuando hay reuniones o trabajos en grupo dentro del área a la cual pertenecen, lo hacen por lo general, como colaboradores antes que como organizadores o líderes teniendo una positividad de respuesta de un 92,3% y un promedio por pregunta de 5,46%.

Para ellos, el sentido de colaboración resulta ser un aspecto importante que hace, de una u otra manera, que el ambiente laboral y el grado de compañerismo entre los empleados sea positivo, logrando una facilidad para cada uno de ellos al momento de querer y/o necesitar apoyo a otros respecto a la ejecución del trabajo que les corresponda hacer, tal como lo señala el 49,0% de positividad de respuesta y el 4,6% de promedio por pregunta, donde se obtiene como resultado, solicitudes de apoyo bastante frecuentes.

Todo lo anterior, en pro de obtener mejores resultados como grupo para su área.

Siguiendo con el análisis de esta variable, los resultados arrojados por la encuesta señalan, con una positividad de respuesta de 82,7% y de un 5,51% de promedio por pregunta, que en un parcial acuerdo, cada persona considera necesario participar en la solución conjunta de los problemas que pueden afectar al área o departamento en general.

Referente a los niveles de confianza que tiene un empleado con el resto de sus compañeros, para contarles sus inquietudes y problemas personales, en los que puedan llegar a afectar su rendimiento en el trabajo, es apenas la necesaria; ya que no consideran necesario ventilar aspectos de su vida personal, por tanto, se concluye que no se manejan los extremos; en este punto del análisis de la variable se tiene una positividad del 66,3% y un promedio por pregunta del 4,72%.

Finalmente, para concluir con el análisis de la variable *cooperación* se tiene que con una positividad del 89,4% y un promedio del 5,88%, el resultado es positivo dado que afirma que la relación de amistad, apoyo y compañerismo que existe entre los empleados del almacén es buena y periódicamente, se encuentran a disposición de prestar su ayuda ante cualquier problema que se presente dentro del área para la cual hacen parte.

15.1 MAYORES PERCEPCIONES

Los resultados obtenidos con cada una de las preguntas que comprende la variable *Cooperación* permite concluir que como aspecto positivo, todos y cada uno de los empleados del almacén SAO Suba tienen un nivel de cooperación bueno; están prestos a brindarle la ayuda que pueden llegar a necesitar sus otros compañeros en cualquier momento, así como cuando se presenten problemas e inconvenientes que pueden llegar a afectar la operación dentro del área; los

niveles de confianza son apenas los necesarios y el sentido de ayuda entre los mismos se da frecuentemente.

15.2 MENORES PERCEPCIONES

Como negocio, se considera que el almacén SAO Suba necesita potencializar el grado de cooperación que existe actualmente entre sus empleados, éste puede llegar a ser excelente lo que originaría un mejor ambiente de trabajo.

Por tanto, la ayuda, confianza y cooperación resultan ser muy importantes para cualquier compañía, con ello se obtiene un mejor desempeño y prometedores resultados dentro de las actividades realizadas por cada trabajador aportando de manera significativa a la obtención de grandes logros, en equipo, para todo el área en general.

15.3 ACCIONES DE MEJORA

Los directivos deben inculcar mayores grados de confianza, apoyo y cooperación para todos sus empleados. Lo anterior, es posible siempre y cuando definan líderes que cumplan un rol diferente, específico, que incite al cumplimiento de nuevas posiciones dentro de la organización. Por lo general, los empleados toman el papel de colaboradores, siempre y cuando sea necesario, pero no experimentan como organizadores ni líderes.

15.4 VARIABLE COOPERACIÓN

Percepción Alta	■
Percepción Media	■
Percepción baja	■
Percepción inferior	■

Factores	Resultados
Pregunta 4.	■
Pregunta 5.	■
Pregunta 6.	■
Pregunta 10.	■
Pregunta 13.	■
Pregunta 15.	■
Pregunta 27.	■
Pregunta 28.	■

Fuente: Herramienta IMCOC (Mayo 2011)

16. VARIABLE LIDERAZGO

Esta variable permite identificar que con una positividad de respuesta del 76,9% y un promedio por pregunta de 5,61%, los empleados le plantean con mucha frecuencia a su jefe inmediato las inquietudes y problemas que tengan en su trabajo. Señala que el resultado es positivo y que existe una relación directa entre el empleado y su jefe dado que éste permite la confianza en cuanto a temas laborales se refiere, brinda su ayuda y direcciona al empleado con el fin de hacerlo mejorar en su trabajo.

Consideran los empleados, teniendo en cuenta la positividad de respuesta del 64,4% y el promedio por pregunta de 5,21%, que su jefe es periódicamente equitativo al momento de asignarle un trabajo o toma de decisiones que pueden afectar su trabajo respecto al resto de sus compañeros de área, obteniendo una percepción media por parte de cada uno de los empleados.

