

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SUPERMERCADO
SURTIFAMILIAR DE LA SEDE DE LA CIUDAD DE BUGA, VALLE DEL CAUCA,
AÑO 2024**

**NATALIA GIL QUINAYAS
BRIAN ALEJANDRO TUSARMA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUGA
2025**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SUPERMERCADO
SURTIFAMILIAR DE LA SEDE DE LA CIUDAD DE BUGA, VALLE DEL CAUCA,
AÑO 2024**

**NATALIA GIL QUINAYAS
BRIAN ALEJANDRO TUSARMA RIVERA**

Trabajo de Grado para Optar por el Título de:
Administradora de Empresas

Directora:
LAURA SALAS ARBELAEZ
Administradora de Empresas – Magíster en Administración

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUGA
2025**

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 Antecedentes del problema de investigación	14
1.2 Planteamiento del problema	17
1.3 Formulación del problema.	23
1.3.1 Preguntas específicas.....	23
2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	25
2.1 Objetivo General	25
2.2 Objetivos específicos.....	25
3 JUSTIFICACION	26
4 MARCOS DE REFERENCIA	29
4.1 Marco Teórico	29
4.1.1 Introducción al Clima organizacional	29
4.1.2 Evolución histórica del concepto	29
4.1.3 Importancia del clima organizacional	31
4.1.4 Dimensiones del clima organizacional.....	32
4.1.5 El modelo de García y Zapata para la medición del clima organizacional. ..	33
4.2 Marco Conceptual	36
4.3 Marco Contextual.....	39

4.4	Marco legal.....	44
5	METODOLOGIA.....	49
5.1	Método de investigación	50
5.2	Tipo y diseño de la investigación.....	50
5.2.1	Población y muestra	51
5.3	Fuentes y técnicas para la recolección de la información de investigación	52
5.4	Instrumento de medición.....	53
6	RESULTADOS.....	55
6.1	Análisis descriptivo demográfico.....	55
6.2	Análisis descriptivo de clima organizacional.....	59
6.3	Análisis de datos demográficos y clima organizacional	91
6.4	Estrategias y fortalecimiento.....	100
7	CONCLUSIONES.....	113
8	RECOMENDACIONES	116
9	ANEXOS.....	118

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen Normas	46
Tabla 2. Diagnostico clima organizacional	62
Tabla 3. Edad Vs Clima Organizacional	93
Tabla 4. Género Vs Clima Organizacional.....	94
Tabla 5. Área Vs Clima organizacional	96
Tabla 6. Nivel educativo Vs Clima Organizacional	98
Tabla 7. Antigüedad Vs Clima Organizacional	100
Tabla 8. Estrategias y fortalecimientos	101

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas	22
Figura 2. Imagen corporativa Surtifamiliar	40
Figura 3. Localización sedes Surtifamiliar Valle del Cauca	41
Figura 4. Caracterización por género y edad de los colaboradores.	56
Figura 5. Distribución de la población por Áreas.	57
Figura 6. Nivel educativo de la población estudiada	58
Figura 7. Antigüedad de los empleados de la empresa.	59
Figura 8. Semáforo clima organizacional	61
Figura 9. Diagnostico Clima Organizacional	64
Figura 10. Causas que afectan la dimensión Reconocimiento.....	65
Figura 11. Causas que afectan la dimensión Compensación	66

Figura 12. Causas que afectan la dimensión Cooperación.	67
Figura 13. Causas que afectan la dimensión Plan Estratégico.....	68
Figura 14. Causas que afectan la dimensión Relaciones Interpersonales.....	69
Figura 15. Causas que afectan la dimensión Motivación.	70
Figura 16. Causas que afectan la dimensión Libre Asociación.	71
Figura 17. Causas que afectan la dimensión Comunicación participativa.	72
Figura 18. Causas que afectan la dimensión Infraestructura.	73
Figura 19. Causas que afectan la dimensión Estructura Organizacional.	74
Figura 20. Causas que afectan la dimensión Desarrollo personal.	75
Figura 21. Causas que afectan la dimensión Gestión de conflictos.....	76
Figura 22. Causas que afectan la dimensión Procesos y procedimientos.....	77
Figura 23. Causas que afectan la dimensión Socialización de planes y resultados.	78
Figura 24. Causas que afectan la dimensión Balance Vida-Trabajo.....	79
Figura 25. Causas que afectan la dimensión Liderazgo.....	80
Figura 26. Causas que afectan la dimensión Misión.	81
Figura 27. Causas que afectan la dimensión Grupos Informales.....	82
Figura 28. Causas que afectan la dimensión Autoevaluación.....	83
Figura 29. Causas que afectan la dimensión Evaluación del Desempeño.	84
Figura 30. Causas que afectan la dimensión Información.	85
Figura 31. Causas que afectan la dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo.....	86
Figura 32. Causas que afectan la dimensión Trabajo en Equipo.	87
Figura 33. Causas que afectan la dimensión Inducción y Capacitación.	88
Figura 34. Causas que afectan la dimensión Identidad.....	89

Figura 35. Causas que afectan la dimensión Ética.....	90
Figura 36. Causas que afectan la dimensión Normas.	91

