



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, \_07 de Febrero del 2022\_

Señores

**CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**  
**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**  
Ciudad

El (Los) suscrito(s):

**Julissa Ramirez Rodriguez, con C.C. No. 1.075.289.164 de Neiva.**  
**Karent Lorena Lesmes Ardila, con C.C. No. 1.075.235.266 de Neiva.**  
**Paubla Andrea Gaona Vargas, con C.C. No. 1.075.279.079 de Neiva.**

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA TIENDA METRO SEVILLA NEIVA**, presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de GERENCIA DEL TALENTO HUMANO.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

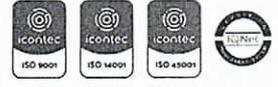
EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

Vigilada Mineducación



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Caracterización del Clima Organizacional de la Tienda Metro Sevilla Neiva

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramirez Rodriguez	Julissa
Lesmes Ardila	Karent Lorena
Gaona Vargas	Paubla Andrea

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Hembuz Falla	German Darío

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Gerencia del Talento Humano

**FACULTAD:** Facultad de Economía y Administración.

**PROGRAMA O POSGRADO:** Especialización en Gerencia del Talento Humano

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 126

**TIPO DE ILUSTRACIONES** (Marcar con una X):

Diagramas\_\_\_ Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_x\_\_\_ Grabados\_\_\_  
Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas  
o Cuadros\_x\_

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: pdf

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



MATERIAL ANEXO: N/A

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria): N/A

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- |  |  |
|--|--|
| 1. Caracterización                                   | 1. Characterization                        |
| 2. Estructura organizacional                         | 2. Organizational structure                |
| 3. Clima laboral                                     | 3. Working environment                     |
| 4. Satisfacción laboral                              | 4. Work satisfaction                       |
| 5. Liderazgo   | 5. Leadership                              |
| 6. Sistema de recompensas monetarias y no monetarias | 6. Monetary and non-monetary reward system |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad realizar la caracterización del clima organizacional de la tienda Metro Neiva Sevilla con el fin de identificar las variables que han causado desmejoras dentro de éste.

Para ello en primer lugar se identificó la estructura organizacional de la tienda Metro Sevilla con el fin de analizar cómo el liderazgo de la jefatura incide dentro del nivel de satisfacción y productividad del trabajador, quien es identificado como el segundo sujeto del objetivo de estudio, medible y analizado a través de su nivel de responsabilidad y compromiso, mediante el cumplimiento de sus marcajes correctos dentro del reloj biométrico y a la vez dentro de su ejecución correcta de los protocolos de las auditorias.

A si mismo se analiza y describe el sistema de recompensas monetarias y no monetarias con la finalidad de visualizar su influencia dentro del desempeño del trabajador; a la vez se tuvieron en cuenta factores fundamentados en temas de relaciones, cooperación, conflictos, estándares e identidad, puesto que influyen directamente sobre el objeto de estudio centrado en la caracterización del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla Neiva. Utilizando una metodología descriptiva con método de enfoque cualitativo y cuantitativo aplicando los instrumentos de encuesta, análisis y revisión documental, caracterizando de esta manera el clima organizacional de la tienda Metro Sevilla, el cual arrojó la influencia de variables de tipo de liderazgo, comunicación y satisfacción laboral, donde estas obtuvieron resultados desfavorables desde la perspectiva del empleado hacia la empresa.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)



The purpose of this research work was to characterize the organizational climate of the Metro Neiva Sevilla store in order to identify the variables that have caused deterioration within it.

To do this, in the first place, the organizational structure of the Metro Sevilla store was identified in order to analyze how the leadership of the management affects the level of satisfaction and productivity of the worker, which is identified as the second subject of the objective study, measurable and analyzed through their level of responsibility and commitment, through compliance with their correct markings within the biometric clock and at the same time within their correct execution of the audit protocols.

The monetary and non-monetary reward system is analyzed and described to visualize its influence on the worker's performance; At the same time, factors based on issues of relationships, cooperation, conflicts, standards and identity were taken into account, since they directly influence the object of study focused on the characterization of the organizational climate of the Metro Sevilla Neiva store. Using a descriptive methodology with a qualitative and quantitative approach method, applying the survey, analysis and document review instruments, thus characterizing the organizational climate of the Metro Sevilla store, which showed the influence of variables such as leadership, communication and job satisfaction, where Unfavorable results were obtained from the perspective of the employee towards the company.

#### APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: **CINDY TATIANA OVIEDO NAVAS**

Firma:

Nombre Jurado: **LUIS ALFREDO MUÑOZ VELASCO**

Firma:

Nombre Jurado: **DIEGO ARMANDO BERMEO CASTRO**

Firma:

## **Caracterización del Clima Organizacional de la Tienda Metro Sevilla Neiva**

Paubla Andrea Gaona Vargas  
Email: paublagaona@gmail.com

Karent Lorena Lesmes Ardila  
Email: karentardila@hotmail.com

Julissa Ramirez Rodriguez  
Email: ramirez.j.rodriguez@gmail.com

Grupo de Investigación CRE@  
Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombia  
Neiva, 2021

Notas:

Proyecto de grado para la obtención del título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano.  
Director: Germán Darío Hémbuz Falla, Especialización Gerencia del Talento Humano, Promoción I,  
Universidad Surcolombiana.

## Tabla de contenido

1	Resumen .....	1
2	Abstract.....	3
3	Introducción.....	5
4	Planteamiento del problema .....	10
5	Justificación .....	14
6	Objetivos.....	16
6.1	General .....	16
6.2	Específicos: .....	16
7	Marco referencial o estado del arte.....	17
7.1	Estado del Arte .....	17
7.2	Marco Teórico.....	32
7.2.1	Clima Organizacional.....	32
7.2.2	Tipos de Clima: .....	35
7.2.3	Otros Conceptos del Clima: .....	37
7.2.4	Objetivos Organizacionales.....	42
7.2.5	Modelos del Clima Organizacional.....	46
7.2.6	Técnicas o Herramientas para Medir el Clima Organizacional .....	50
7.2.7	Diagnóstico del Clima Laboral .....	52
7.3	Acciones de Mejora en el Clima Organizacional.....	54

7.4 Factores positivos y/o negativos de tener un buen o mal clima en las organizaciones.....	56
7.5 Retail Financiero Cencosud S.A .....	59
8 Metodología.....	61
8.1 Tipo de Investigación .....	61
8.1.1 Investigación Descriptiva.....	61
8.1.2 Objeto de Investigación.....	61
8.1.3 Fuentes de Información.....	62
8.2 Población.....	64
8.3 Muestra.....	69
8.4 Método de Investigación y Tratamiento de la Información .....	70
8.5 Técnica de Recolección de Información .....	73
8.6 Objetivo del instrumento.....	75
8.7 Consideraciones Éticas.....	76
8.8 Instrumento.....	77
9 Cronograma de actividades .....	79
10 Presupuesto .....	80
11 Resultados de la Investigación.....	81
11.1 Estructura Organizacional de la Tienda Metro Sevilla.....	81

11.2	Alcances de la responsabilidad y compromiso asumidos por los integrantes del equipo de trabajo con la operación de la tienda Metro Sevilla .....	88
11.3	Describir el sistema de recompensas monetarias y no monetarias dispuesto para los empleados de la Tienda Metro Sevilla .....	93
11.3.1	Recompensas Monetarias y No Monetarias .....	93
11.4	Desafíos que enfrenta la organización de la Tienda Metro Sevilla para lograr los objetivos propuestos y un clima organizacional competitivo .....	97
11.4.1	Relaciones .....	97
11.4.2	Cooperación .....	98
11.4.3	Conflictos .....	98
11.4.4	Estándares e Identidad.....	100
11.5	Resultados del Instrumento .....	102
11.5.1	Análisis de la información.....	102
12	Conclusiones .....	109
13	Recomendaciones .....	111
14	Referencias.....	112

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional .....	44
Tabla 2. Plantilla de empleados .....	64
Tabla 3. Cronograma de actividades.....	79
Tabla 4. Presupuesto estimado para la investigación.....	80

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Factores que influyen en la percepción individual del clima.....	33
Ilustración 2. Teoría del clima organizacional de Likert .....	34
Ilustración 3. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer .....	47
Ilustración 4. Cambio y climas organizacionales .....	48
Ilustración 5. Pasos para realizar un diagnóstico del clima .....	53
Ilustración 6. Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras .....	55
Ilustración 7. Integrantes del equipo investigador .....	74
Ilustración 8. Estructura organizacional de la Tienda Metro Sevilla.....	81
Ilustración 9. Plantillas análisis de reloj-matriz análisis de costo.....	89
Ilustración 10. Parámetros diferenciadores.....	100

## 1 Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad realizar la caracterización del clima organizacional de la tienda Metro Neiva Sevilla con el fin de identificar las variables que han causado desmejoras dentro de éste.

Para ello en primer lugar se identificó la estructura organizacional de la tienda Metro Sevilla con el fin de analizar cómo el liderazgo de la jefatura incide dentro del nivel de satisfacción y productividad del trabajador, quien es identificado como el segundo sujeto del objetivo de estudio, medible y analizado a través de su nivel de responsabilidad y compromiso, mediante el cumplimiento de sus marcajes correctos dentro del reloj biométrico y a la vez dentro de su ejecución correcta de los protocolos de las auditorias.

A si mismo se analiza y describe el sistema de recompensas monetarias y no monetarias con la finalidad de visualizar su influencia dentro del desempeño del trabajador; a la vez se tuvieron en cuenta factores fundamentados en temas de relaciones, cooperación, conflictos, estándares e identidad, puesto que influyen directamente sobre el objeto de estudio centrado en la caracterización del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla Neiva. Utilizando una metodología descriptiva con método de enfoque cualitativo y cuantitativo aplicando los instrumentos de encuesta, análisis y revisión documental, caracterizando de esta manera el clima organizacional de la tienda Metro Sevilla, el cual arrojó la influencia de variables de tipo de liderazgo, comunicación y satisfacción laboral, donde estas obtuvieron resultados desfavorables desde la perspectiva del empleado hacia la empresa, lo cual se puede evidenciar en temas de que no reconocen el valor e importancia del trabajo de la fuerza laboral, evidenciado en que el 43.5% de la población encuestada lo manifiesta, así mismo el 48.3% de los empleados mencionan que las oportunidades que la empresa ofrece no contribuye con su crecimiento personal y laboral y

que la jefatura no fomenta el trabajo en equipo y a su vez las buenas relaciones interpersonales, fundamentado este argumento en un 48.8% de respuestas afirmativas frente a éste.

**Palabras claves:** Caracterización, clima laboral, satisfacción laboral, liderazgo, sistema de recompensas monetarias y no monetarias, estructura organizacional, satisfacción laboral, liderazgo.

## 2 Abstract

The purpose of this research work was to characterize the organizational climate of the Metro Neiva Sevilla store in order to identify the variables that have caused deterioration within it.

To do this, in the first place, the organizational structure of the Metro Sevilla store was identified in order to analyze how the leadership of the management affects the level of satisfaction and productivity of the worker, which is identified as the second subject of the objective study, measurable and analyzed through their level of responsibility and commitment, through compliance with their correct markings within the biometric clock and at the same time within their correct execution of the audit protocols.

The monetary and non-monetary reward system is analyzed and described to visualize its influence on the worker's performance; At the same time, factors based on issues of relationships, cooperation, conflicts, standards and identity were taken into account, since they directly influence the object of study focused on the characterization of the organizational climate of the Metro Sevilla Neiva store. Using a descriptive methodology with a qualitative and quantitative approach method, applying the survey, analysis and document review instruments, thus characterizing the organizational climate of the Metro Sevilla store, which showed the influence of variables such as leadership, communication and job satisfaction, where Unfavorable results were obtained from the perspective of the employee towards the company, which can be evidenced in issues that do not recognize the value and importance of the work of the workforce, evidenced in that 43.5% of the surveyed population manifests it, as well 48.3% of the collaborators mention that the opportunities offered by the company do not contribute to their

personal and professional growth and that leadership does not promote teamwork and good interpersonal relationships, based on this argument in 48, 8% affirmative responses to this.

Keywords: Characterization, work environment, job satisfaction, leadership, monetary and non-monetary reward system, organizational structure, job satisfaction, leadership.

### 3 Introducción

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo principal caracterizar el clima organizacional de la tienda Metro Sevilla, con el fin de identificar los factores internos que influyen directamente dentro del mejoramiento de éste, relacionados con temas de liderazgo, satisfacción laboral y comunicación, variables que influyen directamente sobre la caracterización, análisis y medición del objeto de estudio.

A causa de que dichos factores afectan directamente el estado motivacional de los trabajadores y a la vez su nivel de productividad dentro de la tienda Metro Sevilla, en ese sentido se decide indagar inicialmente desde la estructura organizacional y funcional de la empresa los niveles de liderazgo ejercidos por la jefatura, ya que estos reflejan falencias que se evidenciaron dentro del aumento de las denuncias efectuadas en la línea de ética, dado a que la tendencia de inconformismo se debe a factores asociados a falta de comunicación, motivación y trabajo en equipo por parte de la jefatura.

El nivel de responsabilidad y compromiso no solo recae en la jefatura sino también en los auxiliares; una manera de identificarlo y analizarlo es mediante la liquidación de tiempos, dentro de la cual se reflejan los verdaderos marcajes registrados en el historial de la jornada laboral.

Teniendo en cuenta que la variable de satisfacción laboral influye directamente en la caracterización del clima, se toma la decisión de indagar el sistema actual de recompensas monetarias y no monetarias de la tienda, puesto que esto incide directamente sobre el nivel de motivación del trabajador y a la vez en temas de bienestar y calidad, tanto de él como el de su núcleo familiar, así mismo se analizaron y determinaron los factores de: relaciones, cooperación, conflictos y estándares e identidad, ya que se convierte en herramientas que incentivan las buenas relaciones laborales, disminuyendo con ello los conflictos internos que posiblemente se

lleguen a presentar en las diferentes áreas de la estructura organizacional de la tienda, permitiendo con ello disminuir las falencias del trabajo en equipo y a la vez fortalecer la planeación estratégica dirigida al mejoramiento de los estándares e identidad de la empresa.

Se realizó una revisión teórica de las tesis de investigación con gran similitud a nuestro enfoque de estudio, desde el aspecto demográfico internacional con la finalidad de identificar lo que se ha hecho sobre el tema y los antecedentes que estos aportan. Ya que estas tesis están direccionadas a medir el desempeño laboral, en vista de que su fundamento ha sido el impacto que han generado los temas de clima organizacional sobre las diferentes organizaciones, puesto que el valor primario es medir y conocer el grado de satisfacción que puede tener un trabajador a nivel interno de una organización, ya que cuando se logra tener equilibrio entre variables como clima organizacional y satisfacción laboral, los resultados organizativos se verán reflejados de manera evidente y sobre todo significativa en el cumplimiento de objetivos. También estos documentos establecen la relación que se tiene entre rotación de personal y el clima laboral, ya que son proporcionales, porque si se evidencian oportunidades de crecimiento, comunicación y buenas condiciones los trabajadores se sienten satisfechos de ser parte de la organización.

Por otro lado, se indaga sobre las características de los siguientes términos y el comportamiento que cada uno de ellos cumple dentro del objeto de estudio: caracterización del clima organizacional, tipos de clima, otros conceptos de clima, objetivos organizacionales, dimensiones del clima, modelos del clima organizacional, técnicas o herramientas para medir el clima organizacional, diagnóstico del clima laboral, acciones de mejora en el clima organizacional, factores positivos y negativos de tener un buen o mal clima en las organizaciones, retail financiero Cencosud S.A. Convirtiéndose en variables significativas dentro la organización, puesto que cada uno de estos conceptos teóricos desencadenan un conjunto de

procesos y pasos esenciales para la caracterización del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla Neiva.

La investigación se realizó en base a la metodología descriptiva y al método mixto de enfoque cualitativo y cuantitativo, obteniendo información mediante la técnica de revisión documental interna, encuestas y análisis de literatura, indagando con ello las características funcionales de las variables: empleados, jefatura y dirección y el objetivo que cada una de ellas cumple dentro del estudio, fortaleciendo con ello la caracterización del clima laboral dentro de la tienda Metro Sevilla.

Lo anterior favoreció para el análisis de resultados y formulación de recomendaciones y conclusiones, del primer objetivo se evidencia que dentro de estructura organizacional y funcional de la tienda se identifica que no existe un buen liderazgo por parte de la jefatura dentro de los equipos de trabajo por lo cual es fundamental fortalecer las capacitaciones de estos cargos de la jerarquía de la empresa en temas de comunicación interna, motivación y trabajo en equipo.

Dentro de los resultados que se obtuvieron en el segundo objetivo referente a responsabilidad y compromiso, es importante mencionar que para su obtención se aplicó la técnica cualitativa de revisión y análisis documental fundamentada en los resultados que arrojó el proyecto de investigación llamado Análisis al Desarrollo del Planing y Reloj, el cual se centró en identificar el nivel de compromiso de los empleados respecto a su respectivo marcaje dentro del reloj biométrico, permitiendo con ello visualizar sus falencias en temas de ausentismo por llegar tarde y salir antes del tiempo estipulado y por el aumento de horas extras por mal marcaje en el break, en vista de ese acontecimiento se plantea la recomendación de aumentar las capacitaciones de los auxiliares respecto al adecuado marcaje, así mismo fortalecer los proceso de limpieza, verificación de fechas de vencimiento y trazabilidad de productos, en vista de que

los resultado de esta variable no fueron favorables según lo obtenido dentro de las diferentes auditorias de calidad.

Por otra parte se analizó el sistema de recompensas monetarias y no monetarias, lo que está fundamentado por los siguientes beneficios corporativos tangible e intangibles que se convierten en una variable significativa para el aumento del nivel de motivación laboral y emocional, en vista de ello es importante mencionar que dentro de éste se encuentran los beneficios como exoneración a cuota de manejo de la cuenta de nómina, días de descanso por antigüedad de vinculación, auxilio de anteojos, bonificación de navidad, bonificación por el día del trabajo, beneficio por cumpleaños, descuento para compras, bono de útiles escolares, entre otros. Siendo esto el valor agregado y de reconocimiento que deberían tener los trabajadores, pero que como no lo muestra la aplicación de la encuesta el índice de satisfacción laboral afecta directamente el clima organización y es lo que ha generado la baja y desmejora continua de los resultados de la Tienda Metro Neiva Sevilla. Por lo que se hace indispensable reevaluar el plan de bienestar y dar una nueva propuesta de mejoramiento en escala. Finalmente se obtuvo como resultado del tercer objetivo que es fundamental fortalecer las relaciones interpersonales a través de factores de integración, convivencia, inteligencia emocional para la óptima resolución de conflictos e implementación de estrategias sobre bienestar y aumento de la ventaja competitiva.

En vista que dentro del proyecto se hace referencia en gran parte a las variables que inciden directamente sobre el clima organizacional, las cuales se fundamentan en temas de liderazgo, satisfacción laboral y comunicación, se aplicó una encuesta de selección múltiple con el fin de fortalecer la información antes nombrada y a la vez el grado de influencia de estas dentro del objeto de estudio (Caracterización del clima laboral de la tienda Metro Sevilla), dentro de los resultados más significativos se evidencia que gran parte de la población encuestada

manifiesta que su trabajo no es importante ni valorado por la empresa, por ello del total de la población encuestada el 43.5% se encuentra en desacuerdo por la manera de liderar por parte de la jefatura.

Lo cual es corroborado con la pregunta del instrumento enfocada en identificar si la jefatura fomenta el trabajo en equipo y a la vez las relaciones interpersonales, donde se evidenció como resultado que los empleados mencionaron que esto es falso. Una vez analizada esta variable se procedió a identificar la perspectiva de los empleados frente al sistema de recompensas monetarias y no monetarias de la empresa, obteniendo como resultado que el 50% de la población encuestada no incentiva el cumplimiento de sus objetivos laborales, ni personales, lo cual influye dentro del nivel de satisfacción y productividad del trabajador, dentro de la variable de comunicación se tuvo en cuenta que si los empleados tenían claridad de cuáles son sus objetivos y tareas a cumplir desde de su rol, obtenido como resultado que de la cantidad de población encuestada el 50% responde que no se tiene, evidenciando con ello la mala comunicación dentro de la organización, corroborado en la respuesta que si la población recibe retroalimentación sobre el desempeño del trabajo, donde el 46.8% de la población encuestada manifiesta que no, comprobando una vez más que el tipo de liderazgo aplicado por la jefatura no es el correcto, ya que en primera instancia se manifiesta un nivel de inconformismo dentro de la caracterización del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla Neiva.

#### 4 Planteamiento del problema

Los intereses de las empresas privadas en Latinoamérica van enfocados en obtener crecimiento empresarial económico y sostenibilidad, por tanto, deben desarrollar estrategias que les permitan ser competitivas y alcanzar sus objetivos, partiendo desde la buena administración de los factores internos, ya que si no lo logran pueden sufrir crisis por la inestabilidad de los procesos, la alta rotación de personal, el desmejoramiento de la eficiencia y de la productividad, la desmotivación en un clima organizacional deteriorado y las malas decisiones de los líderes, lo que probablemente lleva a cualquier empresa al fracaso. Según Flint (2006) en su investigación acerca del por qué fracasan las empresas, plantea que el decline de las organizaciones se da por factores tanto internos como externos, entre los que menciona la rotación del personal, carencia de habilidades para la resolución de conflictos por parte de altos directivos, la pérdida de liderazgo y confianza de los líderes hacia sus subordinados, también afirma que las compañías con problemas internos son conocidas como económicamente peligrosas por su nivel de riesgo a la hora de invertir en ellas.