Por otra parte, según el 82,7% de positividad obtenida y el 5,9% de promedio por pregunta, arroja una percepción alta, tomando como una gran fortaleza el hecho que los empleados suelen con mucha frecuencia estar de acuerdo y aceptan con satisfacción y gusto las órdenes de su jefe inmediato al momento de asignarles una labor; lo toman con respeto y acatan sus órdenes.

Adicional a ello, el 76,0% de positividad obtenida en la pregunta, afirma que el apoyo que les da el jefe inmediato para que hagan correctamente el trabajo que corresponde es más bien aceptable por parte de los empleados dado que éste se da periódicamente.

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados 4,4% y el 3,99% respectivamente arrojan que los empleados sólo algunas veces suelen manifestarle a su jefe inmediato algún problema de carácter personal que puedan tener, esto siempre y cuando afecte el rendimiento de trabajo del mismo dentro de la empresa. Por lo

general, se reservan esa información dado que asumen, que a su jefe puede no importarle en gran medida lo que esté sucediendo.

De igual forma, tal como lo plantean los tres últimos interrogantes de la variable, con una positividad de respuesta de 85,6%, 84,6% y 67,3% respectivamente y un promedio por pregunta equivalente al 5,81%, 5,71% y 5,17% de las mismas, son consideradas la comunicación, el trato y la confianza aspectos buenos entre la relación jefe-empleado, siempre y cuando los problemas personales que puedan aparecer tengan relevancia sobre la vida laboral, ya que sólo algunas veces suelen comentárselos ya que pueden llegar a afectar su rendimiento. La percepción en cuanto a estas dos primeras preguntas, resulta ser positiva y se tiene como una fortaleza para el negocio. Por su parte, se maneja una percepción media y aceptable dado que ellos consideran que los jefes inmediatos periódicamente les permiten comentarle sobre su trabajo y resultados alcanzados.

16.1 MAYORES PERCEPCIONES

A manera de conclusión, al estudiar la variable *Liderazgo* se obtiene que cada jefe lo ejerce y éste es aceptado positivamente por su personal a cargo dado que les proporciona su apoyo en la realización de sus labores correspondientes.

16.2 MENORES PERCEPCIONES

Los empleados sienten que el trabajo o toma de decisiones que les es asignado es periódicamente equitativo frente a los demás compañeros de su área.

16.3 ACCIONES DE MEJORA

Es importante resaltar que el almacén debe enfocar sus esfuerzos para que sus empleados tengan la posibilidad de comunicarse abiertamente ante sus jefes inmediatos en cuanto a los resultados alcanzados en su trabajo se refiere, haciendo de éstos una relación uno a uno (recíproca).

16.4 VARIABLE LIDERAZGO

Percepción Alta	■
Percepción Media	■
Percepción baja	■
Percepción inferior	■

Factores	Resultados
Pregunta 14.	■
Pregunta 17.	■
Pregunta 18.	■
Pregunta 20.	■
Pregunta 21.	■
Pregunta 29.	■
Pregunta 30.	■
Pregunta 42.	■

Fuente: Herramienta IMCOC (Mayo 2011)

17. VARIABLE TOMA DE DECISIONES

Esta variable permite observar que los empleados consideran como una indecisión; una positividad de respuesta del 53,8% y un promedio por pregunta del 4,1%, reflejando una percepción baja y débil, la autorización para tomar decisiones de su trabajo sin tener que consultarlo con su jefe inmediato. Lo que señala que, ninguna decisión puede tomarse sin la previa autorización, aval o supervisión de su jefe inmediato.

Por otro lado, este análisis permite identificar que a los empleados les gustaría poder contar con una mayor participación en la toma de decisiones donde les permitan adquirir mayores responsabilidades respecto a las que tienen actualmente, obteniendo una positividad del 74% y un promedio por pregunta del 5,22%.

Seguido de lo anterior, se afirma que muy de vez en cuando, un empleado ha participado en la toma de decisiones que se dan en el almacén que pueden afectar directamente su trabajo. En pocas palabras, concluyendo que no tienen ni voz ni voto; sencillamente deben reservarse sus opiniones y acatar órdenes; la percepción respecto a esta pregunta es crítica por tal motivo, arroja el 35,6% de positividad y un promedio por pregunta del 3,32%.

Los empleados manifiestan una percepción baja, y débil respecto al hecho de no ser muy tenidos en cuenta al momento de tomar las decisiones. Es decir, los jefes no suelen consultarles las decisiones que están próximas a tomarse; manejan la información de manera más confidencial; arrojando una positividad del 51,0% y un promedio por pregunta equivalente al 3,95%.

Y para concluir con el análisis de la variable *Toma de Decisiones* se tiene que, la positividad del 56,7% y el 4,70% de promedio por pregunta confirma que los

empleados, dentro del almacén SAO Suba, tienen la posibilidad muy de vez en cuando, casi nunca, de tomar decisiones de manera individual o en grupo las cuales pueden llegar a solucionar algún inconveniente o problema que se presente en el área; su percepción sigue siendo baja.