RESUMEN

Este trabajo de investigación se propuso analizar cómo se percibe el clima organizacional en el supermercado Surtifamiliar, ubicado en Buga, Valle del Cauca, durante el año 2024. El objetivo fue sugerir estrategias que ayuden a mejorar el bienestar. Se utiliza un enfoque cuantitativo, se llevó a cabo una encuesta estructurada que permitió evaluar diversas dimensiones del ambiente laboral, como la comunicación interna, el reconocimiento, la compensación y el liderazgo, entre otros. Los resultados mostraron que el clima organizacional se considera aceptable, destacando aspectos positivos como la ética, las normas organizacionales y el trabajo en equipo. Sin embargo, también se encontraron debilidades en áreas como el reconocimiento y la compensación. Además, se observó que la percepción del clima varía según la antigüedad y el área de trabajo de los empleados. A partir de estos hallazgos, se hicieron recomendaciones como la implementación de programas de incentivos, el fortalecimiento de la comunicación, la revisión de procesos y la creación de un plan de acción. Este estudio aporta a la comprensión del clima organizacional y ofrece herramientas prácticas para mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento de la organización.

Palabras claves: Clima organizacional, supermercado, plan de acción organizacional, comunicación organizacional, bienestar laboral.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the perception of the organizational climate at the Surtifamiliar supermarket, located in Buga, Valle del Cauca, during the year 2024. The main goal was to suggest strategies to improve employee well-being. A quantitative approach was used, applying a structured survey to evaluate various aspects of the work environment, such as internal communication, recognition, compensation, and leadership. The results indicated that the organizational climate is perceived as acceptable, with positive aspects including ethics, organizational rules, and teamwork. However, weaknesses were identified in recognition and compensation. In addition, it was observed that the perception of the organizational climate varies depending on employees' seniority and work area. Based on these findings, recommendations were made, including the implementation of incentive programs, improved communication, process review, and the creation of an action plan. This study contributes to the understanding of organizational climate and provides practical tools to enhance job satisfaction and overall organizational performance.

Keywords: Organizational climate, Supermarket, Organizational action plan, Organizational communication, Workplace well-being.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un factor importante en el desempeño de las empresas y en la satisfacción laboral de sus empleados. En el sector retail, y específicamente en los supermercados, el ambiente de trabajo adquiere una relevancia aún mayor debido a la constante interacción entre los colaboradores y los clientes. Un clima organizacional adecuado no solo mejora la motivación del personal, sino que también incide directamente en la calidad del servicio al cliente y en la eficiencia operativa. Sin embargo, para María Rodríguez (2024), en muchas organizaciones este aspecto suele ser descuidado, lo que genera problemas como desmotivación, rotación de personal y disminución en la productividad.

El Supermercado Surtifamiliar, sede Buga, Valle del Cauca, enfrenta actualmente desafíos relacionados con su clima organizacional, los cuales pueden estar afectando la satisfacción y el desempeño de sus empleados. Factores como la comunicación interna, el liderazgo, la motivación y las oportunidades de crecimiento profesional son aspectos que inciden en la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral. Ante este panorama, se hace necesario analizar en profundidad la situación actual del clima organizacional en esta sede y su incidencia.

Por lo tanto, se hizo necesario centralizar esta investigación, en la identificación de la percepción del clima organizacional, proponiendo estrategias de mejora y fortalecimiento en la empresa Surtifamiliar, sede Buga, Valle del Cauca. Para ello, buscando determinar cómo los empleados perciben su entorno laboral, analizando factores clave como el liderazgo, la comunicación, la motivación y la satisfacción laboral. Asimismo, se examinó la relación del clima organizacional con variables demográficas como edad, género, área de trabajo, nivel educativo y antigüedad, con el fin de identificar patrones y diferencias significativas en la percepción de los

colaboradores. A partir de este diagnóstico, se formularon estrategias orientadas al fortalecimiento del ambiente laboral, priorizando acciones que fomenten el bienestar del personal, mejoren la dinámica interna y contribuyan al incremento de la eficiencia.

Para lograr estos objetivos, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo, basado en la aplicación de encuestas estructuradas a la totalidad de los empleados de la sede Buga de Surtifamiliar. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario basado en el modelo de García y Zapata (2008), el cual evalúa 27 dimensiones del clima organizacional, incluyendo factores como liderazgo, comunicación, reconocimiento, motivación, infraestructura y condiciones laborales.

El análisis de dichos resultados se realizó mediante técnicas estadísticas que permiten identificar patrones y relaciones significativas entre las variables evaluadas. La información obtenida sirvió como base para la formulación de estrategias dirigidas a la optimización del clima organizacional, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral y la productividad de los empleados.

En consecuencia, el presente trabajo se organizó en varios capítulos que abordan de manera integral la problemática del clima organizacional en Surtifamiliar, sede Buga. En el Planteamiento del problema, se presenta el contexto de la investigación y se exponen la problemática del clima organizacional en Surtifamiliar, sede Buga. Se incluyen los antecedentes, la formulación del problema, las preguntas de investigación y los objetivos generales y específicos del estudio.

A continuación, los Marcos de referencia se desarrollan el marco teórico, conceptual, contextual y legal que sustenta la investigación. Se exploran las principales teorías y modelos sobre clima organizacional, así como su relevancia en el sector retail y en la empresa objeto de estudio.