De otro modo, García Ramos (2006) afirma que:

En la actualidad, el crecimiento ha pasado a ser uno de los principales objetivos de las empresas. Además, si dicho crecimiento es mantenido en el tiempo de forma equilibrada, puede ofrecer un desarrollo sostenible que garantice la supervivencia de las propias empresas. (p. 21)

En esa medida las empresas deben desarrollar una buena administración de los factores internos, tomando como punto de partida la cultura organizacional, dado a que este factor en concordancia con el liderazgo es influyente en la motivación de los empleados a la hora de ser

productivos y con esto se logren aportes importantes para el desarrollo y crecimiento empresarial, porque de lo contrario las afectaciones pueden ser graves.

Así como lo plantea Calderón Hernández et al. (2011) la cultura organizacional es una consecuencia de la forma como las empresas han logrado integrar los intereses y las motivaciones del inversionista con las necesidades y expectativas de los trabajadores y se constituyen en el ambiente interno en el que se desarrollan todas las actividades organizacionales, que convierte la empresa en un sitio en el que se desea trabajar y ser productivo, a la vez que es el soporte para que la estrategia y los fines económicos puedan lograrse; o, por el contrario, la vuelven un campo de batalla en el cual la única finalidad es tratar de probar quién es más fuerte que el otro. Por último, se toma el desempeño organizacional, medido a partir de la percepción de efectividad, por cuanto es una finalidad socioeconómica de toda organización.

El liderazgo cumple un papel muy importante, cuando los equipos de trabajo se enfrentan a un liderazgo con exceso de control, escasas de habilidades para la resolución de conflictos y, dificultades a la hora de dirigir; se pueden presentar conflictos en el equipo, por la influencia negativa en las relaciones interpersonales, se pierde el objetivo del trabajo, se genera inestabilidad, las normas se dejan de respetar y se pasa por encima del sistema organizacional, esto según un análisis aplicado al liderazgo de una institución de salud. (Clerc et al., 2006)

En línea con el clima organizacional y el liderazgo se le suma la motivación, según un estudio realizado en la empresa Farraté & Jaquenod (2018) la compensación y beneficios que se le ofrece a los empleados es un elemento de valor para mantener un nivel de motivación alto, adicional internamente debe existir equidad, lo cual aporta a que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo y sean productivos, como también sostener garantías que

permitan que los integrantes de la organización no busquen otras oportunidades laborales, que conlleve a la alta rotación.

A la luz de lo anterior, en el presente trabajo se plantea como tema de investigación, la problemática de la Tienda Metro Sevilla Neiva, dado a que las llamadas a la línea de ética han aumentado significativamente, registrando como principal razón de inconformidad, que los empleados manifiestan sentir que la gestión realizada por los jefes de sesión es desacertada y que esto influye negativamente en el alcance de los objetivos tanto grupales como individuales y en la relación laboral de los equipos de trabajo. En ese sentido, se comprende que los cambios y movimientos efectuados con algunos líderes de la tienda durante el año 2021, está repercutiendo de manera negativa en los resultados proyectados, por lo cual se hace necesario identificar cuáles son los factores internos que están afectando el clima organizacional y por ende su crecimiento empresarial.

Cabe resaltar que la cadena de grandes superficies Metro pertenece a la firma chilena Cencosud Colombia S.A. Que particularmente la sede ubicada en la ciudad de Neiva fue comprada al retail financiero Carrefour por el retail Cencosud Colombia S.A, se dio apertura en junio del 2008, por lo tanto, la sede cuenta con 13 años de presencia en la ciudad de Neiva-Huila. La actividad económica va enfocada al comercio al por mayor y al detal, que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran: alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería, limpieza y utensilios para el hogar. El objetivo principal de la compañía es ofrecer un servicio de calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes mediante políticas de excelencia.

En función de lo planteado anteriormente se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla Neiva que han permitido el alcance de los objetivos organizacionales durante el año 2021?

## 5 Justificación

Reconociendo la importancia de identificar los factores internos que influyen en el desmejoramiento del clima organizacional de las empresas; la presente investigación procura identificar factores internos, analizarlos y a través de un diagnóstico detectar los aspectos críticos del clima organizacional que generan afectaciones en el cumplimiento de objetivos grupales, las relaciones laborales y la productividad.

Una vez se recopile la información sobre la percepción que tienen los empleados, frente a los diferentes aspectos del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla Neiva, esto permitirá desarrollar un diagnóstico que facilite analizar con claridad la problemática e identificar los factores de incidencia en el clima organizacional.

Entendiendo así que, la problemática que se busca resolver es la de minimizar el inconformismo de los empleados con respecto a la relación con superiores y compañeros, como también lo que ello repercute en el alcance de los objetivos grupales y la productividad. Buscando que las relaciones entre subordinados y superiores mejore, los objetivos grupales se cumplan y la productividad se active en pro de aportar a los resultados empresariales en general.

Por otra parte, se toma en cuenta la argumentación de Lee y Lings (2008) como se citó Ugalde Binda & Balbastre Benavent (2013) donde exponen que una de las formas de utilizar la metodología mixta es en paralelo, haciendo referencia a cuando tanto datos cuantitativos como cualitativos son recolectados a la misma vez para responder la pregunta de investigación, haciendo una triangulación de información que permite obtener datos desde distintos ángulos, para obtener una imagen más precisa del fenómeno estudiado. En este orden de ideas los datos aplicables a la investigación son por un lado cualitativos, obtenidos de los informes existentes en la línea telefónica de ética, de donde se extrae las diferentes problemáticas expuestas por los

empleados que acuden a esta herramienta como medio de solución o de mejora a los conflictos e inconformidades, y por otro lado se recopila información con la aplicación de una encuesta de preguntas cerradas que rescata datos con enfoque cuantitativo con respecto a los indicadores de medición del clima organizacional.

## 6 Objetivos

### 6.1 General

Caracterizar el clima organizacional de la tienda Metro Sevilla Neiva y sus alcances con los objetivos organizacionales que se plantearon para el año 2021.

### 6.2 Específicos:

- ✓ Identificar la estructura organizativa de la Tienda Metro Sevilla adoptada para la coordinación de actividades organizacionales y las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos.
- ✓ Reconocer los alcances de la responsabilidad y compromiso asumidos por los integrantes del equipo de trabajo con la operación de la tienda Metro Sevilla.
- ✓ Describir el sistema de recompensas monetarias y no monetarias dispuesto para los empleados de la Tienda Metro Sevilla.
- ✓ Referir los desafíos que enfrenta la organización de la Tienda Metro Sevilla para lograr los objetivos propuestos y un clima organizacional competitivo.

## 7 Marco referencial o estado del arte

### 7.1 Estado del Arte

En esta última década es visible la importancia que ha tenido el clima organizacional dentro del entorno empresarial ya que es la base fundamental para medir el nivel de satisfacción y rendimiento de los trabajadores a nivel interno de la organización.

Ahora bien, es importante conocer como se ha estudiado el tema desde los resultados, aportes teóricos prácticos o metodológicos de investigaciones que aportan al estudio que se está desarrollando.

Inicialmente se empieza estudiando la tesis que titula “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de tiendas Retail de Lima Metropolitana”, de la universidad peruana de las américas. Realizada por Rossi Rossi & Sosa Apaza (2021) la cual tiene como objetivo principal determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de tiendas Retail de Lima Metropolitana, Perú 2021.

La metodología utilizada en esta investigación es de enfoque cuantitativo, y se basa en la recolección de datos a partir de medidas numéricas y análisis estadísticos, aplicando los instrumentos de encuesta, mediante la implementación y aplicación de cuestionarios de clima organizacional y satisfacción laboral.

Entre los resultados más importante se destaca que si existe relación entre ambas variables propuestas y estudiadas (clima organizacional y satisfacción laboral); Es decir que, a mayor clima organizacional, mayor satisfacción laboral, reflejando con ello que los trabajadores se sienten motivados y satisfechos con los beneficios que le brinda la empresa, al igual que con el liderazgo de sus jefes. Por lo tanto, mientras el clima laboral sea alto los trabajadores tendrán alta la satisfacción.

La conclusión más representativa se centra en que, si el clima organizacional de los trabajadores de tiendas Retail de Lima Metropolitana es Eficiente, la satisfacción de los trabajadores, igualmente lo será.

Sin embargo, también se concluye que existe una relación significativa débil entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de la institución, se encontró que los ítems en que los encuestados estaban más satisfechos eran los relacionados con confort e identidad, mientras que los ítems en los que están insatisfechos eran los relacionados a remuneraciones e incentivos laborales.

La tesis de Rossi y Sosa refleja aportes que son útiles para el desarrollo del proyecto de investigación; pues da a conocer que mientras el clima organizacional sea alto los trabajadores tendrán alta la satisfacción, ambas variables son directamente proporcional, reflejando con ello una variable significativa para el estudio que se está desarrollando que corresponde a la satisfacción laboral, la cual incidí de manera directa sobre el clima organizacional.

Seguidamente se estudia la tesis “La relación entre la rotación del personal y el clima laboral del personal operativo en una empresa retail, Lima 2019”, de la universidad san Ignacio de Loyola, Lima - Perú. Realizada por Westfalia (2020) la cual tiene como objetivo principal determinar la relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo de una empresa retail en Lima 2019.

En base al logro de dicho objetivo se realiza una investigación de tipo correlacional ya que se identifica la relación entre la rotación de personal y el clima laboral, mediante la aplicación del instrumento de encuesta para la recolección directa de datos reales mediante dos cuestionarios, los cuales estuvieron compuestos por 16 preguntas, dirigidas al personal operativo de la empresa retail, esto permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la

investigación. Asimismo, se empleó el instrumento de observación directa mediante en base al criterio de Jueces dirigido a profesionales con más de 10 años de experiencia, lo que ayudo a estructurar los cuestionarios y encontrar la relación de las dos variables de estudio.

Entre los resultados más importantes se destaca que si existe relación significativa entre el clima laboral y la rotación de personal en los operarios de la empresa retail en Lima 2019 es decir que, mientras el personal sienta que hay oportunidades de desarrollo profesional, personal, comunicación, buenas condiciones laborales habrá involucramiento y, por tanto, menores indicadores de rotación de personal.

Finalmente dentro de las conclusiones se destaca que las condiciones laborales se relaciona significativamente con la rotación de personal en los operarios de la empresa del sector retail en Lima 2019; la importancia que tiene el bienestar en el ambiente de trabajo asimismo la infraestructura, salarios y horarios laborales se relacionan con la menor tasa de rotación de personal porque mientras el trabajador se sienta satisfecho con las condiciones favorables y beneficios laborales las probabilidades de su renuncia voluntaria o involuntaria será menor.

Westfalia Raymundo (2020) presenta una investigación correlacional, la cual coincide con el desarrollo de nuestra investigación ya que realiza un estudio para determinar la influencia de la rotación del personal dentro del clima laboral, reflejando con ello una segunda variable más a estudiar dentro del objeto de estudio.

Por otro lado, se estudia la tesis “Propuesta de programa de bienestar para los jefes de área de la operación en tiendas metro”, de la universidad externado de Colombia, Bogotá D.C. Realizada por Mulford Rozo (2018) que tiene como objetivo general elaborar un programa de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral de los jefes de área de la operación de Cencosud Colombia S.A. para las tiendas Metro.

La metodología que se utilizó en la investigación es de tipo descriptivo debido a que en la actualidad se presenta con el bienestar de los jefes de área de la compañía basados en las necesidades presentadas, se revisaran las categorías y se aplicara el instrumento de encuesta dentro de la organización.

En los resultados se muestra que las necesidades presentadas por los jefes de área de Cencosud Colombia S.A. estaban ligadas a que no eran participes de la toma de decisiones, no se estaba brindando la capacitación adecuada según su especialidad, así mismo su remuneración está por debajo de las del mercado, además consideran que no hay reconocimiento laboral y desean tener una póliza de salud que garantice una mejor atención medica en caso de requerirlo.

A sí mismo es importante mencionar que la implementación de este programa; trae enormes beneficios acordes al cargo de los jefes de cada área, con el fin de incentivarlos y brindarles un crecimiento profesional y laboral, para que así estos puedan fortalecer y ofrecer a los operativos a misma calidad de vida que obtienen frente a este programa.

Finalmente, dentro de las conclusiones más representativas se destaca que el programa de bienestar responder a la satisfacción de las necesidades individuales, sociales y familiares del trabajador dentro y fuera del contexto laboral y esta debe ser equitativa para todos los cargos de la organización.

Por otra parte, se menciona el impacto que traerá a la compañía la implementación de este programa se verá reflejada en los indicadores de resultados de venta, percepción del servicio al cliente, la experiencia de compra, ya que un cliente satisfecho sigue comparando en nuestras tiendas, disminución en los indicadores de rotación de personal hasta en un 5%, una mejor calificación en la encuesta de Great place to work.

Los aportes que refleja la tesis Mulford Rozo son muy útiles ya que se centró en evaluar y analizar la influencia de la satisfacción de las necesidades humanas dentro del clima organizacional, puesto que difícilmente las personas pueden vivir bien sin la satisfacción de alguna de ellas, ya que, gracias a la intervención se logró identificar y definir estas necesidades relacionadas con el desarrollo y la capacitación, participación en los programas de bienestar, reconocimiento e incentivos, participación y toma de decisiones, seguridad y salud en el trabajo, variables que inciden directamente con el funcionamiento del clima organización, nuestro objeto de estudio.

También se estudia la tesis “Inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017” de la universidad de Inca Garcilaso de la vega, Lima-Perú. Realizada por Gallardo Colan (2017) quien tiene como objetivo principal Determinar cómo influye la inteligencia emocional en el liderazgo Transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017.

La metodología utilizada en la investigación está enmarcada dentro del tipo de investigación aplicada, de enfoque cuantitativo ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo. A sí mismo es importante mencionar que el estudio responde a un diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural. Los instrumentos de recolección de datos utilizados dentro de la metodología de investigación se centraron en el análisis de datos y la técnica de encuesta.

Teniendo en cuenta los resultados muestra que las variables de Inteligencia emocional, autoconsciencia, empatía y socialización, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017”, lo cual implica que

estas variables influyen directamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD.

Posteriormente se concluye que es importante que los directivos, jefes, gerentes de la empresa Cencosud aprendan a identificar y hacer uso pertinente de su inteligencia emocional dentro de sus labores como líder, para así cumplir satisfactoriamente con su trabajo y motivar a sus colaboradores.

Por otra parte, es indispensable programar un curso sobre inteligencia emocional y liderazgo para los jefes y gerentes y así ayudarlos a gestionar sus emociones frente a la toma de decisiones y hacer mejores líderes. Asimismo es importante que se evalúe al personal constantemente para poder ayudarlos a desarrollarse dándoles cursos o capacitándolos y así puedan hacer línea de carrera en mediano plazo.

Gallardo Colan (2017) da como contribución al proyecto en desarrollo la importancia de la inteligencia emocional dentro del clima organizacional, por tal manera se identifica como útil.

Otra investigación importante para analizar, es la elaborada por Barrios Zeballos & Lopez Pari (2017) "Clima Organizacional y Satisfacción laboral en un Contexto Post- Fusión de una empresa retail" en la que los autores desarrollan una investigación con metodología de tipo cuantitativo, con método de muestreo no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia, teniendo como objetivo determinar si existe una correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, donde la pregunta de investigación planteada es: ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Asesores de Ventas de dos empresas Retail fusionadas?; las dimensiones generales a analizar fueron las de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, el instrumento utilizado fue la Escala Clima Laboral CL-SPC y la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC ambas de Sonia Palma Carrillo con una

confiabilidad y validez aceptable, la muestra fue conformada por 67 trabajadores de Tiendas Efe y 51 trabajadores de Tiendas Curacao; los factores tomados en cuenta para la inclusión y aplicación del instrumento fueron:

1. Trabajadores con tres o más meses de servicio en la compañía.
2. Trabajadores que de manera voluntaria participaran en el cuestionario.

Los resultados fueron procesados por medio de la aplicación del programa estadístico SPSS versión 22, y la información arrojada es:

#### Resultados tienda Efe:

- Nivel de clima laboral general en tiendas Efe se encuentra en un nivel promedio con un 62.7%, sin embargo, un menor porcentaje de 13.4% refleja un Clima Laboral desfavorable.
- Las cinco dimensiones del Clima Laboral (realización personal, involucramiento personal, supervisión, comunicación, condiciones laborales) se encuentran en un nivel medio, teniendo a las Condiciones Laborales con una mayor puntuación de 61.2% y con un menor porcentaje a la Realización Personal con un 46.3%.
- La Satisfacción Laboral se ubica en un nivel promedio con un 55.2%, sin embargo, un 35.8% se ubican dentro de insatisfecho.
- Con respecto a las dimensiones de la Satisfacción Laboral (significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal, beneficios económicos) las condiciones de trabajo con un 59.7%, Significación de la Tarea con 50.7% y Beneficios Económicos con 43.3% se ubican en un nivel promedio a diferencia de Reconocimiento Personal que puntúa 40.3% tanto en un nivel promedio como insatisfecho.

- Analizando los resultados con la relación del Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en Tiendas Efe se puede evidenciar que los asesores de ventas que marcaron muy desfavorable en clima laboral se encuentran en un 100% insatisfechos, los que marcaron desfavorable en Clima Laboral se encuentran en un 55.6% insatisfechos, los que se encontraron en un nivel promedio en Clima Laboral con un 54.8% obtuvieron promedio en Satisfacción Laboral, los que se encontraron en un nivel favorable en Clima Laboral con un 80.0% obtuvieron un nivel promedio de Satisfacción Laboral.

Resultados tienda Curacao:

- El Clima Laboral se encuentra en un nivel promedio con un 56.9%, sin embargo, un menor porcentaje de 9.8% refleja un Clima Laboral desfavorable.
- Las cinco dimensiones de Clima Laboral (realización personal, involucramiento personal, supervisión, comunicación, condiciones laborales) se encuentran en un nivel medio, teniendo las Condiciones Laborales con una mayor puntuación de 64.7% y con un menor porcentaje a las dimensiones de Supervisión e Involucramiento Personal con un 47.1%.
- La Satisfacción Laboral se ubica en un nivel promedio con 62.7%, sin embargo, un 29.4% se encuentra en un nivel insatisfecho.
- Las dimensiones de la Satisfacción Laboral (significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal, beneficios económicos) presentan mayor porcentaje a las Condiciones de Trabajo con un nivel promedio de 68.6% sin embargo la dimensión de Reconocimiento Personal con un 56.9% se ubica en un nivel de insatisfecho.

Según Barrios Zeballos & Lopez Pari (2017) al analizar los resultados de la relación entre Clima Laboral y Satisfacción Laboral en Tiendas Curacao se observa que los asesores de ventas que marcaron muy desfavorable en clima laboral se encuentran en un 50% muy insatisfechos, los

que marcaron desfavorable en Clima Laboral se encuentran en un 60% insatisfechos, los que se encontraron en un nivel promedio en Clima Laboral con un 58.6% obtuvieron promedio en Satisfacción Laboral, los que marcaron favorable en Clima Laboral con un 92.9% obtuvieron un nivel promedio de Satisfacción Laboral y los que puntuaron muy favorable en Clima Laboral al 100% obtuvieron un nivel promedio en Satisfacción Laboral.

Y por otro lado, Barrios Zeballos & Lopez Pari (2017) afirman que según su investigación la correlación del Clima Laboral con la Satisfacción Laboral en Tiendas Efe y Tiendas Curacao arroja que los asesores de ventas que marcaron muy desfavorable en clima laboral se encuentran en un 33.3% muy insatisfechos, los que marcaron desfavorable en Clima Laboral se encuentran en un 57.1% insatisfechos, los que se encontraron en un nivel promedio en Clima Laboral con un 56.3% obtuvieron promedio en Satisfacción Laboral, los que obtuvieron favorable en Clima Laboral con un 86.2% obtuvieron un nivel promedio de Satisfacción Laboral y los que puntuaron muy favorable en Clima Laboral al 100% obtuvieron un nivel promedio en Satisfacción Laboral.

Finalmente, los autores concluyen que sí existe una relación dependiente entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en los asesores comerciales de las empresas fusionadas, lo que significa que donde se desarrolla un Clima Laboral de calidad la Satisfacción Laboral es de mayor relevancia.