17.1 MAYORES PERCEPCIONES

Es importante resaltar que existe un aspecto muy importante y positivo por aprovechar dentro del negocio, y es que los empleados sienten la necesidad y el gusto por ser tenidos en cuenta, por querer aportar sus opiniones dentro de la toma de decisiones que se hace a nivel general y específico para cada una de las operaciones de la empresa.

Los empleados quieren recibir un mayor grado de responsabilidades distinto al que tienen actualmente. Además, consideran que sus aportes pueden ser importantes y pueden contribuir al logro de metas comunes, obteniendo mayores y mejores resultados dentro de la operación.

17.2 MENORES PERCEPCIONES

Es clave que el aspecto negativo que encierra el resultado obtenido con esta variable es que los empleados no son tenidos en cuenta al momento de ser partícipes de una toma de decisiones; consideran que no adquieren con el día a día grandes responsabilidades y muy rara vez participan con sus aportes frente a sus directivos y/o jefes inmediatos.

17.3 ASPECTOS DE MEJORA

Los jefes inmediatos deben empoderar a sus empleados ya que con ello, se obtiene un mayor aprovechamiento de sus capacidades, crecimiento personal; se puede trabajar hacia el logro de mejores resultados y metas comunes, escuchando nuevas ideas, proyectos, acciones de mejora ya que conocen más que nadie la operación, los problemas y situaciones que pueden presentarse en cualquier momento y así mismo, los hacen partícipes de todas y cada una de las decisiones que pueden llegar y tomarse en una organización que de una u otra manera, pueden afectar directa e indirectamente las funciones y responsabilidades del empleado.

17.4 VARIABLE TOMA DE DECISIONES

Percepción Alta	■
Percepción Media	■
Percepción baja	■
Percepción inferior	■

Factores	Resultados
Pregunta 23.	■
Pregunta 24.	■
Pregunta 25.	■
Pregunta 26.	■
Pregunta 32.	■

Fuente: Herramienta IMCOC (Mayo 2011)

18. VARIABLE CONTROL

De acuerdo a la frecuencia con la cual el jefe controla el trabajo de sus empleados, estos luego de realizar el análisis, con una positividad del 90.4% consideran que se les ejerce un gran control, es decir que para ellos la percepción que tiene sobre este aspecto es alta. El control que ejerce su jefe inmediato es bastante elevado respecto a las responsabilidades que sobre cada uno de ellos se delegan, dejando ver así, según ellos, la dificultad en la confianza hacia el otro y hacia cómo lleva a cabo sus tareas asignadas.

Por otra parte, la frecuencia con la cual es revisado el trabajo, el estudio arroja como resultado una positividad del 80.8%, siendo alta percepción de los empleados, lo cual significa que para ellos existe una constante revisión y verificación del trabajo realizado y de las tareas asignadas. Mostrando de esta forma, que ellos no se sienten abandonados en ninguna instancia laboral, sino por el contrario ven un alto control y constante seguimiento en las responsabilidades asignadas.

Así mismo, un 75.0% es el sentimiento que tiene los empleados respecto a la manera en la cual sus jefes ejercen el control de su mando, dejando ver de esta forma que para ellos es normal dicho control ejercido hacia ellos; pero cabe aclarar que existe dentro de este porcentaje quienes admiten cierta molestia, ya que lo ven como una falta de confianza en sus capacidades laborales, mientras que otros los toman como una gran fortaleza, ya que de esta forma se evalúa el proceso y el rendimiento del trabajador, con el fin de hacer las retroalimentaciones respectivas y así llevar de una forma más eficaz el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Adicionalmente, tienen en cuenta dos aspectos fundamentales respecto a la forma en la que los empleados perciben el control y como creen que este debería ser, en la cual como solución a las dos inquietudes ellos responden que este es y debe seguir siendo alto, visualizándose con una percepción del 84.6%. Corroborando de esta forma que a la mayoría de ellos les gusta la manera en la cual se está manejando esta variable en sus sitios de trabajo, viéndola como una gran fortaleza en el negocio.

En general, la variable control es la que más influencia tiene en los empleados de Supertiendas Olímpica SAO Suba por encima de las demás, ya que ellos consideran que el seguimiento que hacen los jefes inmediatos sobre su trabajo es permanente, percepción del 80.8%, cuentan con un nivel alto respecto a la revisión del cumplimiento y la calidad de las actividades de los mismos donde el jefe junto al empleado, controlan el trabajo realizado de manera eficiente, obteniendo mayores resultados en equipo.

Además de ello, los empleados se sienten satisfechos y tranquilos por la forma en la que los jefes inmediatos supervisan sus labores así como del estilo que éstos usan para evaluarlos.