La Metodología detalla el enfoque metodológico de la investigación, especificando el tipo de estudio, la población, las técnicas de recolección de datos y el instrumento de medición utilizado para evaluar el clima organizacional en Surtifamiliar.

En la sección de Resultados se presentan y analizan los datos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa. Se identifican las principales tendencias y problemáticas en el clima organizacional, considerando las distintas dimensiones evaluadas. Con base en estos resultados, en Estrategias de mejoramiento se proponen estrategias concretas para mejorar el clima organizacional en Surtifamiliar, priorizando que optimicen el reconocimiento y compensación dentro de la empresa.

Finalmente, en conclusiones y recomendaciones se resumieron los hallazgos más relevantes del estudio y se brindan sugerencias para la implementación de mejoras en la gestión del clima organizacional.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del problema de investigación

Las investigaciones sobre clima organizacional han sido de interés creciente en el ámbito empresarial y académico durante los últimos años. Este concepto, involucra directamente a las personas con el funcionamiento de las empresas y se ha consolidado como uno de los temas emergentes en investigación debido a su considerable influencia en la eficiencia, productividad y satisfacción del personal dentro de una organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013). En este sentido, es importante mencionar que la gestión en las empresas evoluciona constantemente, debido a las dinámicas internas y externas, y es crucial establecer la percepción que los empleados tienen sobre el ambiente laboral en el cual están inmersos (Parker et al., 2003).

El origen del término "clima organizacional" no tiene una fecha precisa de inicio, pero se puede hacer una aproximación a su origen considerando los estudios realizados entre las décadas de los 20's y los 30's del siglo pasado por Elton Mayo. Estos experimentos abrieron la puerta al estudio del clima organizacional, ya que comenzaron a tener en cuenta los factores humanos y su relación con la producción empresarial (Mejía Chavarria, 2019), sin embargo, según García (2009), el término "Clima organizacional" originalmente fue planteado por Gellerman (1960), siendo inicialmente una aplicación para la psicología industrial/organizacional. En las décadas siguientes, el concepto continuó evolucionando y ganando importancia en el ámbito de las organizaciones. De acuerdo con Schneider (1990, citado por Serrano Orellana y Portalanza, 2014), el concepto de clima organizacional se empezó a definir claramente en 1968, identificándose como un aspecto que puede ser evaluado y medido, además, se entiende como el reflejo de los

comportamientos de los empleados, los cuales están influenciados por sus valores personales y sus necesidades relacionadas con el trabajo.

Más adelante, en 1990, Litwin y Stringer proporcionaron una definición más completa del clima organizacional. Según estos autores, el clima organizacional hace referencia a cómo la estructura formal de una empresa, junto con el enfoque informal adoptado por sus gestores y otros elementos significativos del entorno, influyen en la percepción subjetiva de los trabajadores (García, 2009). En otras palabras, estas variables influyen directamente en los valores, creencias, actitudes y motivación de quienes forman parte de la organización.

La literatura académica se ha encargado de resaltar la importancia que tiene el clima laboral en aspectos como el desempeño profesional y la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, un estudio realizado por Serrano Orellana y Portalanza (2014) se centró en los factores y las dimensiones que afectan positiva o negativamente el clima organizacional, encontrando que elementos como el liderazgo pueden influir de manera significativa en el clima organizacional.

En el contexto colombiano, investigaciones como la de Rojas Martínez (2013) analizan el clima y el ambiente laboral en instituciones de educación superior, destacando que la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo son factores determinantes tanto en la satisfacción laboral como en el clima organizacional. El estudio sugiere que, para mejorar estos aspectos, es esencial implementar estrategias que incentiven a los empleados y ofrezcan oportunidades de capacitación. Además, la responsabilidad social corporativa (RSC) tiene un papel relevante en la percepción del clima organizacional. Murillo et al. (2010) investigaron la RSC en entidades bancarias de Colombia, encontrando que las acciones sociales de las empresas pueden influir positivamente en la opinión de los empleados sobre su entorno laboral, mejorando así su satisfacción y motivación.

En el comercio minorista, la gestión del clima organizacional cobra especial relevancia. Los empleados de primera línea en los supermercados interactúan directamente con los clientes, por lo que su motivación y satisfacción afectan directamente la calidad del servicio al cliente. Iglesias y Torres (2018) señalan que un clima organizacional favorable, combinado con estrategias de comunicación efectivas, liderazgo adecuado y un ambiente colaborativo, impulsa a los empleados a alcanzar niveles de desempeño óptimos. Esto se traduce en un cumplimiento más eficiente de los objetivos organizacionales y en resultados precisos. Además, en el sector minorista, donde la rotación de personal es alta, un clima laboral positivo puede contribuir significativamente a la retención del talento. Según Villao Viteri et al. (2018), un entorno organizacional saludable mejora la productividad al reducir el ausentismo. Las organizaciones que invierten en mejorar sus relaciones laborales y optimizan el ambiente de trabajo logran elevar la motivación y satisfacción de sus colaboradores.