Otra investigación tomada en cuenta es la desarrollada por Román Córdova (2018) "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral En La Empresa Ripley S.A.", está es una investigación de tipo descriptiva transversal correlacional, con análisis de resultados cuantitativos, el método de muestreo utilizado fue el probabilístico de tipo censal, su objetivo general fue el de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción

laboral en los trabajadores de Ripley S.A., la pregunta de investigación planteada fue: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de Ripley S.A. - 2018?, las variables de estudio analizadas fueron el clima organizacional y la satisfacción laboral, así mismo las dimensiones del clima laboral evaluadas fueron la comunicación, motivación y el liderazgo; y las dimensiones de satisfacción laboral evaluadas fueron las de trabajo en equipo, condiciones de trabajo y remuneración. Como instrumento para levantamiento de información se utilizaron dos cuestionarios de aplicación individual, uno enfocado en el Clima Laboral y el otro en la Satisfacción Laboral, dichos cuestionarios fueron de elaboración propia de la autora, para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con cinco opciones. La población producto de estudio fueron los 50 empleados de la empresa Replay S.A del área de cajas, la autora propone que, debido al reducido tamaño de la población, la muestra tomada fue igual a la población.

Por otro lado, en los resultados, los datos fueron expresados de forma estadística, su lectura e interpretación se llevó a cabo con la codificación y tabulación de los datos, dichos resultados son comparados con la hipótesis lo que conlleva a la conclusión, los datos recolectados a través de los instrumentos fueron ingresados al programa estadístico SPSS versión 34 para realizar informes en cuadros porcentuales. La autora menciona que los cuestionarios fueron avalados por jueces expertos en el tema antes de ser aplicados. Así mismo para determinar la confiabilidad de los instrumentos fue utilizada la prueba de Alfa de Cronbach, donde el instrumento del Clima Organizacional obtuvo una puntuación de 0.898 y el de Satisfacción Laboral obtuvo una puntuación 0.821 que, según Román Córdova, (2018) por ser puntuaciones superiores al 0.75 presentan una confiabilidad alta y ello las hace aplicables a la investigación.

Los resultados fueron expresados en gráficos de barras y la conclusión determinante de Román Córdoba, (2018) se describe así:

“Se logró determinar que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de Ripley S.A.-2018, se encontró una correlación de 0,884 con el coeficiente de Pearson, con un p\_valor de 0,000 menor al nivel  $\alpha=0,05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna”

Otra investigación importante es la llamada “Clima laboral y productividad de la tienda por departamentos Ripley S.A. sucursal Chillán” de la universidad del Bio Bio – Chile, realizada por Fonseca Gutiérrez, Nuñez Pérez, & Gutiérrez Nuñez (2014) la cual tiene como objetivo identificar la relación entre el Clima Laboral y la Productividad de la Tienda Ripley S.A. sucursal Chillán de la cadena de tiendas por departamentos, durante los años 2012 al 2014.

La metodología utilizada en esta investigación es descriptiva, ya que no existe manipulación de variables, pues sólo se observa y se describen las mismas tal y como se muestra, además el instrumento de medición que utilizaron en su forma original es elaborado por la consultora Great Place to Work, el cual permite medir el clima en los distintos departamentos y a partir de los resultados obtenidos, lograr que cada equipo pueda generar sus propios planes de clima. El tipo de investigación presenta es no experimental.

Según Fonseca Gutiérrez, Nuñez Pérez, & Gutiérrez Nuñez (2014), el clima laboral y la productividad están muy relacionada, pues si bien alguno de los dos factores se ve afectado va a impactar directamente en el otro.

Así mismo Fonseca Gutiérrez, Nuñez Pérez, & Gutiérrez Nuñez (2014), concluye que: “las personas tienen comportamientos tanto individuales como grupales, obteniendo resultados individuales y de grupo que fueron evidenciados en el análisis de correlación de clima y

productividad de los departamentos que demostraban que a bajo clima laboral, baja la productividad reflejada en las ventas y en efecto contrario al subir el clima aumenta la productividad”

Además, también se expresa que dentro de los propósitos más importantes de la compañía es crear un buen ambiente según lo relaciona la estrategia del plan de personas de la tienda Ripley. Fonseca Gutiérrez, Nuñez Pérez, & Gutiérrez Nuñez (2014) señala: “La elaboración de un Plan Personas innovador y comprometido, fue vital en ese proceso. Nacieron así programas específicos capaces de empujar el cambio:

- Programa Reconocimiento: destaca las actitudes sobresalientes de los colaboradores.
- Liderazgo: prepara a líderes cercanos y comprometidos.

Estos programas son el motor fundamental de la permutación de la compañía y han permitido que el porcentaje de satisfacción de los empleados haya ido cada año subiendo, por lo mismo se evidencia que las percepciones que tienen las personas que son parte de la tienda Ripley Chillán han mejorado de manera significativa.”

Finalmente concluye, Fonseca Gutiérrez, Nuñez Pérez, & Gutiérrez Nuñez (2014) “Con esto se comprueba que lo mencionado por el reportaje López (2014), donde señala: “Hoy en día las personas no se fijan en la remuneración. El lugar y el ambiente de trabajo son clave. Ya no buscan un jefe, sino en personas que den en los motores de satisfacción laboral”.

Otra investigación sumamente interesante es la tesis “Satisfacción laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa del sector retail de lima metropolitana y provincias” desarrollada por la universidad autónoma de Perú, por (Vega Jara, 2018). Esta investigación tiene como objetivo determinar si existe relación entre la satisfacción laboral y el

compromiso organizacional en vendedores de una empresa del sector retail de Lima Metropolitana y provincias.

La tesis es de tipo no experimental puesto que no manipula variables, el diseño es descriptivo correlacional ya que se caracteriza en los hechos. Así como se establece la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En cuanto al análisis estadístico de los datos, se realizaron análisis descriptivos de Desviación estándar, Moda, Mediana, Asimetría, Curtosis, Frecuencia, Porcentajes, Percentiles y Media aritmética. (Vega Jara, 2018)

Como resultado de la investigación muestra que el nivel de satisfacción laboral predominante en la muestra de vendedores de una empresa del sector retail es Promedio, lo que denota que los empleados sienten que se cumplen más expectativas en ciertos factores que en otros, es así como la satisfacción laboral obtuvo un puntaje promedio y eso va muy ligado a que la relación entre compañeros es relativamente buena, pero al llegar a jefes superiores o gerenciales la relación es mucho más tensa.

Por consiguiente, se concluye que: “Existe relación positiva y estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en vendedores de una empresa del sector retail de Lima Metropolitana y provincias. Especialmente entre las dimensiones condiciones físicas y/o materiales, desarrollo personal de la satisfacción laboral y todos los componentes del compromiso organizacional” (Vega Jara, 2018).

Adicionalmente los autores realizan unas recomendaciones dentro de las cuales se destaca: “La satisfacción laboral es muy importante para que los vendedores estén comprometidos con su empresa, por lo cual se recomienda mayor atención a estas variables que

permitirán mejorar el rendimiento y productividad de estos en favor del desarrollo de la empresa.” (Vega Jara, 2018)

Otra investigación es la “Relación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la industria metal mecánica en Lima Norte, 2016” de la Universidad San Ignacio de Loyola desarrollada por (Príncipe Gutiérrez, 2018).

Esta investigación tiene como objetivo, determinar la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la industria metal mecánica en Lima norte, 2016. Para su desarrollo, el tipo de investigación fue descriptiva, de igual forma se desarrolló mediante “un enfoque cuantitativo, ya que posterior a la recolección de datos y procesamiento de los mismos se pudo cuantificar el nivel del clima organizacional y desempeño laboral de la industria metal mecánica en Lima Norte.

Por otra parte, la investigación se situó dentro de los estudios no experimentales, ya que se limitó a describir las variables de estudio, sin tener que modificarlas o alterarlas, ya que ello no fue su objetivo. Solo buscó describirlas desde el plano teórico.” (Príncipe Gutiérrez, 2018).

Finalmente, Príncipe Gutiérrez (2018) concluye que: “Se comprobó que existe relación entre los objetivos de la industria y el desempeño laboral del personal de la industria metal mecánica en Lima Norte, 2016 ( $Rho\ 0.985$ ), la variable clima organizacional se situó en la alternativa a veces para el 31.9% de operarios y la dimensión objetivos a veces para el 43.7% de los operarios. Las cifras demuestran que los objetivos no siempre se cumplen totalmente, debido a que las empresas no proporcionan todas las facilidades a los operarios y a que los objetivos no siempre son tomados en cuenta por el personal, por desconocimiento o indiferencia. La relación entre los objetivos de la industria y el desempeño de los trabajadores de la industria metal mecánica en Lima norte, 2016, es significativa”.

Además, también precisa que se logró desmostar que existe relación entre la cooperación y el desempeño laboral del personal de la industria metal mecánica en Lima norte. Dentro de las recomendaciones dadas por los investigadores precisa que se debe mejorar diversos aspectos que integran el clima organizacional, por lo cual es necesario revisar los objetivos de la empresa, el alcance de los jefes de planta, la calidad de los productos y servicios, el trato con los trabajadores, las áreas de trabajo y los reconocimientos al personal.

## 7.2 Marco Teórico

### 7.2.1 *Clima Organizacional*

Uribe, Patlán y García (2015), mencionan a Forehand y Gilmer (1964), quienes definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. (citado por Sotelo Asef & Figueroa González, 2017, pág. 5)

Por otra parte, se toma la definición de Hospinal (2013), que menciona a Rodríguez et al. (2007), quienes a su vez citan la definición de Litwin & Stringer (1968), la cual señala que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional origina productos de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización. (citado por Sotelo Asef & Figueroa González, 2017, págs. 5-6)

Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) comentan que el trabajo realizado por Elton Mayo entre los años 1927 a 1939, en las fábricas de Hawthorne pertenecientes a la compañía General Electric, posiblemente sea considerado el primer aporte en la historia del Clima Organizacional, puesto que los experimentos llevados a cabo en dichas fábricas ponen de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre ellos, forman parte del Clima Organizacional. (citado por Sotelo Asef & Figueroa González, 2017, pág. 6)

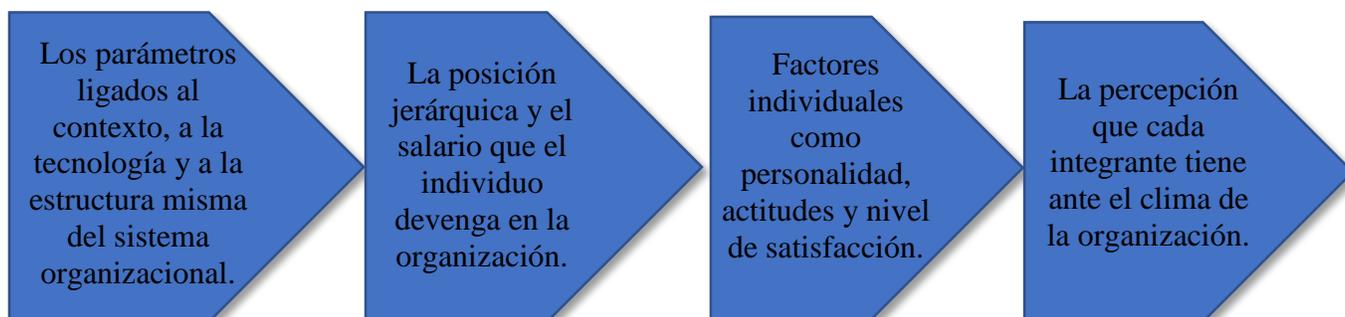
Esparragoza, Sánchez y Martínez (2014) mencionan diversas definiciones de clima de manera cronológica; en ellas se ven las diferencias y convergencias que sobre el concepto tienen diversos autores representativos de la literatura especializada. Se puede ver una orientación de mayor estructura conforme se avanza en el tiempo, ya que se incluyen conceptos más ricos en variantes y alcances en interactividad y relación del espacio; se puede considerar como factor común el hecho de que la mayoría de los autores definen al constructo como el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de esta. (citado por Sotelo Asef & Figueroa González, 2017, pág. 6)

Por otro lado, la definición de clima organizacional creada por el investigador y psicólogo Rensis Likert, es una de las más importantes dada a sus investigaciones en materia de procesos administrativos, como lo menciona Brunet (1987) donde plasma que:

La teoría del clima o teoría de los sistemas de organización de Likert, va enfocada a examinar la naturaleza del clima y su importancia en la eficiencia organizacional. El comportamiento de los subordinados es el resultado de los procesos administrativos y las condiciones organizacionales, a su vez plantea cuatro factores influyentes en la percepción individual del clima, los cuales se definen así:

### **Ilustración 1.**

*Factores que influyen en la percepción individual del clima*



Nota. La ilustración representa los factores que influyen en la percepción individual del clima según indica Brunet (1987).

En ese orden la teoría de Likert según Brunet (1987) menciona tres tipos de variables que determinan las características de una organización y son:

- Variables causales: Éstas son de carácter independiente y determinan la evolución de la organización y sus resultados.
- Variables intermediarias: Éstas son de carácter interno y hacen referencia a la motivación, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Variables finales: Éstas son de carácter dependiente y reflejan los resultados y la eficacia de la organización, como la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas.

### **Ilustración 2.**

*Teoría del clima organizacional de Likert*



Nota. La ilustración representa la percepción del clima organizacional en base a tres variables fundamentales como lo son variables causales, intermedias y finales según la teoría de clima organizacional de Likert.

## **7.2.2 Tipos de Clima:**

A su vez, las variables mencionadas dan apertura a dos grandes tipos de clima, el clima tipo autoritario y el tipo participativo, los cuales según plantea Brunet (1987) sobre la teoría de Likert, se definen así:

### **7.2.2.1 Tipo Autoritario.**

#### **7.2.2.1.1 Autoritarismo Explotador.**

Este tipo de clima hace referencia a aquel donde no existe confianza de la alta dirección hacia sus subordinados, las decisiones son tomadas de manera jerárquica y se maneja un entorno de miedo, castigos, amenazas y predomina la autoridad en las relaciones laborales y la comunicación va enfocada en directrices e instrucciones.

#### **7.2.2.1.2 Autoritarismo Paternalista.**

Este tipo de clima se caracteriza por ser condescendiente con los empleados, las decisiones se toman también teniendo en cuenta a los subordinados; tanto las recompensas como los castigos se hacen en base a motivar a los empleados, las relaciones laborales entre superiores y subordinados son condescendientes y precavidas. Los trabajadores tienen la percepción de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

### **7.2.2.2 Tipo Participativo.**

#### **7.2.2.2.1 Consultivo.**

En este tipo de clima, predomina la confianza hacia sus empleados, las decisiones, aunque son tomadas por la alta dirección, también es permitido que los subordinados tomen decisiones desde los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente y las recompensas o castigos ocasionales, van enfocados en motivar a los trabajadores, las relaciones

laborales tienden a ser superior- subordinado y estas pueden llegar a ser de confianza, los compromisos y responsabilidades son asumidos tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Este tipo de clima se da en un ambiente dinámico, donde la administración es basada en alcanzar objetivos.

#### **7.2.2.2 Participación en Grupo.**

Este tipo de clima se caracteriza por la confianza de la alta dirección en sus trabajadores. Los procesos de toma de decisiones están distribuidos en toda la organización y bien definidos en los diferentes niveles. La comunicación es tanto ascendente como descendente y de manera lateral, los empleados están motivados por la participación e implicación, por el rendimiento ante los objetivos y por el mejoramiento continuo. Las relaciones laborales son de amistad y confianza entre superiores y subordinados. Las responsabilidades son asumidas por los niveles superiores, pero fuertemente apoyadas por los inferiores. Todos los integrantes de la organización forman un equipo, con intereses enfocados en el cumplimiento de los objetivos y fijados a través de la planeación estratégica.

A su vez según la teoría de los sistemas de Likert aproxima a los tipos de clima en una calificación abierta y cerrada, donde un clima abierto define a aquellas organizaciones que son dinámicas, capaces de alcanzar sus objetivos con la implicación de todos sus integrantes en la toma de decisiones y el trabajo en equipo, dando importancia a la satisfacción y la motivación. Por el contrario, el clima cerrado define a aquellas organizaciones burocráticas y rígidas, en las que los empleados experimentan insatisfacción, desconfianza, relaciones interpersonales tensas y privativas. En ese orden de ideas los sistemas autoritarismo explotador y autoritarismo

paternalista, pertenecen a un clima cerrado y los sistemas consultivo y de participación en grupo pertenecen a un clima abierto.

### **7.2.3 Otros Conceptos del Clima:**

En otros conceptos, podemos decir que el clima organizacional es un factor sumamente importante en cualquier organización, pues de él repercuten comportamientos, actitudes y un sin número de factores que pueden impactar de manera positiva o negativa en una empresa. Así como Brow (1991) como se citó por Jiménez Arias (2007) define el clima organizacional como: “...las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general” (p.2).

A su vez otros autores afirman:

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. (Iglesias Armenteros & Sánchez García, 2015)

Por lo general un trabajador dedica más tiempo a la jornada laboral que a su vida personal, como lo dice el Código Sustantivo del Trabajo [CST], Diario Oficial No. 51818 – (5 de octubre de 2021) “ la jornada laboral mínimo debe de ser de 8 horas diarias y 48 semanales”, por esto es sumamente importante un buen clima laboral, ya que de alguna manera el tiempo que se comparte en la vida laboral es significativo para el bienestar y la salud mental de cada individuo

y las relaciones entre compañeros de labor y superiores tiene consecuencias positivas o negativas, tanto en la motivación a la hora de ser productivos y cumplir objetivos individuales, como en la vida personal y familiar.

Así como lo afirma Joblers (s.f.) un clima laboral agradable permite:

- ✓ Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo.
- ✓ Incremento del interés: el ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos.
- ✓ Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
- ✓ Evitar el absentismo laboral: la infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral.
- ✓ Mejorar la productividad laboral: un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos.

Dado a que el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales si no también de la forma en que percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Ortega Ojeda & Perdomo Palecia, 2007).

Así mismo, Ortega Ojeda & Perdomo Palecia (2007) mencionan que:

Todo éxito empresarial depende primordialmente del clima organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general, es tan importante como las ventas y ampliación de las mismas, en donde no tener un buen uso de él, puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos los niveles (p.4).

Los anteriores apartados de autores nos permiten identificar el grado de impacto del clima laboral dentro de la organización; el cual está conformado por el conjunto de clientes internos que representan el pilar fundamental de supervivencia y funcionamiento de la empresa en el mercado. Es por ello que la gran mayoría de empresas dejan de ser productivas en sus distintos temas administrativos y operativos, en vista de que no fomenta un buen ambiente laboral, en muchas ocasiones a causa de la falta de comunicación e involucración de los directivos, administrativos, jefes de sección, ya que el liderazgo de los dirigentes incide directamente en el desempeño de los empleados de la organización.

Como lo menciona García Solarte (2009):

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional (p.6)

Por lo tanto, para poder analizar y entender el clima organizacional es importante identificar los factores que influyen directa e indirectamente en el comportamiento productivo de los clientes internos, y a la vez en los procesos organizacionales.

El clima organizacional produce que las compañías, logren atribuir sus objetivos al crecimiento y expansión de sus objetivos, así mismo, el buen clima organizacional hace que la empresa sea permeable a cualquier cambio que presente en todos sus procesos; si nos detenemos un poco a pensar en las consecuencias que trae que las organizaciones trabajen en pro del bienestar y de la felicidad de los empleados, podemos evidenciar que cada uno de los proyectos que se puedan desarrollar en la organización se vuelven retos personales y de alta cooperación entre los colaboradores de la organización, lo cual traduce que definitivamente trabajar por un buen clima organizacional es muy rentable y beneficioso para cualquier organización. (Paez Lozano, 2014, pág. 8)

Al respecto, como menciona Noboa (s.f.):

El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso. El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas. (p. 3)

Mientras que, como menciona Chirinos Araque et al (2018):

El ambiente laboral influye enormemente en el comportamiento de los empleados, es decir, en la ejecución y el rendimiento de su trabajo. Por esta razón,

la empresa debe conocer qué influye en este comportamiento, cuál es la percepción que tienen del ambiente laboral, de sus jefes, entre otros factores. La necesidad de conocer el funcionamiento de las organizaciones lleva implícito la descripción del ambiente donde se desarrolla la actividad de los individuos. Este ambiente en el trabajo puede describirse a través del clima organizacional, el cual es uno de los factores que más influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de cualquier empresa, además en la propia calidad tanto de los productos elaborados como de los servicios prestados (p. 47-48)

Al mismo tiempo, como menciona Torrecilla (2005):

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son: Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, 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 configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de esta (p. 4)

El clima organizacional se define: "...las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos

administrativos, ambiente laboral en general” (Brown, 1991, como se citó en Jiménez Arias, 2007, p. 2).

La medición del clima organizacional es de mucha importancia en cualquier empresa, pues gracias a este podemos identificar factores claves ya sea para la mejorar los procesos o para seguirle dando continuidad.