18.1 MAYORES PERCEPCIONES

Es de gran evidencia el control que se ejerce en Superalmacenes Olimpica S.A. Suba, lo cual genera una evaluación periódica en el trabajo de cada empleado obteniendo de esta forma mejores y óptimos resultados que van alineados a conseguir los objetivos propuestos por la compañía.

18.2 MENORES PERCEPCIONES

Aunque los empleados no sienten desagrado por el alto control que le es ejercido, esto hace que se les permita tener un espacio en el cual cuando se vean enfrentados a una situación de riesgo no se encuentren en las capacidades de tomar una decisión que les permita mejorar, ya que estarán acostumbrados a ser vigilados y a que los demás hagan las cosas por ende, no se tendría un criterio propio.

18.3 ACCIONES DE MEJORA

Es claro que debe permitirse a los colaboradores, intervenir más en el proceso, el dejar que hagan sus labores sin que sientan una presión que los obligue a cumplir sus funciones. Sin olvidar que el control es una variable clave para la administración, pero aunque no se ve inconformidad respecto a este tema, debería ser menos enfatizada de acuerdo al modo de dirección.

Percepción Alta	■
Percepción Media	■
Percepción baja	■
Percepción inferior	■

18.4 VARIABLE CONTROL

Preguntas	Resultados
Pregunta 19.	■
Pregunta 40.	■
Pregunta 43.	■
Pregunta 44.	■
Pregunta 45.	■

Fuente: Herramienta IMCOC (Mayo 2011)

19. VARIABLE MOTIVACIÓN

La satisfacción de los empleados por el trabajo realizado, se obtiene un resultado de 79.8%, en el cual ellos consideran que es aceptable, es decir su percepción en cuanto a este tema es aceptable. Lo cual permite ver que no todas las personas están contentas con la labor que están ejerciendo y que podría mejorar para que dicha satisfacción pudiera ser alta y así obtener mejores resultados.

Respecto a la satisfacción por el salario recibido (44.2%), aunque no es crítica si es bastante débil. Este estudio permite identificar que podría ser un punto a tener en cuenta para que la empresa lleve a cabo un correctivo y evalúe las condiciones salariales a las que sus empleados se encuentran expuestos.

Continuando con el análisis de la satisfacción, se encuentra un punto de suma importancia y es el relacionado con el de trabajar en la empresa. Este a diferencia del trabajo personal, con una positividad de 82.7, los empleados se sienten contentos por pertenecer a este almacén y ven un futuro, un camino interesante de crecimiento en ésta, algunos de ellos cuentan que son muchas las oportunidades que como tal el negocio les ofrece para continuar capacitándose a nivel ascendente profesionalmente, claro está y es válido aclarar, no en todas las áreas y en todos los cargos se presenta estas opciones con claridad.

Respecto al tiempo con el que cuentan para realizar su trabajo, tienen una percepción medio (76.0%), piensan que es el tiempo normal estipulado. No sienten que son muchas las cosas que tienen que no les alcanza el tiempo o que por el contrario se encuentra mal distribuido el cronograma y tienen tiempo de sobra. En este aspecto se encuentra bien la organización.

Respecto al reconocimiento que reciben por realizar de una buena forma su trabajo (51.1%), se ve débil pues ellos consideran que existe mucho control y que sus labores sean buenas o no son vistas, pero en muy pocas veces su logros y éxitos en el trabajo han sido alarde de reconocimiento y admiración.

La importancia que le dan por trabajar en la empresa es aceptable (74.0%). Es un buen síntoma el no identificar en este parte algo crítico, pero también se ve que hay un gran campo por explorar y para generar los mejores espacios de motivación haciendo que dicha percepción sea alta en todos los colaboradores de Superalmacenes Olímpica S.A. Suba.

Los conocimientos que ellos obtienen, cuando se es evaluado su trabajo es bastante débil (58.7%), lo cual significa que el alto control que les es ejercido no retroalimenta a quienes se verían más beneficiado, ya que sabiendo sus percepciones altas y bajas podrían tener acciones de mejora e incrementar su desempeño día a día beneficiándose ellos, pero al fin de cuentas quien se vería directamente influenciada seria la organización. El conocimiento al evaluar el trabajo es de suma importancia para que la empresa analice y tome acciones correctivas.

Esta variable nos permite identificar que los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que ejecutan dentro del almacén así como del lugar de trabajo y del área para la que hacen parte. Igualmente, sienten un casi total acuerdo con el salario que reciben respecto a las responsabilidades y esfuerzos que devengan sus cargos.

Algunas veces, consideran que cuando alcanzan logros importantes y éxitos en el trabajo, éste se ve reconocido por parte de sus jefes inmediatos.

Periódicamente, sus jefes inmediatos hacen comentarios sobre la evaluación de los resultados del trabajo realizado y sienten un parcial acuerdo en cuanto al tiempo que se les permite para llevar a cabo sus tareas y originar los resultados.