Ahora bien, específicamente, en el ámbito de los supermercados, el clima organizacional influye directamente en varios aspectos del negocio, como el rendimiento de los colaboradores, su satisfacción y la calidad en el servicio prestada. Por ejemplo, Salinas et al. (2023), encontraron asociaciones positivas entre un clima organizacional favorable y un mayor rendimiento laboral, lo que subraya cómo un ambiente positivo de trabajo puede mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del personal. En un sector tan dinámico como el retail, donde la interacción directa con los clientes es continua, un clima laboral favorable no solo mejora el desempeño, sino que, además, se refleja en la experiencia del consumidor. Asimismo, la motivación de los empleados está estrechamente vinculada al clima, ya que, en los supermercados, la carga emocional y el estrés de atender al público pueden generar fatiga si no se cuenta con un entorno laboral adecuado. Sin embargo, cuando los trabajadores se sienten valorados y reconocidos, aumenta su compromiso

hacia la empresa, lo que se traduce en atención personalizada y eficiente hacia los consumidores, así como en una mejor gestión de los inventarios y resolución de problemas (Franco et al., 2024).

1.2 Planteamiento del problema

El clima organizacional es un elemento clave en el desarrollo y sostenibilidad de las empresas, ya que impacta directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. Un entorno laboral positivo fomenta la satisfacción de los trabajadores, fortalece la cultura corporativa y mejora el desempeño organizacional. Según un estudio publicado en la revista "Gaceta Médica de Caracas" por Zapata Terán et al. (2024), existe una evaluación significativa entre el clima organizacional y la productividad laboral, destacando la importancia de un ambiente laboral favorable para el rendimiento de los empleados.

En contraste, según Calonge et al. (2024) un clima laboral deficiente puede generar altos niveles de estrés, conflictos internos y falta de alineación con los objetivos empresariales, afectando negativamente el crecimiento y la competitividad de las organizaciones. Según un estudio publicado en la revista "Educación Médica Superior", una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral.

En Colombia, diversas investigaciones han destacado la importancia de mantener un clima organizacional adecuado para garantizar el bienestar de los trabajadores y el éxito empresarial. Por ejemplo, un estudio realizado por Carrillo y Bolívar (2023) en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de una universidad pública colombiana concluyó que factores como la motivación y la

participación de los empleados están estrechamente relacionados con un clima organizacional positivo.

En el sector minorista colombiano, la satisfacción laboral enfrenta desafíos particulares debido a las altas tasas de rotación y ausentismo, lo que indica que los empleados no establecen relaciones laborales a largo plazo con las empresas. Un estudio sobre la rotación laboral en empresas privadas de Colombia, Martínez (2020) señala que las principales causas de este fenómeno incluyen salarios bajos, condiciones de trabajo inadecuadas, falta de capacitación y un ambiente organizacional desfavorable. Además, según Muñoz (2022) la alta rotación de personal representa un problema significativo para las organizaciones, ya que demanda recursos adicionales en procesos de selección, incorporación y capacitación, afectando la productividad y eficiencia de las compañías. Estas dinámicas laborales reflejan la dificultad de las empresas minoristas para retener talento y fomentar relaciones laborales duraderas en Colombia.

En este contexto, la empresa Surtifamiliar, específicamente su sede en Buga, Valle del Cauca, no es ajena a los desafíos que enfrenta el sector retail en términos de clima organizacional y satisfacción laboral. Aunque no existen estudios públicos específicos sobre el ambiente laboral en esta sede, es razonable suponer que comparte problemáticas similares con otras empresas del sector, tales como altos niveles de rotación, desmotivación del personal y deficiencias en la comunicación organizacional.

Sin embargo, es importante resaltar que Surtifamiliar desempeña un papel fundamental al generar empleo y proveer bienes esenciales a la población. A pesar de ello, enfrenta diversos desafíos relacionados con su clima organizacional, los cuales podrían afectar tanto el desempeño general de sus empleados como la eficiencia operativa de la empresa. Es por esto que, se solicitó

permiso para un primer acercamiento, donde se realizó una entrevista semiestructurada con el fin de tener una intervención previa con la comunidad Surtifamiliar. A partir de allí, se identificaron situaciones en las que el ambiente laboral no logra cumplir con las expectativas del personal que podría estar influyendo de manera negativa en su desempeño, en su grado de satisfacción y en su nivel de compromiso con la organización. Estos factores se hicieron necesarios para el diagnóstico detallado que permitió comprender las dinámicas internas del ambiente laboral en la sede de Buga y desarrollar estrategias de optimización que promuevan el bienestar de los empleados y el rendimiento de la empresa ([ver Anexo A](#)).

En este contexto, es importante mencionar el estudio de Rivera Gonzales (2017), quien, mediante un enfoque cuantitativo y un diseño de pretest y posttest para evaluar el clima organizacional, demostró la relevancia de implementar un plan orientado mejorar significativamente áreas como la satisfacción personal, la reducción del ausentismo, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales.

Por otro lado, Coral Manzano y Herrera Bastidas (2011) hicieron un estudio que resaltó la gestión del talento humano como un elemento clave para crear un entorno laboral más equilibrado. Su propuesta incluyó estrategias que trataban tanto los aspectos individuales como grupales del clima organizacional, ofreciendo un modelo que se puede aplicar al contexto actual de este estudio.