#### **7.2.4 *Objetivos Organizacionales***

Según Arce Burgoa (2010)

Las empresas deben tener una finalidad establecida, la cual se alcanza a través del cumplimiento de objetivos, que permiten su evolución enfocada a la ejecución de la misión, por medio de estrategias y planeación. Además, afirma que toda organización tiene por lo menos tres objetivos generales que son: supervivencia, crecimiento y utilidad; y por otro lado tienen objetivos particulares que se establecen según los intereses de los gerentes (p. 4)

Seguido de esto, Marco et al (2016) afirman que:

La declaración de la misión sirve como impulsor en el proceso de la planeación estratégica y el alcance de los objetivos a largo plazo, estimulando a quienes integran la organización a que enfoquen su cotidianidad a la perspectiva estratégica (p.23)

También plantean que, los objetivos y metas pueden darse en diferentes grados de rendimiento, dependiendo del nivel con el que sean alcanzados, y las acciones organizacionales van enfocadas a definir la manera de alcanzar los objetivos definidos, por otra parte los objetivos generales desglozan objetivos de menor

calibre que pueden ser mencionados como metas, las cuales requieren la aplicación de la eficiencia y eficacia, para su éxito (p.124)

Por otro lado Much Galindo & García Martínez (2005) afirma que:

Los objetivos son esa serie de parametros en los que se centran ciertas actividades para cumplir un fin establecido por la organización en el futuro, bajo un tiempo especifico, que da el enfoque a la planeación y orienta a la dirección y control, de alguna manera aunque los objetivos se presentan de manera global dentro de la organización, estos pueden tambien ser establecidos de manera autonoma desde las diferentes áreas con el cumplimiento de metas que permitan dar cumplimiento a los objetivos generales. Dentro de las características de los objetivos esta la determinación de ser alcanzados en un tiempo especifico, procurando una redacción de caracter cualitativa; estos pueden ser establecidos a corto, mediano o largo plazo. Dentro de su clasificación se encuentran los objetivos estrategicos o generales, tacticos o departamentales, operacionales o especificos.

#### Dimensiones del Clima

Siguiendo lo planteado por Brunet (1987) las dimensiones del clima según algunos autores determinantes son las siguientes:

**Tabla 1.** Dimensiones del clima organizacional

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et
1.Tamaño de la organización.	1. Empeño	1.Estructura organizacional.	1. Competencia/eficacia.
2.Estructura organizacional.	2.Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3.Complejidad sistemática de la organización.	3.Intimidación.	3. Recompensa.	3.Nivel práctico/ concreto.
4.Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines	5. Actitud.	5. Confianza y consideración por parte de los administradores.	5. Impulsividad.
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgos y desafíos.	
	7. Confianza.		
	8. Consideración.		

Fuente. Información tomada de Brunet (1987) p. 44

Las variables por estudiar en este trabajo se agrupan en cinco dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación.

A continuación, se define cada dimensión propuesta con sus respectivas categorías Segredo Pérez (2013):

Liderazgo: influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

Motivación: conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Aquí se agrupan las categorías: realización

personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).

Reciprocidad: relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización. Se analizan en este aspecto las categorías: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R), equidad (E).

Participación: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos. Las categorías por evaluar son: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucrarse en el cambio (IC).

Comunicación: proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización. Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

Lo más relevante de este modelo es la obtención (con la aplicación de un cuestionario) de una visión rápida sobre qué valoración tienen sus miembros de la organización, posibilitando información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio.

Es importante considerar que el clima no puede verse como un resultado, si no como una herramienta diagnóstica donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. (p. 6-8)

### 7.2.5 *Modelos del Clima Organizacional*

Modelo Explicativo del Clima Organizacional: Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

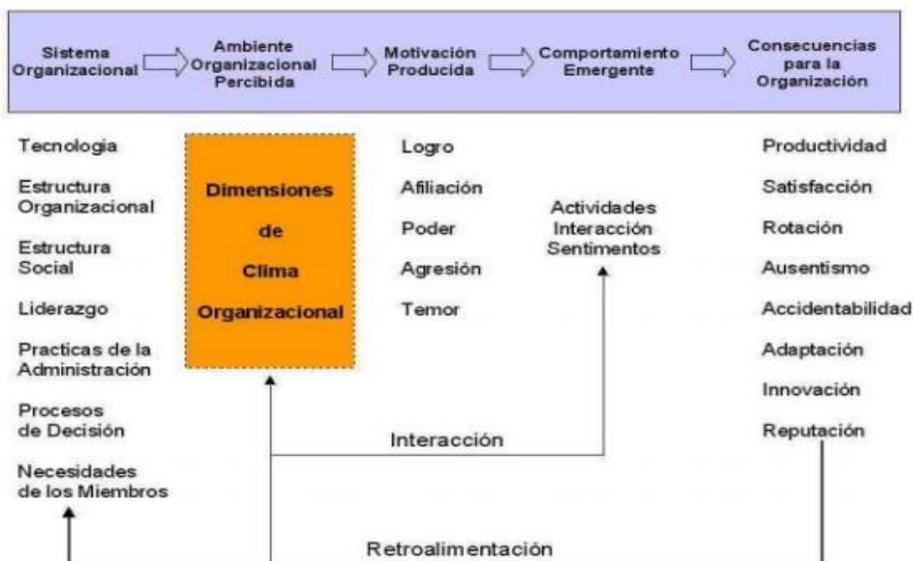
A continuación, se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. (Edel, R., García, S. y Guzmán, F., 2007, como se citó en Ramos Moreno, 2012, p. 87)

Litwin y Stringer (en Goncalves 2011) proponen el siguiente modelo de clima organizacional. Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación,

productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo. (Litwin y Stringer, 2011, como se citó en Ramos Moreno, 2012, p. 87)

### Ilustración 3.

Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



Nota. La ilustración representa el modelo de clima organizacional desde las diferentes dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer tomada de Goncalves, A., 2000 como se citó en Ramos Moreno, 2012, p. 88).

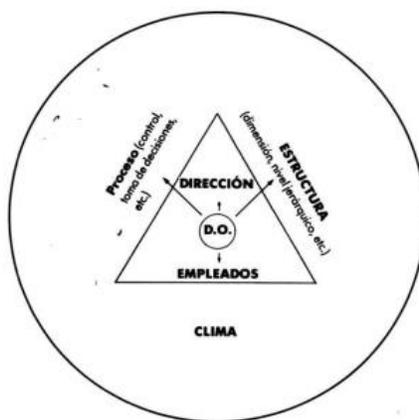
Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para la comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo. (Ramos Moreno, 2012, p. 88)

Modelos de Intervención Del Clima Organizacional: Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil.

En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas. (Brunet, 2011, como se citó en Ramos Moreno, 2012, p. 88-89)

#### **Ilustración 4.**

Cambio y climas organizacionales



Nota. En la ilustración se ve reflejado el cambio y climas organizacionales que propone (Brunet, como se citó en Ramos Moreno, 2012, p. 89).

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización se hacen generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional (DO). Es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia.

Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y e empleados) y físicos. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar.

Fase I. Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible. Éste debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

Fase II. Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

Fase III. En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

Fase IV. Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones

propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

Fase V. Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo. (Brunet, 2011, como se citó en Ramos Moreno, 2012, p. 90-92)

#### ***7.2.6 Técnicas o Herramientas para Medir el Clima Organizacional***

Con respecto a la medición del CO, Noriega & Pria (2011) plantea que existe controversia en la posibilidad de medir significativamente el CO para describir el ambiente interno de la organización a través de las percepciones, así mismo Quevedo plantea tres modos de evaluación del clima, partiendo desde tres perspectivas, en la primera el CO es tomado como una variable independiente, es decir que influye sobre otra u otras, en este orden de ideas, el clima influye en el rendimiento, y satisfacción del trabajador; el segundo modo de evaluación, plantea el CO como una variable interviniente, y constituye el aspecto de relación principal entre variables como estructura, satisfacción y rendimiento. Por último, el CO puede ser evaluado como una variable independiente significando esto, que

variables como estructura, organización, procesos, capacitaciones, y demás características de la empresa, de una u otra forma definen el CO de la misma.

(Noriega & Pria, 2011, como se citó en Martínez Gómez & Pianeta Castro, 2011, p. 17-18)

El instrumento de medición EDCO (escala de clima organizacional), en la que hace referencia a la escala Likert, que constituye una herramienta importante en la medición del CO. Así bien, define la escala Likert como un grupo de ítems o afirmaciones que representa la aprobación o desaprobación de los trabajadores con respecto a algunos aspectos de la empresa y que al mismo tiempo deben seguirse ciertos pasos para la construcción de esta, con el objetivo de que las características de la escala constituyan o representen la postura real del trabajador.

(Acero, Echeverry, Lizarazo, Quevedo & Sanabria, 2010, como se citó en Martínez Gómez & Pianeta Castro, 2011, p. 18)

En este sentido se mencionan en el estudio de Script 2010, 7 características básicas de las escalas, a) Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir, b) Recopilación de ítems o indicadores de esa variable, c) Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems, d) Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales. e) Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados. f) Categorización jerárquica de la escala. Y por último g). Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala. (Martínez Gómez & Pianeta Castro, 2011, p. 18)

Así pues se puede verificar en la revisión bibliográfica que el método principal de recopilación de información respecto al clima de una organización se realiza a través de un cuestionario o encuesta que se les expone a los integrantes de la organización a evaluar, en la cual utilizan como patrón de medida una calificación jerarquizada, respondiendo a la necesidad de conocer la manera como son percibidas las variables externas, y no, la manera en que estas se convierten en fuerzas externas influyentes en el comportamiento del trabajador. (Martínez Gómez & Pianeta Castro, 2011, p. 19)

### ***7.2.7 Diagnóstico del Clima Laboral***

Terreros (2021), propone el siguiente concepto sobre qué es el diagnóstico del clima laboral:

El diagnóstico de clima laboral comprende el análisis de información previamente recopilada para conocer la percepción que tienen los empleados de una organización con respecto a sus actividades, compañeros, superiores, etc. El objetivo es comprender su nivel de satisfacción laboral y descubrir si hay problemas internos que deban resolverse, o detectar si el trabajador está pasando por alguna situación personal que le impide realizar sus actividades cotidianas con entusiasmo (párr. 9)

#### ***7.2.7.1 Características del diagnóstico.***

Terreros (2021), menciona que un buen diagnóstico permite identificar situaciones complejas dentro de una organización, tales como:

- ✓ Constante rotación del personal
- ✓ Poca participación para emprender proyectos

- ✓ Conflictos internos
- ✓ Alto nivel de absentismo laboral

Y a su vez puede ser útil para:

- ✓ Reestructuración interna del personal
- ✓ Adquisición de nuevos talentos
- ✓ Cambios en la política de recursos humanos
- ✓ Cambios en el mercado u orientación de la empresa
- ✓ Cambios en los equipos directivos

Así mismo Terreros (2021) afirma que los pasos para realizar un diagnóstico del clima son:

### **Ilustración 5.**

Pasos para realizar un diagnóstico del clima



Nota. En la ilustración se puede evidenciar los pasos para realizar un diagnóstico del clima laboral. Terreros (2021)

### 7.3 Acciones de Mejora en el Clima Organizacional

“Consideramos acciones de mejora toda acción que incrementa la capacidad de la organización para cumplir los requisitos y que no actúa sobre problemas reales o potenciales ni sobre sus causas” (Portal calidad, s.f.)

Adicionalmente para implementar procesos de acciones de mejora existen algunas estrategias según Batu Group (2020) las cuales son:

- ✓ Encontrar los indicadores clave de cada proceso de la empresa
- ✓ Diseñar la estrategia, escoger los objetivos e identificar qué herramientas digitales serán útiles
- ✓ Analizar las métricas y los resultados obtenidos continuamente

Es así como las acciones permiten desarrollar planes de mejora, según como señala Agencia Nacional de Ecaluación de la Calidad y Acreditación (s.f.):

Los planes de mejora integran la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas (p.4)

Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

El plan de mejoras permite:

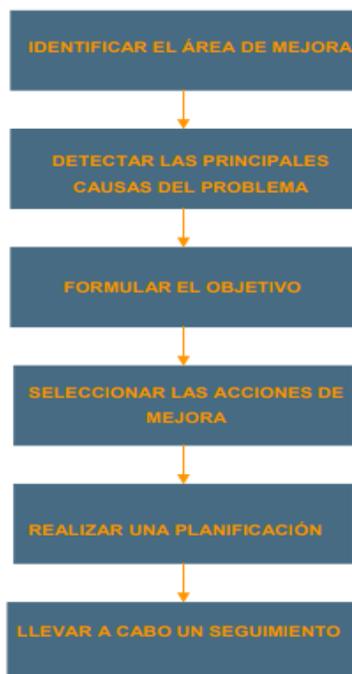
- ✓ Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.

- ✓ Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- ✓ Analizar su viabilidad.
- ✓ Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- ✓ Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de estas.
- ✓ Negociar la estrategia a seguir.
- ✓ Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- ✓ Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad (p.4)

A continuación, se describen los principales pasos que se deben de tener en cuenta para elabora un plan de mejora:

### **Ilustración 6.**

Pasos que seguir para la elaboración del plan de mejora



Nota. En la ilustración se puede evidenciar cuales son los pasos que se deben seguir para la elaboración del plan de mejora. (Agencia Nacional de Ecaluación de la Calidad y Acreditación, s.f., p. 5)

#### **7.4 Factores positivos y/o negativos de tener un buen o mal clima en las organizaciones**

La teoría de los profesores (Litwin y Stinger, s.f. cómo se citó en Jiménez Lemus, 2011) establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional:

1. **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.
2. **Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la

idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. **Recompensa:** Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos deseamos reconocimiento adicional.
4. **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
6. **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. **Estándares:** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar

los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
9. Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

## 7.5 Retail Financiero Cencosud S.A

El Retail Financiero Cencosud S.A tiene presencia a nivel internacional en 5 países de Latinoamérica, su misión es gestionar su cadena de valor a través de un modelo de negocio basado en cuatro pilares: desarrollo del entorno, gestión del cambio climático, desarrollo de colaboradores y oferta sostenible, los que le han permitido integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio. A eso se suman cinco focos estratégicos para 2020, los que son la base que le permitirá contar con los recursos y estructuras para enfrentar los desafíos y capturar las oportunidades. Cencosud cumple con su misión de contribuir a mejorar la calidad de vida de sus clientes, colaboradores y la comunidad donde está inserta. Entiende que no solo crecerá como negocio, sino que apoyará a las comunidades para afrontar los principales desafíos del cambio climático. Por ello, la Compañía está convencida de que el valor que crea debe traducirse en beneficio para todos sus grupos de interés. (Cencosud, s.f.)

La principal diferencia entre las tiendas Jumbo y Metro se centra en temas de infraestructura y tamaño; puesto que a nivel interno en dichas marcas se establecieron parámetros relacionados con el diámetro de cada tienda, en referencia a la marca Jumbo es superior a los 8.000 metros cuadrados y en la marca Metro es inferior a los 5.000 metros cuadrados, convirtiéndose en un factor determinante a la hora de definir la razón social de estas empresas y por ende su implementación dentro del mercado en las diferentes ciudades.

La tienda Neiva Metro Sevilla cuenta con 72 personas por contrato laboral indefinido, en edades promedio entre 18 y 54 años; en sus planes de bienestar, incluye varias estrategias para motivar al personal a realizar su trabajo de manera correcta, además de brindar motivación económica, el cual se ve reflejado en los salarios devengados o en los descuentos que reciben a la hora de realizar alguna compra en la tienda. Algunos de los incentivos son: Beneficio por

cumpleaños y por antigüedad, bonos de útiles escolares, bonificaciones a razón de días especiales o por cumplimiento de objetivos generales al cerrar año. (Garcia Gaitan & Sopo Guerrero, 2020).

## **8 Metodología**

### **8.1 Tipo de Investigación**

#### **8.1.1 Investigación Descriptiva**

Para la investigación se utilizará la metodología descriptiva, con el fin de encontrar las características de las variables que inciden directamente con el bienestar y satisfacción de los empleados de la compañía, en vista de su nivel de inconformismo presentado en los últimos meses.

La investigación descriptiva se enfoca identificar y analizar la realidad actual del objeto de estudio con el fin de obtener resultados óptimos y coherentes.

Con la metodología desarrollada en este trabajo, el estudio refleja la caracterización del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla Neiva, con la información obtenida, se realiza un análisis de enfoque cualitativo de las variables que inciden directamente con la caracterización del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla. La presentación del grado de incidencia de estas variables se realizará a través de la técnica cuantitativa por medio de tablas donde se ve reflejado el número de participantes y porcentajes, datos fundamentales para la presentación gráfica que permite tener una mayor visualización e interpretación de estos.

En base a los resultados obtenidos se cumple con la realización de la caracterización del clima laboral, y a la vez con la identificación de las variables con mayor influencia dentro del objeto de estudio.

#### **8.1.2 Objeto de Investigación**

Se observó que dentro del proceso de investigación se vinculados tres sujetos, los cuales hacen parte directa del objeto de estudio, como primer lugar están los empleados, estos son el

punto central de la investigación, ya que en ellos se encuentra la línea focal de todos los datos de avance del proceso.

Se identificó como segundo sujeto al área directiva de la tienda Metro Sevilla, ya que esta es quien emite las directrices organizacionales en base a los parámetros establecidos por la junta de liderazgo regional y ejecutiva externa, en relación con el diseño, coordinación y ejecución del conjunto de actividades enfocadas al desarrollo del potencial humano y en el logro de la evolución del empleado dentro de la compañía, buscando con ello garantizar un adecuado clima laboral en la tienda, que facilite el alcance de los objetivos organizacionales propuesto a corto, mediano y largo plazo. Por esta razón este sujeto toma un segundo papel dentro de la evaluación y análisis del clima organizacional de la tienda, ya que se convierte en una variable directamente proporcional con el objeto de estudio, porque incide dentro del funcionamiento de la estructura organizacional de cada área, ya que establece las decisiones finales que posteriormente serán transmitidas a los subniveles jerárquicos de liderazgo intermedio.

Y, por último, se identifica como tercer sujeto directo del objeto de estudio, a los jefes de sección ya que estos ejercen un nivel de liderazgo intermedio que influye de manera directa con el estado motivacional de los trabajadores y por ende con su nivel de productividad.

### ***8.1.3 Fuentes de Información***

Dentro de los factores que se van a identificar por parte de los empleados se establecerá inicialmente la descripción, medición y análisis del nivel de satisfacción laboral, a través del instrumento cualitativo de revisión documental del informe de las denuncias recibidas por medio de la línea de ética.

A su vez mediante los resultados a obtener en el instrumento cuantitativo de encuesta, que se estructurará con la finalidad de analizar la influencia de las variables de satisfacción laboral, de comunicación y liderazgo, pretendiendo encontrar su relación con el objeto de estudio: la caracterización del clima laboral de la tienda Metro Sevilla.

Por otra parte, se analizarán diversos documentos que pertenecen a la organización relacionados con el manual de inducción corporativa, manual de funciones, informes de calidad, informes de aprendizajes, informe de las denuncias recibidas a través de la línea de ética, proyecto de investigación de Análisis al Desarrollo del Planing y Reloj entre otros.

## 8.2 Población

La investigación se desarrolla en el departamento del Huila, específicamente en la ciudad de Neiva, lugar donde se encuentran las instalaciones de la tienda Metro Sevilla, en la dirección carrera 5 # 23-53 B/Sevilla. Con el propósito de caracterizar el clima organizacional de esta entidad empresarial se identificó como sujeto directo del objeto de estudio la fuerza laboral actual de la tienda, conformada por un total de 72 empleados activos de genero tanto femenino como masculino, que corresponde a los cargos de jefes de sesión y auxiliares, identificados directamente de la nómina del personal que opera en la tienda y que se encuentra activos bajo contrato laboral, corroborando dicha información en la siguiente plantilla de empleados.