19.1 MAYORES PERCEPCIONES

Como aspectos positivos de esta variable se pueden resaltar la satisfacción que los empleados tienen por trabajar en este negocio, la satisfacción por el trabajo realizado y en sí, la importancia que le dan al almacén, lo cual deja ver con gran ímpetu el valor que le tienen a Súper Almacenes Olímpica S.A. Suba.

19.2 MENORES PERCEPCIONES

Se puede observar que los empleados se sienten desmotivados al no reconocérseles su trabajo, el no ver sus logros y hacérselos notar influye en gran medida su desempeño. De igual forma, incentivos como el salario afecta en gran medida la ejecución de sus funciones.

19.3 ACCIONES DE MEJORA

Claramente se ve que deben mejorar en la retroalimentación que deben ejercer, el motivar a los empleados reconociendo sus logros y sus éxitos laborales, deben implementar planes y acciones correctivas que les permitan sentir que su esfuerzo vale y es altamente calificado.

La confianza es de suma importancia, según Leonard L. Berry, profesor de marketing en la Universidad de Texas A & M, y autor de *Discovering the Soul of Service* (The Free Press, 1999), quien ha estudiado cuáles son las consecuencias para los clientes si hay poca confianza entre los empleados, según él, "las relaciones basadas en la confianza son la característica común del éxito sostenido de todas las empresas. La confianza es igualmente importante tanto para las relaciones con el cliente como con los empleados. Los clientes abandonan las empresas en las cuales no tienen confianza. Los empleados hacen lo mismo".¹⁴

Esta opinión también es compartida por Dennis Reina, coautor de *Trust & Betrayal in the Workplace* (Berrett-Koehler, 1999), quien dice: "Hemos presenciado fracasos de innumerables medidas y proyectos de cambio por falta de confianza en las personas que los introducían. Hemos visto insidia entre vicepresidentes, a directores que se callaban sus opiniones y a empleados que sabotaban proyectos, porque no confiaban los unos en los otros".¹⁵

Por tal razón, la confianza es fundamental entre los empleados de una organización, para construir dicha confianza es fundamental mejorar la motivación y esto se puede lograr llevando a cabo las siguientes herramientas:

- Construir una base: Es fundamental que los empleados se sientan parte de la empresa y tengan una visión a futuro. Se les debe preguntar cuáles son sus objetivos y expectativas profesionales.
- Crear un ambiente positivo: Hacer un ambiente en el que los empleados sientan que son importantes. Cosas como mantener las puertas abiertas de

¹⁴ Ver, Portal del Conocimiento

http://www.portaldelconocimiento.net/cogno/porta1_conessione_vista.asp?id=1119&idseccion=1&slcconessione=

¹⁵ Ver, Portal del Conocimiento

http://www.portaldelconocimiento.net/cogno/porta1_conessione_vista.asp?id=1119&idseccion=1&slcconessione=

las oficinas dejando ver en ellos que pueden acercarse en cualquier momento si tienen alguna inquietud.

- Generar un plan de crecimiento profesional: El tener presente las habilidades de los empleados y hacerles sentir que tienen un camino importante para ascender, hará que se sientan con mayor deseo de recorrer ese camino y realizar de una mejor forma su trabajo actual.
- Delegar correctamente: La forma de distribuir y asignar el trabajo brinda una gran oportunidad para fomentar la confianza. Cuando el jefe explica quienes deben realizar las diferentes tareas y el porqué de se asignan de esa manera, demostrando de igual manera que se es consecuente con dichas delegaciones.
- Cumplir lo acordado: No hay manera más sencilla de ganar confianza que cumplir con lo acordado.
- Promover la reciprocidad: El apoyar las metas que tiene el trabajador y decirle que también apoye las suyas, genera que exista una relación de mutuo beneficio y dependencia.

19.4 VARIABLE MOTIVACIÓN

Percepción Alta	
Percepción Media	
Percepción baja	
Percepción inferior	

Preguntas	Resultados
Pregunta 33.	
Pregunta 34.	
Pregunta 35.	
Pregunta 36.	
Pregunta 37.	
Pregunta 39.	
Pregunta 41.	

Fuente: Herramienta IMCOC (Mayo 2011)

20. VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

La frecuencia con la que los empleados participan en los eventos que han sido organizados por otras áreas (65.4%), aunque no es un porcentaje alto, se puede decir que su percepción es media, es decir que acostumbran a hacerlo en algunas ocasiones dejando ver así su gustos por este tipo de eventos culturales y de relaciones interpersonales con los miembros de otras áreas del almacén.

Por otra parte, en contra posición a lo antes mencionado se observa que la empresa no realiza eventos culturales de esparcimiento para los empleados es un resultado muy débil (57.9%).

Es claro que sí no tienen eventos organizados por el almacén (45.2%), pues seguirá siendo débil este análisis, el cual no alcanza a ser crítico porque algunas de la áreas por iniciativa de los compañeros protagonizan dichos espacios de entretenimiento y que sirven en gran medida para incrementar la motivación laboral.