De manera parecida, Ramírez Mayorga y Velásquez Grimaldo (2017) llevaron a cabo un diagnóstico en una cadena de supermercados, donde propusieron estrategias para mejorar los procesos administrativos y aumentar la competitividad. Este estudio es relevante porque muestra cómo una buena gestión administrativa puede influir de manera positiva en el clima laboral y, en consecuencia, en la satisfacción de los empleados.

Ahora bien, una de las problemáticas más evidentes radica en la falta de una comunicación eficiente entre la gerencia y el equipo de colaboradores. De acuerdo con Schneider et al. (2013), la comunicación es un aspecto fundamental del clima organizacional, ya que influye de manera directa en cómo los empleados perciben las normas, procedimientos y prácticas de la organización. En el caso de este supermercado, según lo evidenciado en las respuestas recopiladas durante la entrevista semiestructurada aplicada en el primer acercamiento, la ausencia de canales de comunicación claros y efectivos ha generado situaciones de malentendidos, rumores y una sensación de desconexión entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

Otro reto significativo es la limitada oferta de oportunidades de crecimiento profesional. La falta de programas de desarrollo y capacitación adecuados puede influir negativamente en la motivación del personal y en el ambiente laboral, como lo señala Rojas Martínez (2013). En este contexto, la falta de opciones claras para el desarrollo profesional podría estar contribuyendo a una elevada rotación de personal. Esto no solo afecta el funcionamiento diario del supermercado, sino que también representa un costo elevado en términos de reclutamiento y capacitación de nuevos talentos, complicando aún más la operación eficiente del negocio.

En cuanto a la motivación de los empleados, parece ser otro factor crítico que afecta el desempeño efectivo del supermercado Surtifamiliar. De acuerdo con Villao Viteri et al. 2018), un buen clima organizacional mejora la motivación y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, a partir de los testimonios recopilados en la entrevista semiestructurada aplicada al personal, se han observado signos de desmotivación entre el personal, lo que podría estar relacionado con la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho, la ausencia de incentivos claros o la percepción de que su trabajo no es valorado adecuadamente por la dirección. Esto se relaciona con la estructura organizacional y el tipo de liderazgo, puesto que en la organización objeto de estudio se han

identificado problemas relacionados con una estructura jerárquica rígida que dificulta el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de mejoras sugeridas por los empleados de primera línea.

Además, el estilo de liderazgo parece estar más orientado al control que al empoderamiento, lo que podría estar limitando la iniciativa y la creatividad de los empleados. Por último, pero no menos importante, la organización parece carecer de políticas claras de conciliación entre la vida personal el trabajo, lo que está generando estrés e insatisfacción entre los empleados. Temas como falta de flexibilidad en los horarios y dificultad para obtener permisos para atender asuntos personales están creando tensiones que afectan negativamente el clima laboral.

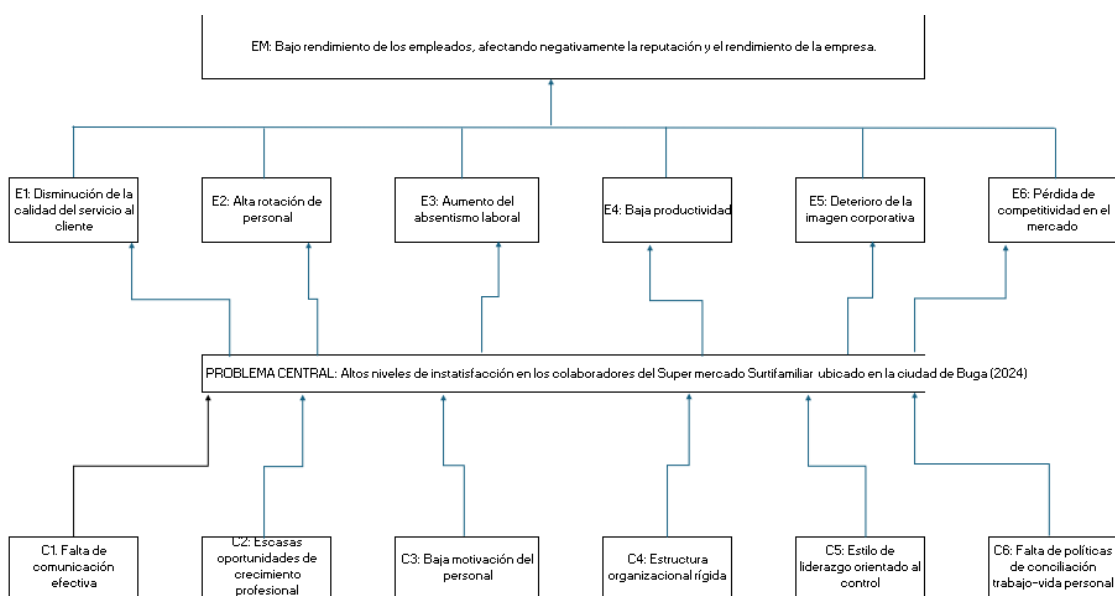
Es importante señalar que hasta el momento no se habían realizado estudios previos en esta organización orientados a medir la percepción o satisfacción laboral. La ausencia de este tipo de análisis impide conocer con precisión la magnitud del problema y limita la toma de decisiones informadas para implementar estrategias correctivas. En este sentido, la entrevista semiestructurada aplicada en el presente estudio constituye al primer acercamiento sistemático que permitió explorar dichas percepciones, permitiendo identificar aspectos críticos del clima organizacional desde la voz directa de los colaboradores.