**Tabla 2.** Plantilla de empleados

No.	SECCION	NOMBRE	CARGO
1	RANCHO	CALDERON PALENCIA DANIEL HERNAN	AUXILIAR
2	RANCHO	CARDOSO ARAGONES LUIS ERNESTO	AUXILIAR
3	RANCHO	CAVIEDES PEREZ EDUARDO ANDRES	AUXILIAR
4	RANCHO	CONDE MOYA FAHIR	AUXILIAR
5	RANCHO	CORDOBA JOVEN JOHN CARLOS	AUXILIAR
6	RANCHO	MANIOS PALENCIA OSCAR JULIAN	AUXILIAR
7	RANCHO	PERDOMO RIOS JOHAN ALBERTO	JEFE DE SECCION
8	RANCHO	VALBUENA LONDONO JOSE ALVARO	AUXILIAR
9	DROGUERIA	ROA MURCIA WILMAR ERNEY	AUXILIAR

		HURTADO TRUJILLO DIEGO	JEFE DE
10	PERFUMERIA	ROSSEMBERTS	SECCION
11	PANADERIA	CACHAYA PENAGOS AIBER FABIAN	AUXILIAR
12	PANADERIA	HERNANDEZ PEREZ YIN FERNANDO	AUXILIAR
13	PANADERIA	LAISECA RUBIANO SONIA MERCY	AUXILIAR
14	PANADERIA	PENA CARLOS MAURICIO	AUXILIAR
15	PANADERIA	PINERES MERCADO FABIAN ANDRES	AUXILIAR
16	CARNES	FERNANDEZ GONZALEZ PEDRO PABLO	AUXILIAR
17	CARNES	RIVERA MONTANA JOSE WILMAR	AUXILIAR
			JEFE DE
18	CARNES	SANTOS MAURICIO	SECCION
19	CARNES	TRIANA GARZON DANIEL FERNANDO	AUXILIAR
20	FRUVER	DIAZ GONZALEZ REINALDO	AUXILIAR
21	FRUVER	GOMEZ GOMEZ ANGELO	AUXILIAR
22	PLATOS	GARCIA CANO ESTHER JULIA	AUXILIAR
23	PLATOS	SANDOVAL MARIA INES	AUXILIAR
24	PLATOS	TRUJILLO HERNANDEZ AURA DEL PILAR	AUXILIAR
25	BRICOLAGE	CUELLAR VILLANUEVA YOVANNY	AUXILIAR
26	BRICOLAGE	OLAYA HERNANDEZ LILIANA	AUXILIAR
27	BRICOLAGE	RODRIGUEZ VELASQUEZ ALEJANDRO	AUXILIAR
		CORTES RAMIREZ KATHERINE DEL	
28	GAMA MARRON	PILAR	AUXILIAR

			JEFE DE
29	GAMA MARRON	LOZANO FLOREZ HELENA	SECCION
30	GAMA MARRON	MOSQUERA YAIMA SANTIAGO	AUXILIAR
31	GAMA MARRON	PERDOMO SALAZAR LUIS ENRIQUE	AUXILIAR
32	PEQ APARATO	GUEVARA NINCO GICELA	AUXILIAR
33	PERMANENTE	HERRERA CALDERON MARIA INES	AUXILIAR
34	MANTENIMIENTO	IBANEZ CAMARGO CARLOS	AUXILIAR
35	CAJAS	BARRERA GUZMAN ANGIE VANESSA	AUXILIAR
36	CAJAS	BERMUDEZ LOPEZ NEZLY MELISSA	AUXILIAR
37	CAJAS	BRAVO SALCEDO SANDRA PATRICIA	AUXILIAR
38	CAJAS	BUSTOS BUENDIA JENNIFER MAGALY	AUXILIAR
39	CAJAS	CASTANEDA VALENTINA BAUTISTA	AUXILIAR
40	CAJAS	CASTILLA CASTANEDA ALILY	AUXILIAR
41	CAJAS	ESQUIVEL AMAYA DAVID	AUXILIAR
42	CAJAS	FIERRO DIAZ YENNIFER DAYANA	AUXILIAR
43	CAJAS	FIERRO GONZALEZ MARITZA	AUXILIAR
44	CAJAS	GARZON SANCHEZ ADRIANA LUCIA	AUXILIAR
45	CAJAS	GUANAY GUTIERREZ JUAN DIEGO	AUXILIAR
		GUTIERREZ TORRECILLAS ERICA	
46	CAJAS	TATIANA	AUXILIAR
47	CAJAS	LAGUNA ALDANA NORIS VIVIANA	AUXILIAR
48	CAJAS	LEON POPAYAN YESICA ALEXANDRA	AUXILIAR
49	CAJAS	LLANOS RIVERA SONIA ASTRID	AUXILIAR

50	CAJAS	MARTINEZ ESCOBAR JOHANNA ANDREA	AUXILIAR
51	CAJAS	MOSQUERA TAPIERO ANYI TATIANA	AUXILIAR
52	CAJAS	NARVAEZ ALDANA ANA MARIA	AUXILIAR
53	CAJAS	NARVAEZ ARTUNDUAGA LUZ DEICY	AUXILIAR
54	CAJAS	ORTIZ PERDOMO KAREN TATIANA	AUXILIAR
55	CAJAS	OSORIO SILVA CLARA INES	AUXILIAR
56	CAJAS	PACHON ORTIZ LUIS ALFREDO	AUXILIAR
57	CAJAS	PERDOMO FERNANDEZ GINA MARCELA	AUXILIAR
58	CAJAS	SANCHEZ JENIFER	AUXILIAR
		SANCHEZ VALDERRAMA MAYURLY	
59	CAJAS	ANDREA	AUXILIAR
60	CAJAS	SOLANO PENA ANA YIBER	AUXILIAR
61	CAJAS	TRUJILLO CANO YINA PAOLA	AUXILIAR
62	DECORACIÓN	PERDOMO GONZALEZ MAURICIO	AUXILIAR
63	SEGURIDAD	CORONADO HERRERA LINDY YURANY	AUXILIAR
			JEFE DE
64	SEGURIDAD	LOZADA CARDOZO ANDRES FELIPE	SECCION
65	SEGURIDAD	PATINO ESCAMILLA YOLANDA YANETH	AUXILIAR
66	SEGURIDAD	WALLES RAMIREZ EDINSON	AUXILIAR
67	RECIBO	HERRAN VIDAL CRISTIAN EDUARDO	AUXILIAR
68	RECIBO	ROZO OSSA GIOVANNI	AUXILIAR
69	RECIBO	VARGAS CARDOSO GEINER	AUXILIAR
70	DIRECCION	PICHINA SERRATO YENNY JASBLEIDY	AUXILIAR

## RODRIGUEZ VELASQUEZ WILSON

71	DIRECCION	GERMAN	GERENTE
72	RRHH	FLOREZ OTALORA ANDRES FELIPE	PRACTICANTE U

---

---

Fuente. Información tomada de Metro (2021).

### 8.3 Muestra

La muestra está compuesta por el personal operativo de la tienda Metro Sevilla, distribuido en el nivel jerárquico de: jefes de sección y auxiliares.

En la presente investigación se determinó una muestra probabilística aleatoria simple, ya que se conoce la cantidad exacta de los integrantes que conforman la población a evaluar, por lo tanto, se convierte en accesible, y en vista de esto tienen la misma probabilidad de ser elegidos en la muestra. En base a ello a continuación, se plantea la fórmula que se utilizó para el cálculo del tamaño de la muestra referente a la población finita, con el fin de determinar la cantidad total de elementos muestrales que se trabajaron dentro de la investigación en base a los resultados de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1)E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N: Tamaño de población =72 empleados

Z: Nivel de confianza =95%=1.96

P: Probabilidad de éxito o proporción esperada =50%=0.5

q: Probabilidad de fracaso =1-p=50%=0.5

e: Precisión (error máximo admisible en términos de proporción) =5%=0.05

n: ?

$$n = \frac{72 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{71 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} n = 61$$

#### **8.4 Método de Investigación y Tratamiento de la Información**

Dentro de la investigación en desarrollo se utilizó la metodología mixta, en vista de que se implementaron métodos cualitativos y cuantitativos, aplicando el instrumento de encuesta y de análisis o revisión documental, caracterizando de esta manera el clima organizacional de la tienda Metro Sevilla y por ende las variables que inciden directamente dentro del ambiente laboral de la organización.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mejor entendimiento delo fenómeno bajo estudio. (Hernandez Sampieri, 2018)

En vista de que el método de investigación de estudio mixto hace referencia a la combinación de la ruta cualitativa y cuantitativa de acuerdo con la finalidad del objeto de estudio requiere de la implementación de técnicas de recolección de información tales como encuestas estadísticas, observaciones sistemáticas y no sistemáticas, entrevistas, análisis y revisión documental, archivos o documentos proporcionados directamente por la entidad empresarial, entre otros instrumentos que permiten comprender el problema.

Es importante mencionar que este método puede implementarse dependiendo la situación, ya que primero se puede plantear información cualitativa y luego cuantitativa o a también aplicarse conjuntamente. Esto teniendo en cuenta que dentro de la investigación gran parte de los objetivos serán respondidos a través de variables cualitativas, presentes en el análisis y descripción de las factores que inciden directamente sobre el objeto de estudio (Clima Organizacional) referente a temas de identificación y análisis de la estructura organizacional

direccionado a la evaluación de los niveles de liderazgo ejercido dentro de las áreas de la tienda que inciden de manera directa con el estado emocional de los trabajadores y por ende con su nivel de productividad.

La variable de liderazgo ejerce una influencia directa sobre la jerarquía de cargos de las organizaciones, situación que se ha visto reflejada en el informe sobre el aumento de las denuncias recibidas en la línea de ética.

Con el fin de seguir la misma dirección de las variables objeto de estudio, se procede a identificar, analizar y mencionar dentro del proyecto en desarrollo el sistema de recompensas monetarias y no monetarias de la tienda Metro Sevilla a través de la caracterización del plan de beneficios dirigido exclusivamente al personal de la tienda con el fin de velar por su bienestar que influye de manera directa con su nivel de satisfacción que depende del reconocimiento y valor que le otorgan los jefes al trabajo de sus subordinados, mediante incentivos monetarios y emocionales que influyen no solamente en el bienestar del trabajador sino también el de su núcleo familiar.

A si mismo se describe el fundamento e influencia de los factores de relaciones, cooperación, conflictos, estándares e identidad, ya que en estos ejecuta un conjunto de actividades enfocadas en el mejoramiento del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla, a través del fortalecimiento y mejoramiento de las variables de liderazgo, motivación y comunicación, puesto que son la que inciden de manera directa a nivel interno con la obtención de un clima laboral favorable y beneficioso no solamente a nivel individual sino también colectivo.

Por otro lado, es importante mencionar que el enfoque cuantitativo se estructura mediante el instrumento de encuesta con el fin de medir estadísticamente la influencia de las variables de

liderazgo, comunicación y satisfacción laboral a nivel interno de la organización en estudio, ya que gracias a la técnica de observación directa se logrará identificar un conjunto de información suministrada directamente por la empresa.

## 8.5 Técnica de Recolección de Información

Teniendo en cuenta el método mixto, en vista de que se tomaron en cuenta variables cualitativas y cuantitativas, se establecen las técnicas de análisis y revisión documental, de información suministrada directamente por la empresa con el fin de identificar y analizar las variables que influyen de manera directa dentro de la estructura de encuesta de selección múltiple, según instrumento a utilizar para dar respuesta al objeto de estudio, ambas técnicas cualitativas y cuantitativas están enfocadas en dar respuesta a los objetivos plasmados en el presente proyecto.

Por otra parte, es importante mencionar que el instrumento de encuesta se aplicará a una muestra del personal que opera en la tienda y que se encuentren activo bajo contrato laboral directo con Cencosud, a excepción de quienes presentan ausentismo por incapacidad y/o vacaciones. Se considera que las variables de confusión que se pueden llegar a presentar en el desarrollo de la investigación son la falta de interés en la participación, criterio y veracidad en las respuestas dadas por cada colaborador que participe en la encuesta. Por lo que se le darán instrucciones y recomendaciones a cada participante, buscando hacer conciencia de la importancia de suministrar información correcta.

La manera en cómo se realizará la recolección de la información será la siguiente:

Inicialmente se toma como referencia los resultados del instrumento cualitativo de revisión y análisis documental en temas de la información acerca de los informes de las denuncias recibidas a través de la línea de ética, sistemas de recompensas monetarias y no monetarias, manual de funciones, estructura organizacional y funcional de la tienda Metro Sevilla, con el fin de identificar la coordinación del conjunto de actividades enfocadas en el mejoramiento del factor motivacional del trabajador y por ende su nivel productivo, así mismo se

analiza la información de la cartelera de recursos humanos en donde se establecen los objetivos direccionados al crecimiento y bienestar del trabajador.

Es importante mencionar que de La Línea de Ética se tomará la información referente a todas las llamadas registradas, con el fin de analizar cuáles son los temas de inconformidad reportados por los trabajadores.

Por otra parte, mediante el instrumento de encuesta lo que se busca es obtener información sobre la aceptación de los trabajadores ante los factores de clima organizacional en temas de liderazgo, comunicación y motivación.

Así mismo es importante mencionar que para el levantamiento de la información se pedirá el aval al gerente de la tienda, dándole a conocer que se busca realizar una investigación con fines educativos, con la cual se espera caracterizar el clima organizacional . La responsabilidad de llevar a cabo el levantamiento de la información recae directamente sobre del grupo investigador, aprovechando que una de las integrantes labora en la compañía. El equipo investigador se conforma por las siguientes integrantes:

### **Ilustración 7.**

Integrantes del equipo investigador



Nota. En la ilustración se encuentra relacionado los Integrantes Del Equipo Investigador para la elaboración del proyecto de grado. Autoría propia (2021).

## **8.6 Objetivo del instrumento**

La principal finalidad de la encuesta es identificar los factores negativos en cuanto al clima organizacional, liderazgo y motivación y, a su vez entender qué tipo de liderazgo se viene desarrollando por parte de los jefes de sesión y el nivel de aceptación que éste tiene ante los subordinados. Del mismo modo se busca entender cuáles son los principales temas de inconformismo expuesto por los trabajadores a través de la línea de ética. Para con ello comprender las razones que vienen generando variación del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla y que han desencadenado desmotivación en los trabajadores, aun cuando la compañía brinda garantías sustentables en las vinculaciones laborales.

## 8.7 Consideraciones Éticas

El presente proyecto, respecto a los aspectos éticos, salvaguarda la propiedad intelectual de los autores en cuanto a las teorías y conocimientos diversos, adicional, la protección de los datos personales de los trabajadores que se tomaran como muestra, para la ejecución y elaboración de una propuesta de mejora referente a la variación de los indicadores de la tienda Metro Neiva Sevilla, y los aspectos que han influido negativamente en el clima laboral. Cabe resaltar que la información recolectada, tendrá fines netamente educativos, ya que no se busca priorizar o afectar la vinculación laboral de ningún trabajador, sino por el contrario generar herramientas o identificación de estrategias que les permitan potencializar y corregir los factores modificables en pro de tener mejores resultados empresariales.

Para la aplicación del instrumento, se tendrá en cuenta una fórmula matemática Normas APA (2016) con la cual se genera la muestra, el equipo investigador, serán las personas que de forma objetiva y con una visión externa, podrán elegir el personal de la muestra, con el fin de tener resultados transparentes por parte de los trabajadores, esto significa que cada persona responda a consciencia en base a su vida laboral y sentimientos generados con el desarrollo de su rol como trabajador, sin necesidad que respondan con miedos o temores y se genere variaciones no esperadas para la elaboración de la propuesta de mejora.

## 8.8 Instrumento

### Especialización en Gerencia del Talento Humano

#### Universidad Surcolombiana

#### Encuesta de selección múltiple para la caracterización del clima organizacional de la

#### Tienda Metro Neiva Sevilla

Comprendo que mi decisión de participar es voluntaria, a su vez conozco que el presente formulario es un instrumento de recolección de datos, que serán utilizados para el desarrollo de la investigación sobre "Caracterización del Clima Laboral de la Tienda Metro Sevilla Neiva" la cual busca fines exclusivamente educativos aplicables al trabajo de Grado de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Surcolombiana de Neiva.

Fecha \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Responda las siguientes preguntas con una X según su criterio, teniendo en cuenta la escala de 1 a 5, donde (1) es totalmente de acuerdo y (5) totalmente en desacuerdo:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. No está de acuerdo ni en desacuerdo
4. Desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Satisfacción Laboral</b>					
1. Siento que mi trabajo es importante y valorado para la empresa a la que pertenezco					
2. El plan de beneficios de la empresa me incentiva al logro de mis objetivos laborales					
3. Las oportunidades que me ofrece la empresa contribuyen a mi crecimiento personal y laboral					
<b>Liderazgo</b>					

1. Las decisiones que toma mi jefatura son eficientes					
2. Mi jefatura fomenta el trabajo en equipo y a la vez las buenas relaciones interpersonales					
3. Mi jefatura implementa planes de trabajo para cumplir los objetivos del equipo					
<b>Comunicación</b>					
1. Existe claridad de cuáles son sus objetivos y tareas desde su rol					
2. Recibo retroalimentación sobre el desempeño de mi trabajo					
3. Los canales de comunicación son efectivos					

¡Gracias por su cooperación!

## 9 Cronograma de actividades

A continuación, se describe el cronograma de actividades:

**Tabla 3.** Cronograma de actividades

<b>Cronograma de Actividades Propuestas</b>					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Recolección De Información	X	X			
Aplicación De Instrumento (Encuesta)			X		
Análisis De Los Datos Recolectados				X	
Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones				X	
Aprobación por parte del asesor					X
Sustentación de trabajo					X

Fuente. Autoría propia (2021)

## 10 Presupuesto

Teniendo en cuenta lo antes ya mencionado, se plantea el siguiente presupuesto que permitirá llevar a cabo la investigación:

**Tabla 4.** Presupuesto estimado para la investigación

RUBRO	JUSTIFICACIÓN	CANTIDAD	ENTIDAD FINANCIADORA		TOTAL POR RUBRO
			VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
Equipo de trabajo	Horas propuestas investigador 1	160	\$ 35.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000
	Horas propuestas investigador 2	160	\$ 35.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000
	Horas propuestas investigador 3	160	\$ 35.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000
Materiales e insumos	Impresión de papelería	50	\$ 200	\$ 10.000	\$ 10.000
	Carpeta	1	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500
	USB	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Servicios Técnicos/tecnológicos	Servicio de internet	120	\$ 800	\$ 96.000	\$ 96.000
Movilidad	Dos visitas de campo	6	\$ 8.000	\$ 48.000	\$ 48.000
				<b>Total del Proyecto</b>	<b>\$ 16.988.500</b>

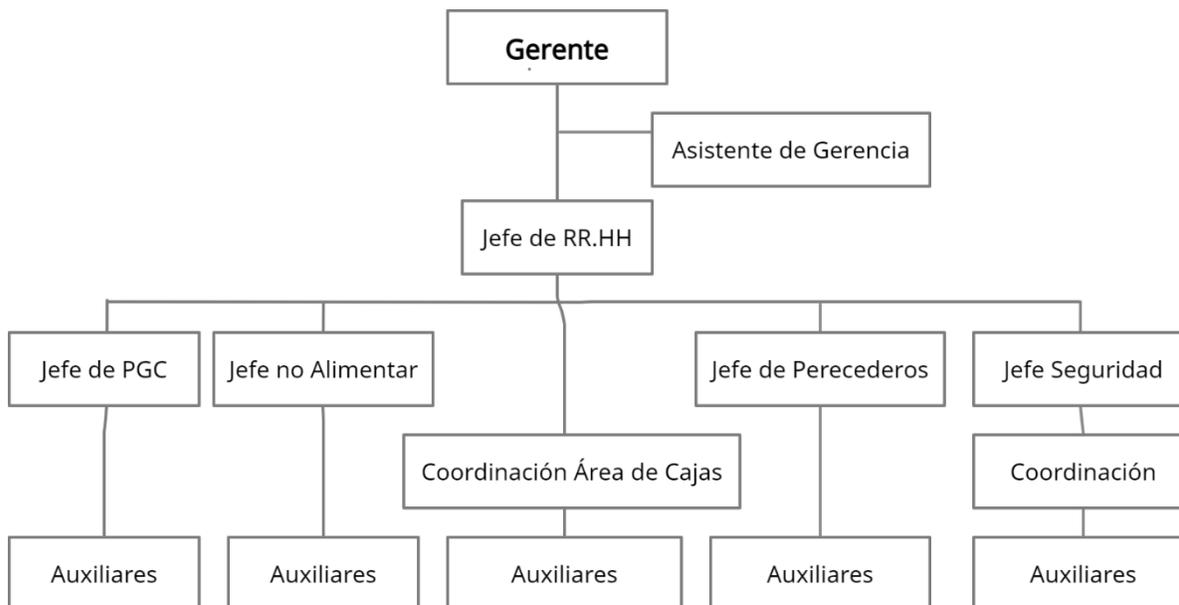
Fuente. Autoría propia (2021).

## 11 Resultados de la Investigación

### 11.1 Estructura Organizacional de la Tienda Metro Sevilla

#### Ilustración 8.

Estructura organizacional de la Tienda Metro Sevilla



Nota. En la ilustración relacionada se encuentra el orden jerárquico o estructura organizacional de la Tienda Metro Sevilla. Fuente propia (2021).

La estructura organizacional y funcional de la tienda entró Sevilla está conformada por un total de 72 empleados; distribuidos mediante la siguiente jerarquía de cargos, inicialmente se establece el nivel de liderazgo mayor, conformado por el director de la tienda, en apoyo del subnivel jerárquico asistente de dirección, en esta área de la estructura organizacional se lleva a cabo la parte del diseño e implementación de la planeación estratégica, en otras palabras la alta gerencia establece y proyecta el crecimiento y desarrollo de la entidad a nivel interno y externo, permitiendo con ello tener un mayor direccionamiento dentro del cumplimiento de las metas propuestas.

Seguidamente se encuentra los subniveles jerárquicos de liderazgo intermedio, los cuales depende directamente de alta gerencia, ya que están conformados por los cargos de JSC.RR. HH, JSC PGC, JSC No alimentar, JSC perecederos, JSC seguridad, coordinadoras de cajas, quienes llevan a cabo la planeación táctica tomando como referencia el liderazgo estratégico (Directrices del área directiva de la tienda), finalmente se estable los últimos niveles jerárquicos de la estructura organizacional que corresponden a las unidades funcionales y operacionales conformadas por los cargos de auxiliares de cada sección anteriormente mencionada, los cuales hacen parte directa del objeto de estudio, puesto que el talento humano son el punto central de la investigación, ya que en ellos se encuentran la línea focal de todos los datos de avance del proceso.

Se documenta de esta forma con el propósito de identificar y analizar el tipo de liderazgo que se emplea dentro de la estructura organizacional de la tienda Metro Sevilla; ya que esta variable hace parte directa del objeto de estudio, porque influye en el estado motivacional de los trabajadores y a la vez en su nivel de productividad, afectando o beneficiando con ello el clima organizacional de la tienda.

En base a la anterior información es importante mencionar que para determinar el tipo de liderazgo se aplicó la de técnica de observación interna para la recolección de información; junto con el análisis de la estructura organización actual de la tienda, obteniendo como resultado que el estilo de liderazgo que se maneja internamente es el autocrático.