La frecuencia con la que participan en eventos fuera del almacén pero que son de igual forma organizados por estos, sigue siendo débil (44.2%), es evidente la carencia que Súperalmacenes Olímpica S.A. Suba tiene respecto a este tema.

Para los empleados, según el estudio, les resulta indiferente y les da igual cuando sus compañeros de área o de otras secciones organizan algún evento, fiesta o reunión. La participación que estos tienen para con las actividades de integración o socialización que realiza el almacén es nula dado que ellos argumentan que nunca se les hacen dichos eventos, y ninguna clase de actividades de integración, lúdica y/o esparcimiento.

No conocen de fiestas de fin de año, de salidas externas, no laborales, en conjunto con sus compañeros, ni de actividades especiales originadas en los tiempos libres de trabajo.

20.1 MAYORES PERCEPCIONES

El único aspecto a resaltar en esta variable como positivo es que los empleados se preocupan por organizar actividades de entretenimiento, como forma de motivación y de compartir y socializar con los demás compañeros de trabajo.

20.2 MENORES PERCEPCIONES

Esta variable se encuentra muy débil y la mayor parte de los resultados obtenidos demuestran una percepción baja, puesto que el negocio no se preocupa por generar espacios en donde las personas que intervienen en los diferentes procesos del sistema se conozcan y compartan un tiempo de división.

20.3 ACCIONES DE MEJORA

Lo que los administradores de Superalmacenes Olímpica S.A de Sao Suba deben realizar es crear eventos en los cuales las personas puedan conocerse, interactuar entre ellas y de esta forma poder tener de cierta forma mayor acceso e información sobre otros procesos en los cuales no están directamente involucrados pero que les servirán para mejorar sus operaciones.

Percepción Alta	■
Percepción Media	■
Percepción baja	■
Percepción inferior	■

20.4 VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

Pregunta	Resultados
Pregunta 7.	■
Pregunta 8.	■
Pregunta 9.	■
Pregunta 12.	■

Fuente: Herramienta IMCOC (Mayo 2011)

21. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN (SAO Suba)

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos en cada variable, a continuación se muestra cuáles son las variables que tienen mayor influencia en Supertiendas Olímpica S.A. (Almacén Sao Suba) y cuáles no tanta.

El control es la única variable que presenta una Percepción Alta, con una positividad del 82.31% y un promedio por pregunta del 5.65%; demostrando de esta forma que el negocio se preocupa en gran medida por ejercer un seguimiento exhaustivo a cada uno de sus trabajadores y a las labores que deben desempeñar.

De igual forma, la respuesta a este control por parte de los trabajadores es aceptada. Ellos sienten que se está evaluando su trabajo, de cierta forma ven que lo que hacen es importante y muy valioso para el almacén y que por tal motivo si llegase a presentarse alguna inconformidad o algún aporte, sienten que serán tenidos en cuenta.

Por otra parte, existen dos variables que se encuentran que tienen una Percepción Baja, dichas variables son la Toma de Decisiones y las Relaciones Interpersonales. Con una positividad de 54.23% y 53.18%, y un promedio por pregunta de 4.58% y 4.08% respectivamente.

En cuanto a la toma de decisiones, los empleados no se atreven a tomar una decisión para solucionar asuntos relacionados con su trabajo o para hacerlo mejor y más eficiente sin antes consultar con su jefe. De esta forma, se puede ver que el control que predomina en esta organización no permite delegar ciertas funciones que hacen parte de las responsabilidades de cada trabajador en su cargo laboral.

Respecto a la variable de Relaciones Interpersonales, Supertiendas Olímpica S.A. Suba no promueve un espacio en donde los empleados puedan compartir con sus compañeros asuntos sociales que no solo tengan que ver con lo puramente laboral, sino que puedan compartir con sus demás colegas, generando de esta forma un ambiente mucho más cómodo y cordial. Por tal motivo, cada uno de los integrantes de la empresa se encuentra limitado a cumplir con sus funciones y a relacionarse con las personas que se encuentran ligadas a su trabajo, evitando de esta forma, el poder relacionarse con los demás miembros de la compañía en otras áreas.

Por otra parte, las variables que tienen un grado Aceptable o una Percepción Media son: Cooperación con una positividad de 78.61% y un promedio por pregunta del 5.39%, seguida de liderazgo con 72.24% y 5.38% respectivamente. Objetivos con una positividad del 75% y un promedio por pregunta del 5.2% y por último Motivación con una positividad del 66.62% y un promedio por pregunta del 4.92%.

En cuanto a la variable cooperación, se tiene que entre los mismos trabajadores existe un apoyo mutuo para dar solución a problemas presentados, tienen una participación activa en las reuniones que se realizan grupalmente y en las cuales se tratan las diferentes situaciones que se presentan en cada área, lo anterior con el fin de analizarlas y llegar a un acuerdo que los beneficie a todos.