Por lo tanto, resulta fundamental que Surtifamiliar implemente un diagnóstico integral del clima organizacional para identificar las principales áreas de mejora. Este diagnóstico permite diseñar políticas que fomenten un estilo de liderazgo más participativo y flexible, así como el desarrollo de incentivos claros que impulsen el desempeño. Invertir en la mejora del clima organizacional no solo favorecería la satisfacción del personal, sino que también fortalecería la

relación con los clientes, generando una ventaja competitiva sostenible en un mercado cada vez más exigente.

A continuación, en la Figura 1, se muestra el árbol de problemas elaborado a partir de las respuestas de la entrevista semiestructurada, en el que se identifican las principales causas y consecuencias, resumiendo así la situación encontrada.

Figura 1. *Árbol de problemas*



Fuente: *Elaboración propia.*

El diagnóstico general a través de dicha entrevista se evidenció como problema central la presencia de altos niveles de insatisfacción laboral entre los colaboradores de Surtifamiliar, sede Buga. Esta problemática se origina en las causas como la falta de comunicación efectiva, las escasas oportunidades de crecimiento profesional, la baja motivación del personal, una estructura organizacional rígida, un estilo de liderazgo orientado al control, y la ausencia de políticas de conciliación vida-trabajo.

Cada una de estas causas genera efectos negativos que impactan directamente el desempeño organizacional, tales como la disminución en la calidad del servicio al cliente, el aumento de la rotación de personal, el incremento del ausentismo, la reducción de la productividad, el deterioro de la imagen corporativa y la pérdida de competitividad en el mercado.

Finalmente, el encadenamiento de estos efectos conduce al efecto máximo, representado en un bajo rendimiento general de los empleados, situación que afecta de manera directa la reputación y la eficiencia operativa de la empresa.

1.3 Formulación del problema.

Considerando los argumentos previos, el presente estudio se propone resolver el siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es la percepción del clima organizacional y la propuesta de plan de mejora o fortalecimiento de la empresa SURTIFAMILIAR en la ciudad de Guadalajara de Buga?

1.3.1 Preguntas específicas

Además, para sistematizar este problema, se proponen las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cómo perciben el clima laboral los empleados del supermercado SURTIFAMILIAR?

- ¿Cuál es la percepción del clima organizacional en el supermercado SURTIFAMILIAR según las variables demográficas (edad, género, área, nivel de educación y antigüedad)?
- ¿Qué estrategias de fortalecimiento o mejoramiento del clima organizacional se deben implementar para mejorar el clima organizacional del supermercado SURTIFAMILIAR?

2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Identificar la percepción del clima organizacional y la propuesta de mejora y fortalecimiento para la empresa SURTIFAMILIAR en el Ciudad de Guadalajara de Buga.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar la percepción del clima organizacional en el supermercado SURTIFAMILIAR.
- Determinar la percepción de clima organizacional según las variables demográficas del supermercado SURTIFAMILIAR (edad, genero, área, nivel de educación, y antigüedad).
- Proponer estrategias que conduzcan al fortalecimiento y mejoramiento del clima organizacional en el supermercado SURTIFAMILIAR.

3 JUSTIFICACION

Esta investigación sobre el clima organizacional en el supermercado SURTIFAMILIAR ubicado en el Valle del Cauca sede Buga, se justifica desde diversas perspectivas, resaltando su relevancia académica, gerencial y social. El estudio no solo enriquece el conocimiento disponible sobre el clima organizacional en el sector minorista, sino que también aporta hallazgos relevantes para la gestión eficiente del talento humano y la mejora de la calidad del servicio en un contexto específico.

Desde una perspectiva académica, la investigación cubre una brecha importante en la literatura sobre el clima organizacional en supermercados ubicados en poblaciones pequeñas de Colombia. Si bien se han desarrollado varios estudios sobre esta temática en grandes corporaciones y en entornos urbanos de mayor tamaño, el análisis de empresas medianas y pequeñas ha sido limitado. Por ello, este estudio contribuye al conocimiento sobre cómo las dimensiones del clima organizacional se manifiestan en organizaciones más pequeñas y cómo estas afectan la satisfacción y el desempeño de los trabajadores.

Además, permite explorar la influencia del entorno rural en la percepción de las relaciones laborales. Estudios recientes, como el de Salinas et al. (2023), han destacado que la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral es particularmente relevante en el sector retail. Este trabajo ofrece así una oportunidad para validar y enriquecer los hallazgos en este ámbito, contribuyendo a la generación de conocimiento nuevo o a la diferenciación de teorías existentes.