Aunque la alta gerencia tome las decisiones finales a nivel interno de la tienda, antes de ello se realiza una mesa de dialogo externa dentro de la cual participa la junta directiva general de almacenes Metro conformada por los cargos jerárquicos ejecutivos y regionales, quienes son los que diseñan e implementan las decisiones estratégicas a ejecutar sin ningún cambio a nivel

interno dentro de las diferentes tiendas Metro, limitando con ello las opiniones de todo un grupo como aportes importantes para la decisión final, que luego será transmitida a través de estos mismos cargos de la jerarquía a los demás cargos de liderazgo intermedios que conforman la estructura organizacional, omitiendo con ello la perspectiva del resto del equipo de trabajo, creando un factor de inconformismos en relación al tipo de liderazgo que se está implementado dentro de la tienda Metro Sevilla, lo cual se ha visto reflejado en el aumento significativo de las denuncias por parte del personal de la tienda a la línea de ética, en relación al liderazgo empleado por los jefes de sesión el cual no es aceptado en vista de que es individualista más no colectivo, además de que se evidencia por parte del talento humano que el control y coordinación de la actividades de los jefes de sección en varias ocasiones se ve involucrada en temas de manipulación/alteración de información, incumplimiento de los procedimientos y protocolos internos, limitada equidad dentro de los equipos de trabajo, reflejada en las preferencias y privilegios otorgados solamente a algunos grupos de trabajo, por eso es que los equipos no trabajan como debe ser porque los líderes están ejerciendo un mal liderazgo, generando con ello situaciones de conflicto de interés interno.

Pues, gran parte del personal a través de estas denuncias manifiestan un alto grado de exceso laboral justificado por la falta de compromiso, decisiones individuales y mala comunicación de los jefes de sección hacía el talento humano, lo cuales manifiestan que a la jefatura le hace falta mucho amor o sentido de pertenencia con la segunda casa, afectando con ello el ambiente interno de la organización o en otras palabras el clima organizacional, influyendo de esta manera negativamente en el factor motivacional y productivo de los empleados y por ende en el alcance de los objetivos tanto grupales como individuales y en la relación laboral de los equipos de trabajo. En ese sentido, se comprende que los cambios y

movimientos efectuados con algunos líderes de la tienda, está repercutiendo de manera negativa en los resultados proyectados y a la vez en el control y coordinación del desarrollo de las actividades en cada una de las áreas de la estructura organizacional de la tienda Metro Sevilla.

A la luz de la anterior información se manifiesta que la rotación de los jefes a las distintas secciones de la tienda Metro Neiva aumentó enormemente los conflictos de interés interno, debido a sus preferencias, y fallas dentro de su liderazgo, por lo cual es fundamental que dejarán de existir las preferencias para que así mismo mejoraran las cosas, también es indispensable realizar mejoras dentro de los procesos de rotación de jefes a nivel interno, ya que gran parte de los empleados manifiestan que estos cambios de liderazgo de jefatura no ha traído nada bueno para los equipos de trabajo, puesto que estos jefes no lideran de manera motivacional los equipos, afectando con ello el bienestar del trabajador a través del factor de presión hasta tal punto de efectuar la renuncia, debido al erróneo liderazgo interno, el cual en primera instancia no motiva al personal, no lo respalda y transmite un factor de preferencias e inconformismo reflejado en el liderazgo ejercido en la jefatura.

Finalmente es importante mencionar que para corroborar la anterior información se aplicó la técnica cualitativa de análisis y revisión documental del informe de las denuncias recibidas a través de la línea de ética. (Cencosud, 2020)

En base a la anterior información es importante mencionar que para dar respuesta al primer objetivo se realizó una revisión documental referente a la estructura organizacional de la tienda metro Sevilla, con la finalidad de identificar la jerárquica del liderazgo superior e intermedio, y por ende su impacto en los cargos operativos del sistema jerárquico de la organización. Ya que esta variable incide directamente sobre el objeto de estudio, en temas de la

coordinación, control y ejecución de las actividades a implementar en las diferentes áreas de la empresa. En otras palabras, a través de la estructura organizativa se identifica el tipo de liderazgo interno, junto con el proceso de coordinación de actividades y por ende su relación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Una vez identificada la variable de liderazgo se procede a analizar y determinar la coordinación de actividades enfocada en el mejoramiento del bienestar y calidad del trabajador a nivel interno; para ello se toma en cuenta el liderazgo directamente del área de recursos humanos, ya que este departamento es el encargado de garantizar que la tienda cuente con un personal idóneo altamente capacitado y motivado, enfocado exclusivamente en su crecimiento personal y laboral y a la vez en las necesidades específicas de la tienda.

Tomando en cuenta la relación de coordinación de actividades y su influencia en los diferentes niveles jerárquicos; se procede a mencionar el conjunto de acciones enfocadas en el mejoramiento del bienestar y calidad del trabajador, que influye de manera directa dentro de las variables de clima organizacional referentes al factor motivacional de los trabajadores y por ende a su nivel de productividad, por ello es importante mencionar el conjunto de actividades que se relacionan con el factor motivacional y a la vez velan por el cumplimiento de un adecuado clima organizacional, a través de las siguientes garantías, tomadas del manual de funciones:

1. Garantizar al personal de la tienda su seguridad social a través del control y seguimiento de las afiliaciones al sistema de seguridad social, al igual que el correcto pago de la seguridad y prestaciones sociales.
2. Garantizar el descanso de los trabajadores; mediante el diseño e implementación del cronograma de vacaciones y descansos compensatorios del personal de la tienda, asegurando con ello el descanso necesario y legal de los empleados.

3. Asegurar que los empleados reciban su dotación en los tiempos establecidos normativamente.
4. Velar por el cumplimiento del plan de formación; con el fin de garantizar que los empleados de la tienda reciban formaciones en pro de su crecimiento personal y laboral, aportando al fortalecimiento motivacional de los mismos.
5. Garantizar el diseño y ejecución de las actividades de bienestar social a nivel interno, con el fin motivar al personal a través del desarrollo de las actividades, obteniendo como resultado un adecuado clima organizacional.
6. Verificar el cumplimiento de la actualización de la información dentro de los canales de comunicación; con el fin de que el talento humano direcciona su crecimiento a nivel interno y externo.
7. Coordinar y controlar la ejecución de las encuestas de evaluación del desempeño, con el fin de identificar los fortalezas y oportunidades de mejora dentro del mismo y a la vez las estratégicas que contribuyan al desarrollo del potencial humano, permitiendo con ello la evolución del empleado dentro de la compañía.
8. Organizar la logística para el sistema de implementación de escucha en la tienda.
9. Garantizar el envío de las novedades de nómina con el fin evitar inconvenientes dentro del pago quincenal y mensual efectuado a los empleados.
10. Garantizar el cumplimiento de los procesos disciplinarios con el fin de identificar y determinar las acciones disciplinarias más conveniente a aplicar en cada caso.

11. Garantizar que los empleados estén laborando en un ambiente adecuado, a través del control y cumplimiento de las normas minimizando con ello los riesgos en su lugar de trabajo.
12. Garantizar las soluciones a las inquietudes o problemas de los empleados en temas de relación laboral, con actitud de servicio.
13. Desarrollar y fomentar la comunicación interna. (Carrefour, 2006)

Como se puede evidenciar gran parte de las acciones u actividades mencionadas anteriormente tienen la finalidad de garantizar que los empleados estén laborando en un ambiente agradable y satisfactorio, con el fin de obtener un adecuado clima laboral en la tienda.

Que su obtención no solamente depende del área de recursos humanos; si no más directamente de la jerarquía de liderazgo intermedia conformada por los jefes de sección de la estructura organizacional de cada área, reflejando con ello la relación directa con la coordinación de actividades del área de recursos humanos, puesto que los jefes de sección son los que más deben fortalecer el factor de la comunicación interna, pues teniendo en cuenta la estructura de mando los empleados inicialmente escalan directamente cualquier novedad de inconformidad con su jefe directo y al mismo tiempo el área de recursos humanos con los mismos, en temas de capacitación, realización y publicación del planing de horarios y liquidación de tiempos, para la realización de la respectivas novedades de reloj, formato de vacaciones y descansos compensatorios entre otras actividades que se relaciona directamente con el área de recursos humanos, por ello la relación entre el nivel jerárquico es directamente proporcional ya que incide de manera directa sobre la supervisión, control y ejecución de los jefes de sección sobre los cargos de jerarquía operacional. En otras palabras, son los formadores de su equipo de trabajo,

por ello son los que más deben fomentar la comunicación interna de acuerdo con las necesidades de formación de su equipo.

Tomando en cuenta la anterior información y finalizando la revisión documental en relación a este objeto es indispensable mencionar que la estructura organización se identificó y analizó con la finalidad de determinar el tipo y niveles de liderazgo dentro de la misma, puesto que es una variable significativa dentro del objeto de estudio, la cual afecta o beneficia de manera directa el clima organización de la tienda Metro Sevilla, en base a ello se identifica la coordinación de actividades con la finalidad de conocer esas acciones enfocadas en el bienestar y mejoramiento de la calidad a nivel interno, y por ende su relación con los demás cargos jerárquicos de liderazgo intermedio que para este caso están conformado por jefes directos de la estructura organizacional de cada área.

### **11.2 Alcances de la responsabilidad y compromiso asumidos por los integrantes del equipo de trabajo con la operación de la tienda Metro Sevilla**

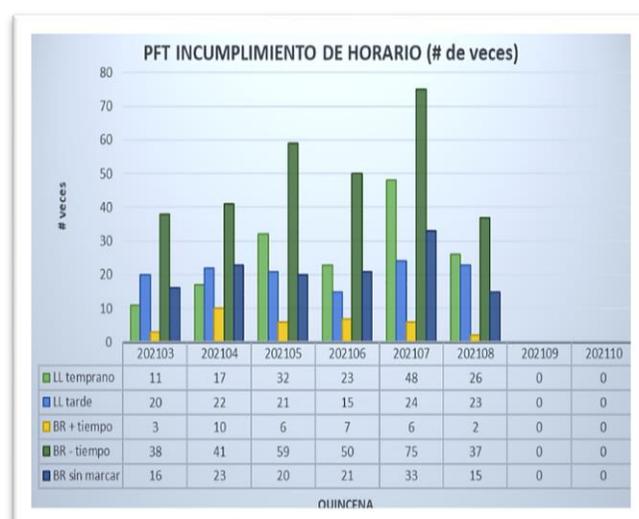
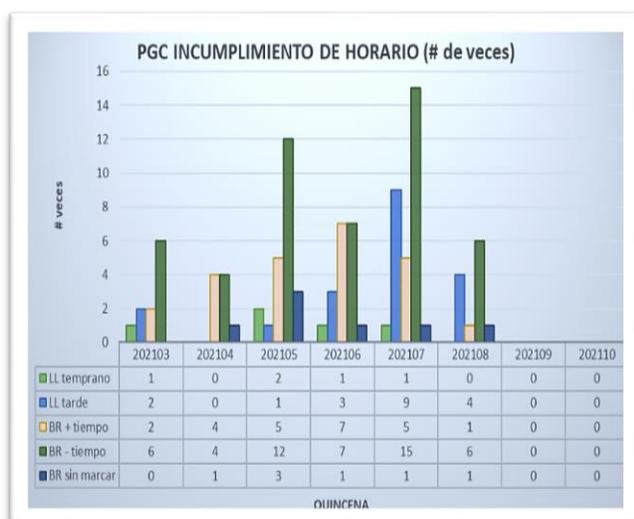
Los trabajadores de la tienda metro Neiva Sevilla presentan un bajo compromiso laboral como se puede evidenciar en los resultados del último estudio y/o análisis de costos al desarrollo de planing y reloj, realizado al interior de la tienda, con el fin de verificar detalladamente los registros arrojados en el marcaje del reloj de los auxiliares, dentro de los cuales se han encontraron algunas inconsistencias asociadas al reporte negativo como: (Marcaje espejo, mal marcaje en el uso del break, ausentismo por llegadas tarde y salidas antes de tiempo), reflejando con ello una falta de compromiso y responsabilidad de los empleados respecto al cumplimiento de horarios en su jornada laboral, por consecuencias del mal marcaje en la liquidación de tiempos del reloj.

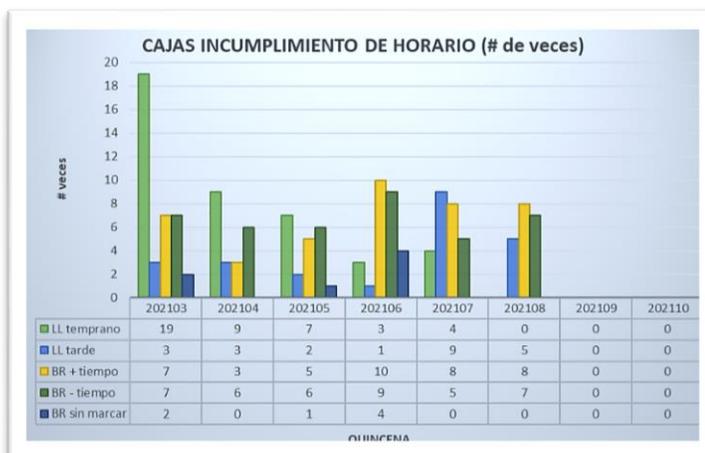
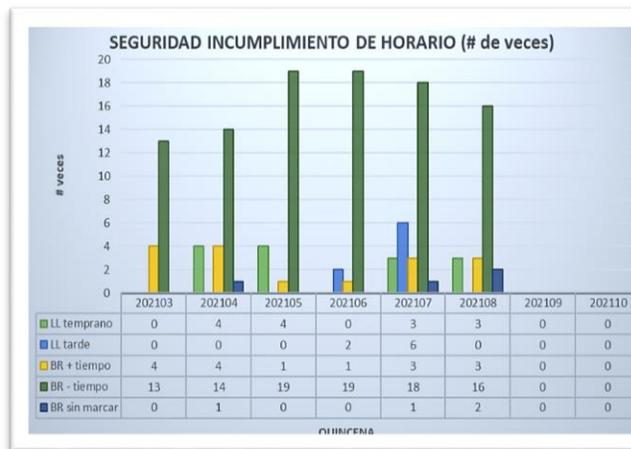
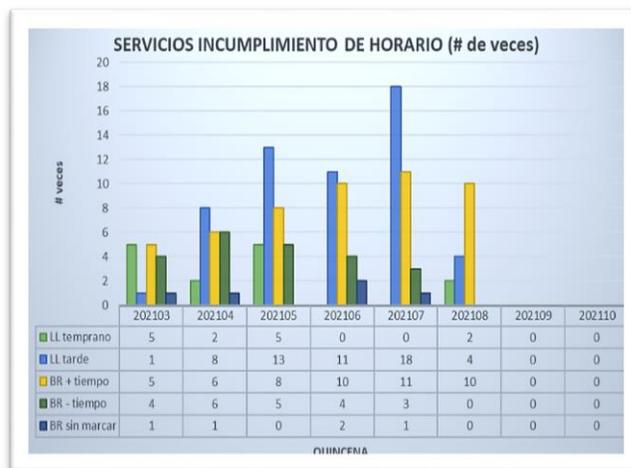
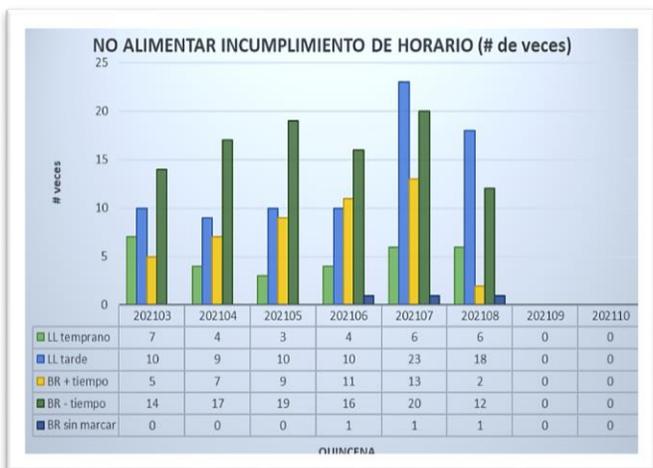
Por otro lado dichas omisiones ocasionan impactos negativos a la productividad de cada trabajador, ya que no están utilizando el tiempo asignado para cumplir con sus funciones o actividades propias del cargo, generando con ello pérdida de tiempo y dinero que impacta sobre la economía de la compañía, y a la vez desmejora el clima laboral de la tienda Metro Neiva Sevilla, ya que estos incumplimientos de horarios causan conflictos internos dentro de los grupos de trabajo en temas de convivencia, comunicación, equidad e igualdad entre otros factores que influyen directamente con el fortalecimiento del trabajo en equipo en las diferentes áreas de la estructura organizacional y funcional de la tienda Metro Sevilla. (Tijaro Diaz, 2021).

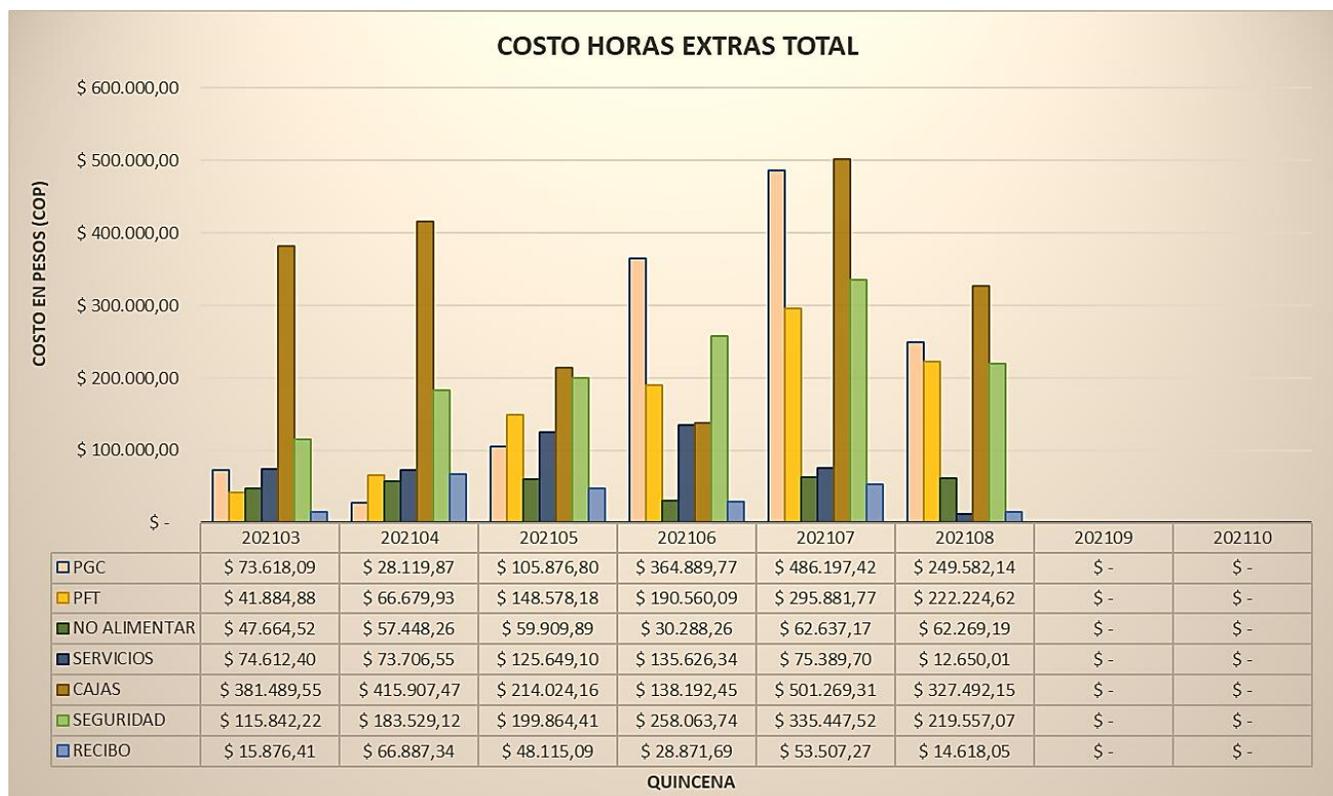
Corroborando la anterior información se toma como referencia el análisis de resultados del documento anteriormente mencionado enfocado en (Plantilla Análisis de Reloj- Matriz Análisis de costo); dentro del cual se evidenció el cumplimiento de horarios de cada una de las secciones de la tienda y su tipo de ausentismo.

### Ilustración 9.

Plantillas análisis de reloj-matriz análisis de costo







Nota. En las ilustraciones relacionadas se evidencian las variaciones con respecto a la entrega de los soportes documentales de reloj y planing. (Tijaro Diaz, 2021, págs. 79-81).