Respecto al liderazgo, los empleados tienen una gran relación con el jefe y la confianza que se genera hacia éste es positiva, aunque dicha confianza no es suficiente para comentar asuntos personales que los aquejen.

Adicionalmente, acatan las órdenes que se les dicta de buena forma, sin reproches al respecto.

Por otra parte, los empleados tienen cierta información sobre los objetivos de la organización, las responsabilidades de su cargo, pero les gustaría que dicha información no fuera tan general, sino que por el contrario, estuviera más enfocada a las labores individuales y que tuvieran su seguimiento.

La motivación es buena sólo cuando se dice que los trabajadores se sienten satisfechos por trabajar en el almacén, más no es suficiente; ya que el salario recibido y el reconocimiento por el trabajo realizado los desmotivan completamente.

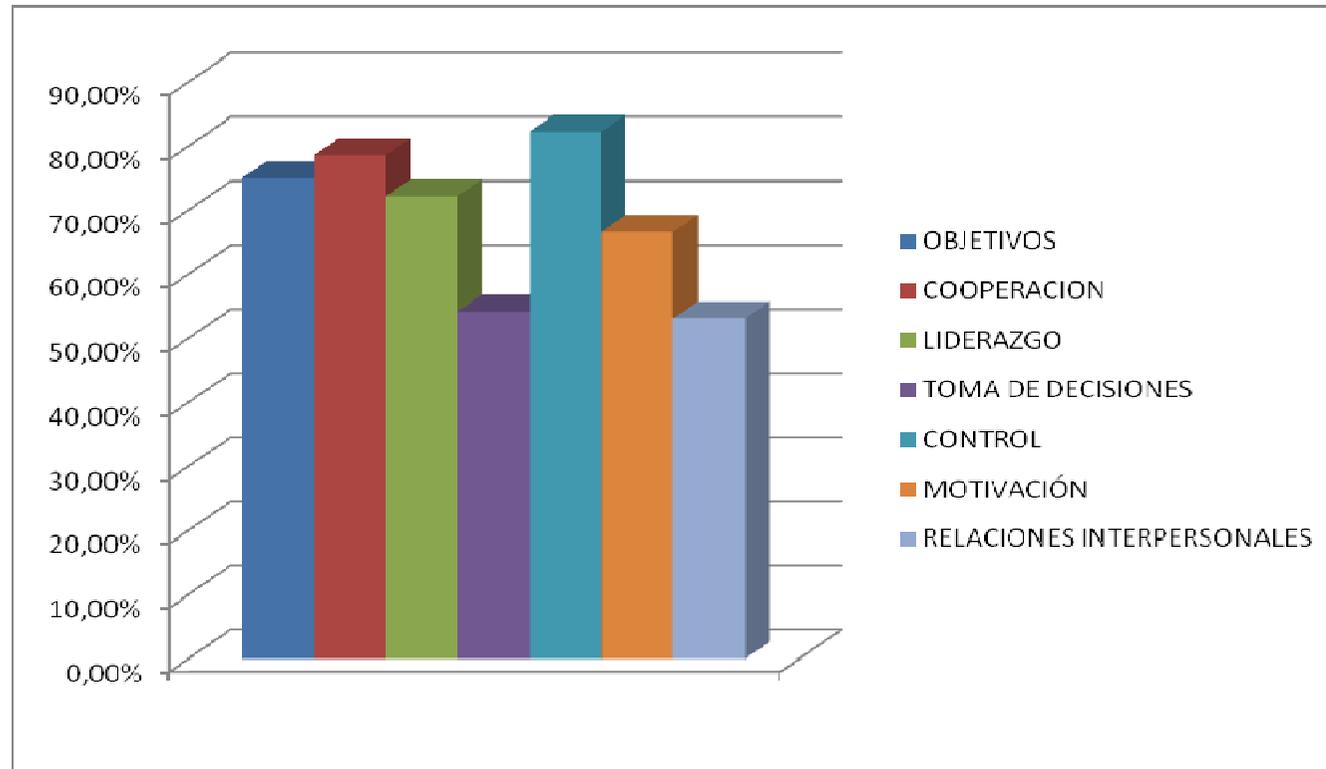
Analizando el marco global de estas últimas cuatro variables, la que presenta mayores inconvenientes precisamente es esta última (motivación) y es la que debe ser atendida muy especialmente por la parte administrativa de Supertiendas Olímpica S.A Suba, por tal razón se realizaron algunas recomendaciones en este trabajo cuando se llevó a cabo el análisis individual de la variable en particular.