Desde la perspectiva gerencial, la investigación se justifica por su capacidad de proporcionar información clave que permita mejorar los procesos internos de la empresa. Según lo proponen Iglesias y Torres (2018), un clima organizacional favorable es un factor determinante

para motivar a los empleados a alcanzar metas organizacionales de manera eficiente. En consonancia con estos planteamientos, el presente estudio busca identificar las dimensiones específicas del clima organizacional que afectan el desempeño y la satisfacción del personal del supermercado, brindando así herramientas útiles para optimizar la gestión interna. Estos resultados podrían orientar la implementación de estrategias efectivas para mejorar la satisfacción laboral, reducir la rotación del personal y, en última instancia, elevar la calidad del servicio prestado al cliente.

Este estudio también se justifica por su potencial para abordar problemas críticos de gestión del talento humano en el sector retail. Como señalan Franco et al. (2024), cuando los empleados son valorados y reconocidos, aumenta su compromiso hacia la empresa, lo que se puede conducir a una atención más eficiente y personalizada hacia los clientes. Por lo tanto, al proporcionar una evaluación detallada del clima organizacional, este estudio puede ayudar a la gerencia de SURTIFAMILIAR a desarrollar normas y procesos que favorezcan el ambiente de trabajo positivo. Además, en un sector tan competitivo como el retail, donde la experiencia del cliente es fundamental para el éxito del negocio, entender cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los colaboradores puede ser crucial para mantener una ventaja competitiva.

Desde la perspectiva social, este estudio tiene como objetivo contribuir a la mejora de las condiciones laborales y de la calidad de vida de los empleados de SURTIFAMILIAR lo que, a su vez, podría generar un impacto positivo en la comunidad del Valle del Cauca. Los supermercados suelen ser empleadores importantes en localidades pequeñas, y las condiciones laborales en estos entornos inciden directamente en el bienestar social y económico de la región. Además, fomentar un clima organizacional saludable y una alta satisfacción laboral podría mejorar la calidad del servicio que se brinda a los clientes. No solo se busca optimizar el rendimiento empresarial, sino

también generar experiencias positivas que fortalezcan la relación con la comunidad local. Tal como mencionan Murillo Vargas et al. (2010), las iniciativas de responsabilidad social, enfocadas en el bienestar de los trabajadores, pueden influir de manera positiva en la percepción del clima organizacional y en la reputación de la empresa dentro de la comunidad.

Por último, desde el punto de vista de los autores y de la institución académica que respalda este trabajo, la investigación también ofrece una valiosa oportunidad de crecimiento profesional. La posibilidad de realizar estudios en un entorno empresarial real permite a los investigadores adquirir habilidades prácticas y conocimientos relevantes para el sector. Asimismo, esta investigación contribuye a estrechar los vínculos entre la academia y la comunidad, demostrando la utilidad del conocimiento académico en la solución de problemas empresariales concretos. Para la Universidad del Valle, Sede Buga, esta iniciativa refuerza su compromiso institucional con el desarrollo regional. Al abordar problemáticas específicas de empresas locales, la universidad no solo destaca su relevancia, sino que también reafirma su capacidad para apoyar el crecimiento económico y social de la región.

4 MARCOS DE REFERENCIA

4.1 Marco Teórico

4.1.1 *Introducción al Clima organizacional*

El clima organizacional es un concepto central en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones y se define como el conjunto de percepciones que los miembros de una empresa tienen sobre el entorno social, psicológico y estructural en el que se desenvuelven (Chiavenato, 2009). Este clima no solo influye en la motivación y el desempeño de los empleados, sino que también impacta en su satisfacción y compromiso con la organización, lo que lo convierte en un factor determinante para la eficiencia y productividad institucional (Schneider et al., 2013). A lo largo de los años, la comunidad científica ha reconocido la relevancia del clima organizacional como un elemento fundamental en la gestión del talento humano, dado que las percepciones de los trabajadores sobre su entorno condicionan la forma en que interpretan las políticas, procedimientos y expectativas de la empresa. De este modo, el clima organizacional no solo refleja la atmósfera emocional en la que los empleados realizan sus tareas diarias, sino que también actúa como un mediador en la relación entre el liderazgo y los resultados organizacionales, generando un espacio donde las dinámicas laborales influyen en el bienestar y rendimiento de las personas.

4.1.2 *Evolución histórica del concepto*

El estudio del clima organizacional se origina en la psicología industrial. Específicamente, sus raíces se remontan a los experimentos de Elton Mayo en la década de 1920, conocidos como los estudios de Hawthorne, que demostraron la importancia de las variables psicológicas y sociales

en el contexto laboral (Mejia Chavarria, 2019). Sin embargo, el término "clima organizacional" fue planteado inicialmente por Gellerman en 1960, marcando el inicio de un campo de estudio específico (García, 2009). Más adelante, en la década de 1960, Likert (1967) desarrolló su teoría de los sistemas de organización, que relacionaba el estilo de liderazgo con el clima organizacional. Esta teoría propuso que el clima organizacional es una variable interviniente que interviene en la relación entre el comportamiento de los líderes y el desempeño organizacional (Brunet, 1987).

Posteriormente, en la década de 1970, Litwin y Stringer (1968) proporcionaron una definición más completa del clima organizacional, describiéndolo como "un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento" (García, 2009, p. 45). Esta definición enfatizó la naturaleza perceptual del clima y su influencia en la motivación del colaborador.