En base al anterior análisis de resultados se logró identificar que dentro de las sesiones se presenta un elevado costo de horas extras; el cual se debe al mal marcaje del reloj biométrico por parte de los auxiliares de las sesiones, que repercute directamente en el cumplimiento de horarios, debido a su mal marcaje, pues los auxiliares se toman en varias ocasiones menos tiempo de break y sin marcaje en las respectivas entradas y salidas del mismo break, así mismo presentan gran cantidad de ausentismo por llegadas tarde y por salir antes del tiempo. (Tijaro Diaz, 2021)

Esta situación refleja bajo compromiso por parte del auxiliar dentro de sus cuatro marcajes del reloj biométrico, que implica a la vez un incremento dentro de los índices de costo que han repercutido directamente en las horas extras diurnas y nocturnas. El empleado siempre

busca el bien personal, pero no se detiene a pensar que con su actuar está afectando la compañía, la tienda y directamente su equipo o compañeros de trabajo. Los trabajadores a modo general no tienen un grado de compromiso que los haga pensar como dueños, que cada acción o reacción que se presente en la tienda, sienten que les duela o que les afecta, puesto que aun cuando se toman medidas disciplinarias hasta con terminaciones de los contratos de trabajo, aun así, las personas tienen en mente que no pasa nada, que no les interesa o que no les afecta, ya que siempre se recibe el pago normal, aun cuando se tengan ventas o cuando no.

Dentro del informe de calidad se tienen en cuenta procedimientos como orden, aseo, presentación e inocuidad de las áreas de trabajo, procesos que también van dirigidos a los trabajadores ya que hace parte de la preservación del bienestar y salud de los equipos de trabajo, puesto que es garantía que la labor que desempeñan sea en un ambiente con óptimas condiciones, pero en base a los informes de las auditorias de calidad se evidenció la falta de compromiso y responsabilidad con la ejecución de los procedimientos de la compañía, ya que se encontraron hallazgos de productos vencidos y en malas condiciones, áreas de trabajo sin aseo detallado, el no cumplimiento del diligenciamiento de los formatos propios de las secciones, ocasionando no cumplir con el indicador que debe ser superior al 85%, lo cual no se ha visto evidenciado en los últimos resultados, ya que se obtuvieron porcentajes del 76,38% y el 79,02, haciendo que estos resultados negativos perduren en el tiempo y hagan que la tienda a término general no cumpla con los parámetros establecidos en las visitas dadas por el ente regulador de salubridad, provocando a futuro un cierre de la tienda. (Tiendas Metro, s.f.)

### **11.3 Describir el sistema de recompensas monetarias y no monetarias dispuesto para los empleados de la Tienda Metro Sevilla**

#### ***11.3.1 Recompensas Monetarias y No Monetarias***

La motivación en los colaboradores es un pilar fundamental en toda organización, pues de ella depende que un colaborador entregue día a día lo mejor de sí, además de esto, también se obtienen ventajas, como la eficiencia, la productividad, la gestión de estrés, la mejora en las relaciones interpersonales, lo cual conlleva a que se puedan lograr de manera más eficaz los objetivos de la organización.

Para tiendas Metro es importante contar con empleados que se sientan felices de pertenecer a la Organización y que aporten a diario con los objetivos organizacionales, por eso a través de un plan de beneficios enfocan sus intereses en cumplir la razón de ser de su frase institucional “Colaboradores felices, clientes felices”.

Las recompensas monetarias del plan de beneficios son las siguientes:

- ✓ Costo de manejo de cuenta de nómina: la empresa asumirá el valor total de la cuota de manejo que mes a mes el banco descuenta, esto es sumamente valioso, ya que muchas personas, a pesar de la modernización, temen tener una tarjeta debito por el simple hecho que le descuenten por manejar su propio dinero, es así como se logra fidelizar toda la nómina en una sola entidad bancaria sin tener el rechazo a este proceso por parte de los colaboradores.
- ✓ Días de descanso por antigüedad: Una vez los trabajadores cumplan 3 y 5 años de antigüedad, la empresa dará los descansos respectivos, siendo estos remunerados, lo cual es muy significativo, ya que lograr que el personal se fidelice con la entidad permite dar continuidad a los procesos, además que es un estímulo de descanso sin afectar el salario

mensual. Adicional a esto, al trabajador se le otorgara un beneficio por antigüedad, donde se hacen merecedores a ciertos porcentajes de descuentos comprando en los almacenes que pertenezcan a la misma cadena.

- ✓ Auxilio de anteojos o lentes de contacto: Los trabajadores que sean formulados para utilizar anteojos o lentes y que superen el periodo de prueba, se les dará un auxilio para adquirirlos por valor de \$106.914 cada año.
- ✓ Bonificación de navidad por resultados colectivos: Esta bonificación será entregada a la tienda que cumpla con las metas estipuladas, el cumplimiento del presupuesto, del (%) de merma y la medición del servicio al cliente, premiando así la gestión de los resultados colectivos, esto permite que se trabaje en equipo por lograr los objetivos brindando un buen servicio.
- ✓ Bonificación por el día del trabajo: Todos los 1 de mayo, la compañía reconocerá la suma de \$124.560, esto como reconocimiento al día del trabajo, valor agregado a la gestión de la compañía por hacer sentir a los colaboradores como pilar importante de la misma.
- ✓ Beneficio cumpleaños: Los trabajadores el día de su cumpleaños obtendrán un descuento del 20% en las compras que realicen en alguno de los almacenes del grupo económico, este descuento puede redimirse ocho días antes u ocho días después de la fecha de cumpleaños.
- ✓ Descuento en compras para los empleados: se otorga un crédito para que los empleados compren en cualquiera de las tiendas del grupo económico, este crédito no supera 20% de la capacidad de endeudamiento, además también por cada compra que realicen en alguno de los establecimientos reciben el 10 % de descuento. Este beneficio es súper llamativo

pues además de reconocer el trabajo de sus trabajadores, busca fidelizarlos en la identidad.

- ✓ Bono de útiles escolares: La empresa otorgara una tarjeta regalo para compra única de útiles escolares por valor de \$39.963, esto para los hijos de los trabajadores que estén en el registro de su hoja de vida y que estén entre los 3 y 17 años, factor importante pues no solo beneficia a sus trabajadores si no al resto del grupo familiar.
- ✓ Descuento por maternidad: se otorga un bono de descuento del 20% para la trabajadora madre o el cónyuge, redimible para compras de artículos de bebe. (Garcia Gaitan & Sopo Guerrero, 2020)

Es así como Cencosud busca que sus objetivos empresariales y los objetivos personales de sus colaboradores vayan en una misma línea, obteniendo el compromiso y esfuerzo de sus colaboradores y así lograr crecer en conjunto. Por otra parte, dentro de las estrategias que desarrolla la tienda Metro Sevilla Neiva para generar satisfacción y motivación laboral en los equipos de trabajo y a su vez tener personal con alto sentido de pertenencia, dedicación y eficiencia para con el rol que desempeñan dentro de la organización.

Es por ello que la empresa tiene y mantiene un amplio plan de beneficios emocionales no monetarios, entre los que se encuentran:

- ✓ Celebración cumpleaños: De manera mensual es publicado el listado de cumpleaños del mes en la cartelera informativa del área de recursos humanos, posterior a ello el día en que el homenajeado cumple años recibe de manera personal por el área de recursos humanos o su jefe inmediato una torta de cumpleaños, esto con el fin de hacer que dicha fecha sea especial para el trabajador, siendo una actividad que fomenta empatía, reconocimiento, cercanía e importancia dentro de su equipo de trabajo.

- ✓ Cartelera del mejor empleado del mes: De manera mensual se califican diversas dimensiones estratégicas, las cuales se socializan con cada equipo de trabajo, con el fin de elegir los candidatos que más se acercan al cumplimiento de dichas dimensiones, posterior a ello se inicia el respectivo cronograma de elecciones y por medio de votación es como se elige de manera equitativa y transparente el trabajador con un mayor cumplimiento al desarrollo de su trabajo y que es catalogado como el mejor empleado del mes, el cual recibe como recompensa dos días de descanso remunerados en el transcurso del mes y programados bajo la necesidad del trabajador. Con el fin de fomentar el compromiso y el trabajo en equipo.
- ✓ Calendario anual de fechas especiales: Iniciando cada año en el mes de enero se realiza la programación de las fechas especiales que se llevaran a cabo en el transcurso del año, con el fin de planificar mes a mes el desarrollo de las actividades de celebración donde las más características son:
  - Enero: Entrega de kits escolares para los hijos de los trabajadores.
  - Marzo: Entrega de flores para el día de la mujer.
  - Abril: Lonchera de dulces para los hijos de los trabajadores.
  - Mayo: Almuerzo de conmemoración al día del trabajador.
  - Mayo: Entrega de vasos mug por el día de la madre.
  - Junio: Entrega de vasos mug por el día del padre.
  - Septiembre: Celebración de amor y amistad con una merienda o compartir para todos los empleados.

Octubre: Celebración de Halloween para trabajadores y sus hijos.

Diciembre: Ancheta de fin de año y regalo de navidad para los hijos de los trabajadores.

#### **11.4 Desafíos que enfrenta la organización de la Tienda Metro Sevilla para lograr los objetivos propuestos y un clima organizacional competitivo**

##### ***11.4.1 Relaciones***

La tienda Metro Neiva Sevilla tiene como enfoque generar ambientes de trabajo donde prevalezca la interacción de las personas desde todos los roles o cargos, conservando la buena percepción del entorno laboral, haciendo que los trabajadores piensen como dueños para que así cada día generen mucha más sinergia entre compañeros de trabajo, teniendo como objetivo principal la productividad y buscar resultados positivos a los objetivos planteados por la empresa.

A la luz de lo anterior la empresa desarrolla las siguientes actividades encaminadas a las buenas relaciones, las cuales son:

- ✓ Cenco-olimpiadas: Por medio de formularios los equipos se inscriben a las diferentes competencias en el deporte al cual van a participar, posteriormente se realiza el cronograma de encuentros por categorías, la competencia se lleva a cabo en la ciudad de Bogotá D.C, el proceso culmina cuando se tienen los ganadores y se procede a realizar la respectiva premiación, entregando a cada jugador su medalla, certificado de reconocimiento al deporte ganador y permiso remunerado por cinco días. Se puede mencionar que con dicha actividad se incentiva al trabajo en equipo, la integración, la comunicación, reciprocidad y responsabilidad colectiva.
- ✓ Cenco-Paseo: De manera anual se organiza un paseo grupal en el que se viaja a un parque de atracciones, se realiza por cronograma de trabajo para no afectar la operación

comercial de la tienda, los participantes asisten por secciones en diferentes fechas, promoviendo así las buenas relaciones interpersonales, participación y minimización de conflictos.

- ✓ Fiesta de fin de año: En el mes de diciembre de cada año se lleva a cabo una integración general, en un ambiente totalmente diferente a lo laboral, se busca un lugar en el que todas las personas puedan asistir, bailar y compartir una deliciosa cena, en el transcurso de la noche se llevan a cabo diferentes rifas de productos de alta gama, siendo esta actividad de impacto con todos y cada uno de los trabajadores y también con sus familias, porque pueden compartir dichos premios con ellos. Esto genera una conexión positiva entre el ámbito laboral y familiar, además de fomentar las buenas relaciones entre compañeros.

#### ***11.4.2 Cooperación***

La tienda Metro Neiva Sevilla utiliza como mecanismo para afianzar el alcance de los objetivos, el desarrollo de actividades enfocadas a la cooperación organizacional, entre las que se encuentran:

- ✓ Ascensos: Cuando se presentan determinadas vacantes en las diferentes secciones a nivel nacional, se realizan las respectivas convocatorias internas por medio de la plataforma corporativa llamada Portal Mi Carrera, donde aparecen las ofertas laborales vigentes, siendo esta la manera en la que la empresa coopera y da la oportunidad de crecimiento a sus empleados, de hacer plan de carrera y así poder crecer profesional y laboralmente.

#### ***11.4.3 Conflictos***

La manera en que la compañía enfrenta los retos a la hora de la resolución de conflictos es por medio de procesos encabezados por los diferentes líderes, dentro de los que se tienen:

- ✓ **Café con el gerente:** De manera mensual se lleva a cabo una o dos reuniones liderada por el gerente de la Tienda, invitando a auxiliares de diferentes secciones, donde se comparte un refrigerio y se llevan a cabo temas generales de las diferentes áreas y también específicos del ambiente de trabajo en el que se encuentran, el objetivo principal es tener de primera mano información importante del estado actual del clima laboral, comunicación de los equipos y liderazgo de los jefes inmediatos, pactando compromisos en pro de mejorar dichas situaciones planteadas y sobre todo mitigar las posibles dificultades.
- ✓ **Dialogo social:** Convencionalmente está estipulado el espacio que se debe tener con los integrantes del sindicato, es por ello que de manera mensual se recibe un pliego de peticiones o de temas a tratar, donde se abre un espacio con el gerente de la tienda, jefe de recursos humanos y hasta tres representantes sindicales, donde se escuchan los argumentos del pliego de peticiones, se entra a una negociación para llegar a posibles soluciones. Se busca tener y mantener una sana comunicación e interacción de las partes involucradas.
- ✓ **Línea de ética:** Es un canal de comunicación confidencial, donde cualquier persona vinculada a la empresa puede poner en conocimiento las situaciones que a su criterio no sean correctas dentro de la tienda o dentro de cualquier equipo de trabajo, cuando se presentan estas situaciones al ser un canal confidencial se maneja bajo un proveedor externo que realiza el reporte diario de dicha información, al tener una llamada, está es escalada hasta el área correspondiente para ser revisada, avalada e investigada dentro de unos tiempos estándar. La finalidad principal es aplacar las problemáticas presentadas

con procesos internos que permitan esclarecer las posibles anomalías internas de la organización a través de la recolección de información y aplicación de estrategias de resolución de conflictos.

#### 11.4.4 Estándares e Identidad

La firma Cencosud Colombia S.A tiene presencia con las marcas Jumbo y Metro en Colombia como estrategia para competir en el mercado, con el objetivo de captar la mayor porción de clientes, ya que la marca Jumbo se caracteriza por ofrecer calidad y servicio con una experiencia de compra extraordinaria e insuperable y por otro lado la marca Metro se caracteriza por ofrecer calidad y precio al ahorrar sin sacrificar la calidad de los productos.

Los principales parámetros diferenciadores son los siguientes:

#### Ilustración 10.

Parámetros diferenciadores

	
<p><b>Servicio - Calidad</b></p> <p><i>“Experiencia de compra extraordinaria e insuperable”</i></p>	<p><b>Precio - Calidad</b></p> <p><i>“Ahorrar sin sacrificar la calidad de los productos”</i></p>
<p>La calidad no cuesta mas</p>	<p>Percepción de precios bajos</p>
<p>Atencion personalizada en perecibles</p>	<p>Autoservicio (excepto electrodomésticos)</p>
<p>Variedad de surtido, novedoso, exclusivo, importado. (exhibiciones especiales)</p>	<p>Surtido en todas las categorías</p>
<p>Elaboración propia de panes, pasteles.</p>	<p>Elaboración centralizada</p>
<p>Marca propia</p>	<p>Marca propia</p>
<p>Eventos diarios</p>	<p>Eventos fines de semana</p>
<p>Cumplir promesas de calidad – servicio</p>	<p>Cumplir las promesas de calidad - precios</p>

Ambiente impecable, estético y confortable	Ambiente alegre, limpio y agradable
Formato Hipermercado	Formato hipermercado/supermercado
Pricing para no desfasarse	Pricing competitivo
Exhibiciones exclusivas para percepción de calidad	Masividad en exhibiciones para <i>percepción</i> de conveniencia
Actividad de imagen de marca (frescura-calidad)	Actividad promocional intensa (conveniencia)
Vanguardia tecnológica.	Tecnología para operar con eficiencia

Nota. En la ilustración relacionada se evidencian los parámetros diferenciadores de las marcas Jumbo y Metro. Metro (s.f.).

Por otro lado, cabe mencionar que, en cuanto a políticas, plan de beneficios, procesos disciplinarios, recompensas monetarias y no monetarias, estructura organizacional, actividades de bienestar laboral, resolución de conflictos y en general todos los aspectos que abarcan el clima organizacional, son aplicados los mismos procesos internos tanto en las tiendas de la marca Metro, como en las de la marca Jumbo. En otras palabras, las variables que inciden dentro del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla también influyen en el ambiente laboral de la marca Jumbo.

## 11.5 Resultados del Instrumento

La población objetiva dentro del estudio es la fuerza laboral de la tienda Metro Sevilla, con un total de 73 empleados activos.

Por medio de una encuesta de selección múltiple enfocada en fortalecer el análisis e identificación de la influencia de las variables identificadas por medio de la técnica de revisión documental de la información suministrada directamente por la empresa, con el fin de corroborar su incidencia dentro del objeto de estudio correspondiente a la caracterización del clima organizacional de la tienda Metro Sevilla Neiva.

En otras palabras el fundamento de la estructura de la encuesta de selección múltiple aplicada a los empleados, se fundamenta en el grado de influencia de las variables de liderazgo, motivación y comunicación, ya que inciden directamente sobre el objeto de estudio, especialmente en el sujeto principal de esta investigación que son los empleados de la tienda Metro Sevilla, por ende la mejora y afectación del clima organizacional de esta entidad empresarial inciden directamente en el nivel de satisfacción y productividad de los mismos.

### 11.5.1 Análisis de la información

#### 11.5.1.1 Satisfacción Laboral

1. Siento que mi trabajo es importante y valorado para la empresa a la que pertenezco

Tabla 1

*Valor e importancia del trabajo de la fuerza laboral*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	6,0%
<b>de acuerdo</b>	6	9,7%
<b>No está de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Desacuerdo</b>	27	43,5%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	25	40,3%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,0%</b>

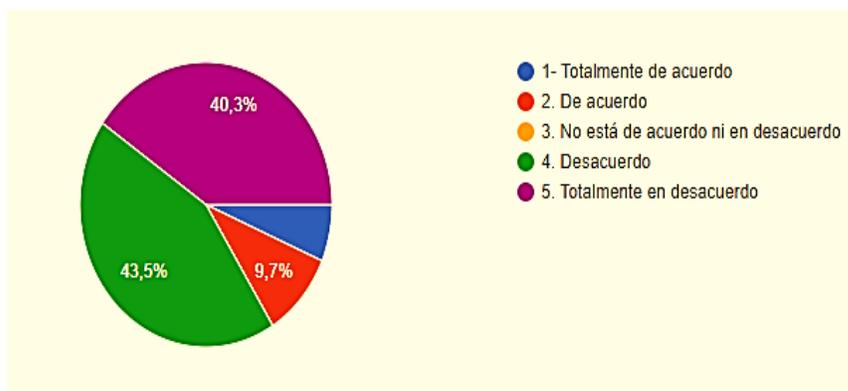


Ilustración 1. En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 43,5% de refieren que se encuentran en desacuerdo ya que no sienten que su trabajo sea valorado por la empresa a la cual pertenecen.

2. El plan de beneficios de la empresa me incentiva al logro de mis objetivos laborales

Tabla 2

*Plan de beneficios laborales como incentivo organizacional*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	9,7%
<b>De acuerdo</b>	4	8,0%
<b>No está de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Desacuerdo</b>	20	32,3%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	31	50,0%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,0%</b>

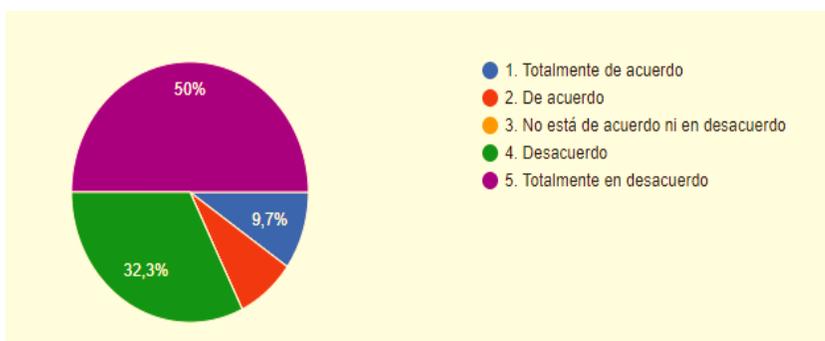


Ilustración 2. En la gráfica se puede evidenciar que del 100% de la muestra encuestada el 50% indica que los planes de beneficios ofrecidos por la empresa no es fuente de motivación para lograr los objetivos por ello están en total desacuerdo.

3. Las oportunidades que me ofrece la empresa contribuyen a mi crecimiento personal y laboral

Tabla 3

*Crecimiento personal y laboral dentro de las organizaciones*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	8,1%
<b>De acuerdo</b>	4	8,1%
<b>No está de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Desacuerdo</b>	22	35,9%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	30	48,3%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

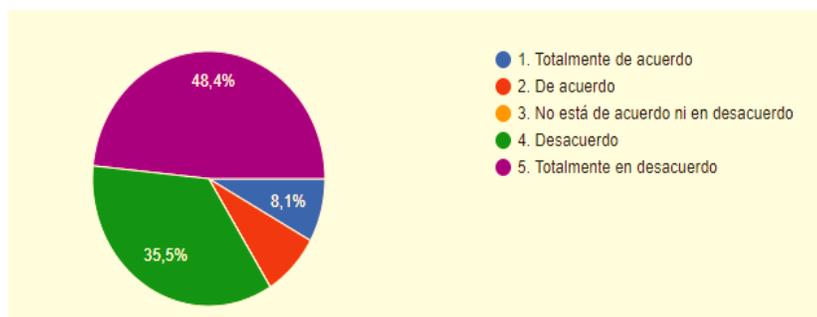


Ilustración 3. La grafica refleja que la muestra está en total desacuerdo con las oportunidades que ofrece la empresa con un 48,5% y en desacuerdo con el 35,9%.