Percepción Alta	■
Percepción Media	■
Percepción baja	■
Percepción inferior	■

21.1 Variables IMCOC			
Variable	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultados
OBJETIVOS	75,00%	5,20	■
COOPERACION	78,61%	5,39	■
LIDERAZGO	72,24%	5,38	■
TOMA DE DECISIONES	54,23%	4.28	■
CONTROL	82,31%	5,65	■
MOTIVACIÓN	66,62%	4,92	■
RELACIONES INTERPERSONALES	53,18%	4,08	■

Fuente: Herramienta IMCOC (Mayo 2011)

21.2 POSITIVIDAD DE LAS VARIABLES



22. CONCLUSIONES

El estudio de Clima Organizacional realizado al almacén SAO-Suba de Supertiendas Olímpica permite concluir que:

- Los empleados carecen de información respecto al *“Quiénes somos”* de la compañía. Ellos consideran que cuentan con lo netamente necesario para poder desempeñar su cargo y que lo poco que saben, les merece una apreciación aceptable.
- No cuentan con un empoderamiento suficiente que los haga sentir con libre autonomía en la toma de decisiones referentes a su trabajo; en la que puedan también, expresar abiertamente sus ideas y aportar efectiva y eficazmente hacia el logro de las metas comunes del equipo.
- El sentido de compañerismo y colaboración que existe entre cada uno de los empleados es positivo. Siempre y cuando alguno necesite de la ayuda de otros, el resto se encuentra dispuesto abiertamente a prestarla.
- Existe una buena comunicación laboral entre el jefe y el empleado ya que éstos suelen manifestarse cuando algo los inquieta o presenten problemas con las funciones que deben realizar en su trabajo.
- El almacén tiene líderes que ejercen correctamente su labor ante los empleados logrando así, la aceptación por parte de ellos. Los jefes les brindan apoyo y los acompañan en las dudas que les genere las labores que tengan que realizar.

- Los empleados desearían recibir constantemente una retroalimentación recíproca en la que la confianza fuera el factor número uno entre las partes.
- Resulta importante resaltar que la variable *control* es la que sobresale en este estudio, donde la apreciación que le merece resulta ser positiva y la adecuada según los empleados. Ellos se encuentran a gusto, y aceptan el estilo que se ejerce ya que consideran que de esta manera obtienen mejores y mayores resultados en equipo.
- Se sienten satisfechos y tranquilos a la hora en la que sus jefes supervisan sus labores y comparten el estilo que ellos usan para evaluarlos.
- Los empleados se sienten a gusto con el trabajo que desempeñan, pero no comparten que el salario devengado no esté acorde con las actividades y funciones que realizan.
- Pocas veces son premiados y exaltados por la labor cumplida, y cuando alcanzan resultados importantes sienten que no se les hace el reconocimiento merecido o incluso muchas veces, pasan desapercibidos.
- Muchos de los empleados desconocen que dentro o fuera del almacén se organice algún evento o actividad de integración, fiesta u otro para ellos. Manifiestan inconformidad y afirman que jamás se han enterado de alguna salida fuera del horario laboral ni de actividades especiales para sus tiempos libres.

23. RECOMENDACIONES

- El almacén debe preocuparse por proporcionar toda la información a sus empleados, no solo respecto al área y trabajo que los ocupa, sino también la relacionada con las demás áreas con el fin de cumplir a mayor cabalidad los objetivos de la organización.
- Es fundamental que se tenga en cuenta la opinión de los colaboradores, puesto que son ellos quienes están en constante vinculación con operaciones específicas y sus aportes serán de gran utilidad. De esta forma, siendo capaces de tomar decisiones, se sentirán con mayor sentido de pertenencia y lograrán realizar con mejor desempeño sus tareas, obteniendo un mejor resultado.
- Debe existir una evaluación periódica de desempeño y de resultados, con los cuales se logre hacer una retroalimentación a los empleados y así ellos tengan conocimiento de sus errores y sus logros.
- Es de gran importancia que el departamento de personal se encargue de informar las actividades y/o eventos organizados y que les brindará un espacio que les permitirá socializar con compañeros de las demás áreas y podrán de igual forma, compartir con sus familiares momentos de esparcimiento que les brinda la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México. 1997. p. 17
- DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México, 1991. 202 p
- DELGADO, C. E. La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas, 1990. 126 p
- DESSLER. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181
- GONCALVES, Alexis. "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000.
- GONZÁLEZ Y BELLINO. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas, 1995. 439 p
- MARCHANT, L. Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Parte 3 "Clima Organizacional como herramienta de gestión" Joselyn Arancibia M. y Loreto Marchant R. primer seminario Viña del Mar. Chile • Marchant, L.; Prieto, A. (2005) "Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile, 2005. 216 p
- MAYO, Elton The Human Relations Movement: Harvard Business School and the Hawthorne Experiments, 1924-1933, at Harvard Business School, Baker Library Historical Collections. 62 p
- MÉNDEZ, Carlos E. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Centro editorial Rosarista, 2006. 142 p

SALDOVAL, María del Carmen. Concepto de Clima Organizacional [online]. Available from World Wide Web: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf. Consultado el 22 de febrero de 2011.