### **11.5.1.2 Liderazgo**

4. Las decisiones que toma mi jefatura son eficientes

Tabla 4

*Decisiones organizacionales*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	4,8%
<b>De acuerdo</b>	8	12,9%
<b>No está de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Desacuerdo</b>	20	32,3%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	31	50,0%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

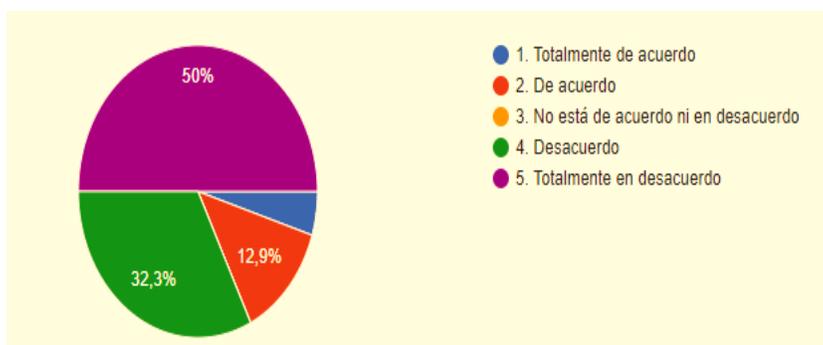


Ilustración 4. La figura relacionada muestra que con un 50% de total desacuerdo y con un 32,3% de participación de la muestra encuestada da a conocer su grado de descontento con la gestión realizada por sus líderes.

5. Mi jefatura fomenta el trabajo en equipo y a la vez las buenas relaciones  
interpersonales

Tabla 5

*Relaciones interpersonales dentro de las organizaciones*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	8,1%
<b>De acuerdo</b>	4	8,0%
<b>No está de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Desacuerdo</b>	23	37,1%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	29	46,8%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

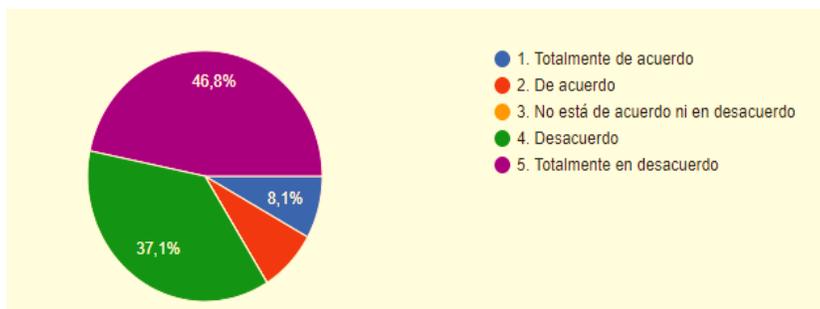


Ilustración 5. En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada un 46,8% están en total desacuerdo con que su jefe no fomenta el trabajo en equipo y la sinergia como equipos de trabajo.

6. Mi jefatura implementa planes de trabajo para cumplir los objetivos del equipo

Tabla 6

*Cronograma de trabajo*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	9,7%
<b>De acuerdo</b>	3	6,0%
<b>No está de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Desacuerdo</b>	23	37,1%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	29	46,8%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

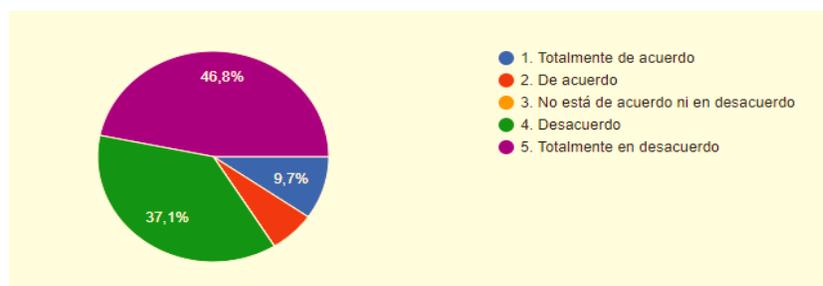


Ilustración 6. En la figura se observa que el 46,8% de la población encuestada se encuentra en total desacuerdo con la gestión y administración ejecutada por parte de las jefaturas.

### 11.5.1.3 Comunicación

7. Existe claridad de cuáles son sus objetivos y tareas desde su rol

Tabla 7

#### *Direccionamiento y orientación*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	6,0%
<b>De acuerdo</b>	6	9,7%
<b>No está de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Desacuerdo</b>	21	33,9%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	31	50,0%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

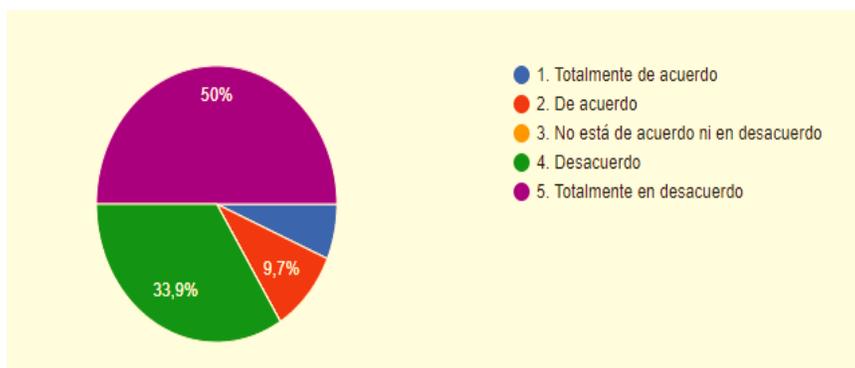


Ilustración 7. Según da grafica se puede evidenciar que el 50,0% de la población encuestada está en total desacuerdo ya que no evidencian claridad de los objetivos de las tareas asignadas.

8. Recibo retroalimentación sobre el desempeño de mi trabajo

Tabla 8

#### *Desarrollo de competencias*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	4,5%
<b>De acuerdo</b>	7	11,3%
<b>No está de acuerdo ni en desacuerdo</b>	1	2%
<b>Desacuerdo</b>	22	35,5%

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	29	46,8%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

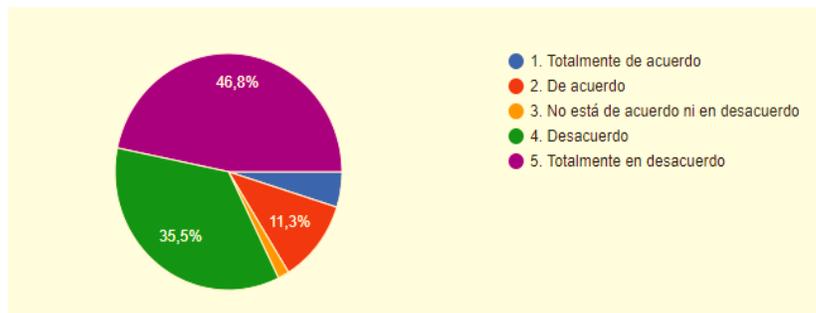


Ilustración 8. Según la gráfica aquí relacionada muestra que el 46,8% de la población encuestada están en total desacuerdo ya que no reciben feedback de su desempeño laboral.

#### 9. Los canales de comunicación son efectivos

Tabla 9

#### *Comunicación asertiva*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	6,0%
<b>De acuerdo</b>	7	11,3%
<b>No está de acuerdo ni en desacuerdo</b>	1	2%
<b>Desacuerdo</b>	19	30,6%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	31	50,0%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

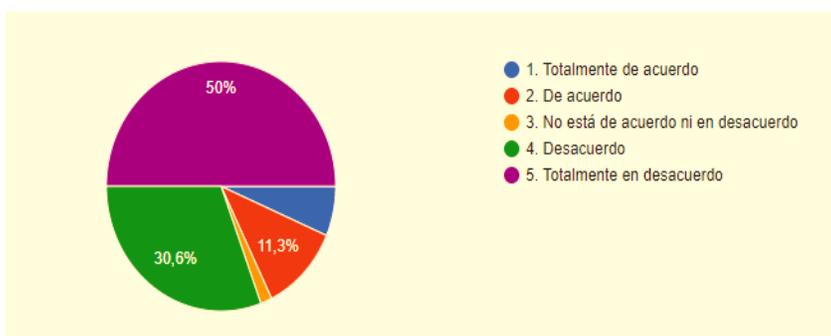


Ilustración 9. La grafica nos muestra que el 50,0% de la población encuestada no sienten que la comunicación sea efectiva en los equipos de trabajo.

## 12 Conclusiones

Luego de analizar toda la información sobre la estructura organizativa de la tienda Metro Sevilla se logró determinar que el estilo de liderazgo que protagoniza las labores diarias de los diferentes cargos es el autocrático, puesto que, aunque se tiene una figura gerencial dentro de la tienda, las decisiones son analizadas y concretadas con anticipación por otros cargos jerárquicos más altos dentro de la compañía, limitando con ello la participación e interacción del resto del equipo de trabajo.

La falta de compromiso y responsabilidad se pudo analizar bajo criterios netamente internos, donde es evidente los incumplimientos por parte de los equipos de trabajo dentro de su programación de horarios asignada, generando con ello ausentismo injustificado sin interés alguno de los descuentos económicos y medidas disciplinarias fuertes que se les puedan llegar a aplicar. Así mismo dentro de las diferentes auditorias de calidad se evidencia la falta de compromiso y responsabilidad por parte de los auxiliares ya que no hay un interés por cumplir con los parámetros establecidos de salubridad, donde los porcentajes de cumplimiento deben estar por encima del 84%, indicador que no se ha logrado cumplir dentro de los últimos meses.

El sistema de recompensas monetarias y no monetarias de la empresa impacta directamente el estado motivacional y productivo de la fuerza laboral de la tienda Metro Sevilla, ya que es un beneficio personal para todos y cada uno de los trabajadores, en otras palabras se podría decir que es un portafolio de alta gama donde de una u otra manera impacta las familias de cada uno de los colaboradores, teniendo en cuenta que su enfoque principal se centra en garantizar que los trabajadores obtengan un alto grado de satisfacción laboral por medio de un óptimo clima, ya que si se tienen trabajadores satisfechos, los resultados de su trabajo estarán acorde a las necesidades corporativas.

Los desafíos que enfrenta la organización de la Tienda Metro Sevilla para lograr los objetivos propuestos y un clima organizacional competitivo, cuenta con toda una estructura enfocada a la mejora continua de las estrategias internas de la empresa, con el fin de responder de la manera más óptima a los retos que se pueden presentar en temas de relaciones, cooperación, conflictos, estándares e identidad, factores que influyen directamente sobre la comunicación asertiva, motivación, crecimiento laboral y personal, resolución de problemas, diseño e implementación de estrategias convirtiéndose en variables indispensables para el desarrollo del potencial del trabajador dentro del ambiente interno de la organización.

### 13 Recomendaciones

La tienda Metro Neiva Sevilla es uno de los supermercados de cadena con alto reconocimiento a nivel local; ya que cuenta con estructura organizacional, musculo financiero y posición comercial, pero en el último año se ha podido evidenciar factores negativos que tienen como influencia la satisfacción laboral y el clima organizacional, en base a la información planteada se establecen las siguientes recomendaciones:

- Garantizar formaciones direccionadas a temas específicos en pro de mejorar dentro de la jefatura su liderazgo, comunicación coordinación y distribución de actividades dentro de su equipo de trabajo.
- Aumentar las capacitaciones a los auxiliares en temas asociados al compromiso y responsabilidad del marcaje correcto dentro del reloj biométrico, adicional a ello implementar la realización de auditorías internas con el fin de fortalecer los procesos de limpieza, verificación de fechas de vencimiento, trazabilidad de productos y el correcto diligenciamiento de los formatos propios de la sección, variables que inciden directamente con la obtención de la aprobación de los parámetros establecidos para las visitas de calidad.
- Reevaluar el plan de bienestar y dar una nueva propuesta que se convierta significativa y llamativa para los equipos de trabajo.
- Fortalecer las relaciones interpersonales a través de nuevas estrategias de integración, mejoras dentro de los procesos de ascenso, fortalecimiento de la inteligencia emocional a través de diferentes capacitaciones, convirtiéndose en estrategia de ejemplo para las demás marcas.

## 14 Referencias

- Agencia Nacional de Ecaluación de la Calidad y Acreditación. (s.f.). *Plan de mejoras herramientas de trabajo*. Obtenido de [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Arce Burgoa, L. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Redalyc, Universidad Católica Boliviana San Pablo* (25), 191-201. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Barrios Zeballos, K., & Lopez Pari, N. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una Empresa Retail*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3624/Psbazekc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Batu Group. (16 de Julio de 2020). *3 estrategias para implementar procesos de mejora continua*. Obtenido de Blog : <https://www.bantugroup.com/blog/estrategias-para-implementar-procesos-de-mejora-continua>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas. Obtenido de <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Alvarez Giraldo, C. (2011). *Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración* (Primera ed.). (L. Aguilar Zambrano, G. Zalamea Traba, J. García González, L. Andrade Pérez, S. Kalmovitz Krauter, & G. Silva

Carrero, Edits.) Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/53929/9789587197969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carrefour. (2006). *Manual de funciones*. Bogotá.

Cencosud. (2020). *Informe de línea de ética*. Neiva.

Cencosud. (s.f.). *Portal Cencosud*. Obtenido de <https://www.cencosud.com/>

Chirinos Araque, Y., Meriño Córdoba, V., & Martínez de Meriño, C. (16 de Abril de 2018). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*. Obtenido de Universidad ean, revista escuela de administración de negocios, (84): <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>

Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA SOBRE EL CLIMA LABORAL*. Obtenido de Programa de diplomado en salud pública y salud familiar: [https://www.academia.edu/28021208/LIDERAZGO\\_Y\\_SU\\_INFLUENCIA\\_SOBRE\\_EL\\_CLIMA\\_LABORAL\\_Autores](https://www.academia.edu/28021208/LIDERAZGO_Y_SU_INFLUENCIA_SOBRE_EL_CLIMA_LABORAL_Autores)

Código sustantivo del trabajo [CST]. (Diario Oficial No. 51818 - 5 de octubre de 2021). Ley 3743 de 1950 Capítulo II Art. 165. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo\\_pr005.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr005.html)

Farraté, L., & Jaquenod, M. (2018). *Desmotivación en el Capital Humano, sus causas y consecuencias, en Konecta S.A*. Obtenido de Instituto Universitario Aeronautico Facultad

de Ciencias de la Administración:

<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1739/1/TFG.pdf>

Flint, P. (30 de Mayo de 2006). *¿Por que fracasan las empresas? Reatrincheramiento, reflotamiento y recuperación en entornos depresivos*. Obtenido de Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 2(2):

<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1491/1097>

Fonseca Gutiérrez, I., Nuñez Pérez, C., & Gutiérrez Nuñez, Á. (2014). *Clima laboral y productividad de la tienda por departamentos Ripley S.A. sucursal Chillán*. Obtenido de Repositorio Universidad del Bío - Bío:

<http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/3539/1/Fonseca%20Gutierrez%2c%20Ignacio.pdf>

Gallardo Colan, C. (2017). *Inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017*. Obtenido de Repositorio Universidad Inca Garcilaso de la Vega: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4082>

García Gaitan, F., & Sopo Guerrero, L. (24 de Abril de 2020). *Informe Convención Colectiva de trabajo suscrita entre Cencosud Colombia S.A. y la unión de trabajadores y trabajadoras de grandes superficies del comercio en Colombia*.

García Ramos, C. (2006). *Factores determinantes de la sostenibilidad del crecimiento empresarial*. Obtenido de Pecvnica. Revista de la facultad de ciencias económicas y empresariales, Universidad de León: <http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i3.727>

García Solarte , M. (29 de Septiembre de 2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico*. Obtenido de Universidad del Valle 25(42): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497>

Gutierrez, I. F., Perez, C. N., & Nuñez, A. G. (2014). *Clima laboral y productividad de la tienda por departamentos Ripley S.A.* Chillan.

Hernandez Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw Hill México. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+las+Rutas+Cuantitativa,+Cualitativa+y+Mixta&ots=TjVl-Q1pJ\\_&sig=vPjTMmMXoUOPTk8zIiLSsRbz1pY#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Inve](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+las+Rutas+Cuantitativa,+Cualitativa+y+Mixta&ots=TjVl-Q1pJ_&sig=vPjTMmMXoUOPTk8zIiLSsRbz1pY#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Inve)

Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. Obtenido de Medisur: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/3047/1836>

Jara, C. A. (2018). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa del sector retail de lima metropolitana y provincias*. Lima, Peru.

Jiménez Arias, M. (2007). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños*. Obtenido de Universidad Estatal a Distancia (UNED) 28(1): <https://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>

- Jiménez Lemus, W. (14 de Junio de 2011). *9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Joblers. (s.f.). *La importancia del clima organizacional*. Obtenido de Joblers.net: <https://www.joblers.net/la-importancia-del-clima-organizacional/>
- Luy, J. L. (2018). *Relacion del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la industria metal mecanica en lima norte*. Lima - Peru.
- Marco, F., Loguzzo, H. A., & Leon Fedi, J. (2016). Introducción a la Gestión y Administración dentro de las Organizaciones. *Biblioteca Universidad Nacional Arturo Jauretche*. Obtenido de <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Martínez Gómez , L., & Pianeta Castro, C. (2011). *Análisis de las Técnicas Utilizadas en la Medición del Clima Organizacional*. Obtenido de Biblioteca Universidad Tecnológica de Bolívar: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0061973.pdf>
- Metro . (2021). *Plantilla de empleados*. Neiva.
- Metro. (s.f.). *Inducción Metro*. Bogotá.
- Much Galindo, L., & García Martínez, J. (Enero de 2005). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo 5(9): <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n9/b2.html>

Mulford Rozo, C. (2018). *Propuesta de programa de bienestar para los jefes de área de la operación de cencosud Colombia s.a. para las tiendas metro*. (U. E. Colombia, Ed.)

Obtenido de Repositorio Universidad Externado de Colombia:  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/669>

Noboa, A. (s.f). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Obtenido

de Universidad del Norte:  
<http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>

Normas APA. (20 de Noviembre de 2016). *Fórmula para calcular la muestra de una población*.

Obtenido de <https://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>

Ortega Ojeda, S., & Perdomo Palecia, J. (2007). *Factores influyen en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. Obtenido de

Universidad de la Sabana:  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2258/131467.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Paez Lozano, J. (Noviembre de 2014). *El clima organizacional y su influencia en los proyectos de alto impacto de una organización*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva

Granada:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13142/ARTICULO%20FINAL%206501671.pdf;jsessionid=631A8E63DA5ED21BED4AA5E7849994D2?sequence=1>

Portal calidad. (s.f.). *Acciones de mejora*. Obtenido de

[https://www.portalcalidad.com/etiquetas/246-Acciones\\_de\\_mejora](https://www.portalcalidad.com/etiquetas/246-Acciones_de_mejora)

- Príncipe Gutiérrez, F. (2018). *Relación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la industria metal mecánica en Lima Norte, 2016*. Obtenido de Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3981/1/2018\\_Principe-Gutierrez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3981/1/2018_Principe-Gutierrez.pdf)
- Ramos Moreno, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. *Repositorio Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Román Córdova, C. (Diciembre de 2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral En La Empresa Ripley S.A.* Obtenido de Respositorio Universidad Autónoma del Perú: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1022/Roman%20Cordova%2c%20Carmencita%20Del%20Pilar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rossi Rossi, E., & Sosa Apaza, D. (Mayo de 2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de tiendas Retail de Lima Metropolitana, Peru 2021*. Obtenido de Repositorio Universidad Peruana de las Américas: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1369>
- Segredo Pérez, A. (2013). *Propuesta de instrumento para el estudio del clima irganizacional*. Obtenido de Correo Científico Médicode Holguín: <https://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>
- Sotelo Asef, J., & Figueroa González, E. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*. México:

- Universidad Juárez del Estado de Durango. Obtenido de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/312/1484>
- Terreros , D. (16 de Noviembre de 2021). *Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral*. Obtenido de Blog: <https://blog.hubspot.es/service/diagnostico-clima-laboral>
- Tiendas metro. (s.f.). *Beneficios convención*. Bogotá.
- Tiendas Metro. (s.f.). *Informe de calidad Tiendas Metro 2020*. Bogotá D.C.: EMICAL.
- Tijaro Diaz, P. (2021). *Análisis de costos al desarrollo del planning y el reloj*. Neiva.
- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral* . Obtenido de <https://docplayer.es/23631047-Clima-organizacional-y-su-relacion-con-la-productividad-laboral.html>
- Ugalde Binda, N., & Balbastre Benavent, F. (2013). *INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA E INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: BUSCANDO LAS VENTAJAS DE LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de Revista de ciencias económicas, Universidad de Costa Rica 31(2),: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>
- Vega Jara, C. (Abril de 2018). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa del sector retail de Lima metropolitana y provincias*. Obtenido de Repositorio Universidad Autónoma del Perú: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/640/CAROL%20AMELIA%20VEGA%20JARA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Westfalia, R. (2020). *Relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo en una empresa Retail, Lima 2019*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

Obtenido de Repositorios institucional Universidad San Ignacio de Loyola:  
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/10412>