En la actualidad, el concepto de clima organizacional se ha abordado desde múltiples perspectivas, lo que refleja su complejidad y carácter multidimensional. Schneider y Reichers (1983) plantean que el clima organizacional hace referencia a la manera en que los miembros de una empresa perciben de manera conjunta políticas, prácticas y procedimientos que se aplican, tanto de manera formal como informal. Por otro lado, Chiavenato (2009) describe este concepto como una característica del entorno organizacional que los integrantes de la institución experimentan y que termina influyendo en su comportamiento, subrayando así la naturaleza subjetiva de estas percepciones y su repercusión en las conductas laborales.

Más recientemente, Ehrhart et al. (2014) han desarrollado una definición más integradora, en la que se considera el clima organizacional como los imaginarios sociales que tienen los

colaboradores respecto a las normativas y procedimientos de la empresa, así como los significados que atribuyen a los comportamientos que consideran recompensados, apoyados o esperados. Esta visión enfatiza no solo la manera en que los trabajadores conciben las dinámicas organizacionales, sino también cómo interpretan las implicaciones de dichas dinámicas en su contexto laboral.

4.1.3 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional juega un papel crucial en el funcionamiento y éxito de las empresas y en este sentido, varias investigaciones sugieren su influencia en los diferentes aspectos del rendimiento empresarial. Por ejemplo, una revisión de literatura realizada por Carr et al. (2003), halló que el clima organizacional está significativamente relacionado con la satisfacción de los empleados, el compromiso con la empresa y el desempeño. En el contexto específico de los supermercados, el clima organizacional adquiere una relevancia aún mayor debido a la naturaleza del trabajo, que implica una interacción constante con los clientes. Lam et al. (2010) por ejemplo, encontraron que en supermercados un clima organizacional positivo estaba asociado con una mayor satisfacción del cliente y un mejor desempeño financiero. Además, también señalaron que el clima organizacional influye en la retención del personal, un factor crítico en la industria de los supermercados, que a menudo enfrenta altas tasas de rotación. De manera similar, Aarons y Sawitzky (2006), demostraron que un clima organizacional positivo se relaciona con una menor intención de abandono entre los empleados.

4.1.4 Dimensiones del clima organizacional

Como se ha mencionado previamente, el clima organizacional es un constructo multidimensional que abarca diversos aspectos del contexto organizacional, de este modo, a lo largo de los años, varios investigadores han propuesto diferentes conjuntos de dimensiones para medir y analizar el clima organizacional.

Una de los modelos más influyentes es el de Litwin y Stringer (1968), quienes propusieron nueve (9) dimensiones: responsabilidad, riesgo, apoyo, calidez, estándares, identidad, conflicto, recompensa y estructura. Estas dimensiones han sido ampliamente utilizadas en la investigación sobre talento humano y han servido como base para el desarrollo de cuestionarios estructurado (Schneider et al., 2013).

Un segundo modelo, igualmente importante en la literatura sobre talento humano es el de Koys y DeCotiis (1991). Estos autores propusieron ocho factores del clima organizacional: cohesión, autonomía, presión, confianza, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad. Al igual que en el modelo anterior, estas dimensiones han sido validadas en diversos estudios y contextos organizacionales (Parker et al., 2003).

En cuanto al contexto latinoamericano, considerando sus particularidades, algunos autores han propuesto sus propias versiones de modelos que explican el clima organizacional. Particularmente, Toro (2001), propuso un modelo de diez factores o dimensiones: apoyo del jefe, trato interpersonal, retribución, sentido de pertenencia, estabilidad, disponibilidad de recursos, calidad organizacional, estabilidad, valores colectivos y trabajo en equipo. De acuerdo con García y Solarte (2009), este modelo ha sido utilizado recurrentemente en regiones hispanohablantes y particularmente en Latinoamérica.

4.1.5 El modelo de García y Zapata para la medición del clima organizacional.

Dentro de los investigadores latinoamericanos encargados de estudiar el clima laboral, resalta el modelo propuesto por García y Zapata (2008), considerando 27 dimensiones para evaluar este constructo. Considerando la pertinencia contextual de este modelo, es justamente el empleado para abordar la medición del clima laboral en el supermercado SURTIFAMILIAR. Este instrumento de medición considera las siguientes dimensiones:

- A) Misión:** Implica el conocimiento y comprensión que tienen los colaboradores de una empresa respecto al objetivo misional o principal (García Solarte, 2009).
- B) Plan Estratégico de Desarrollo:** Evalúa la percepción de los empleados acerca de la existencia y alcance de los planes a largo plazo formulados por la organización (García y Zapata, 2008).
- C) Estructura Organizacional:** Examina cómo los empleados perciben la claridad en la distribución de funciones, responsabilidades y jerarquías dentro de la entidad (Schneider et al., 2013).
- D) Comunicación Participativa:** Evalúa la eficacia de los canales de comunicación y cómo los colaboradores sienten que se les permite expresar sus opiniones y ser escuchados (García Solarte, 2009).
- E) Infraestructura:** Valora la percepción de los empleados respecto a la adecuación de los espacios físicos y los recursos disponibles para realizar sus tareas (García y Zapata, 2008).

- F) Cooperación:** Mide el nivel en que los empleados perciben un ambiente de trabajo colaborativo y basado en el apoyo mutuo (Koys y DeCotiis, 1991)
- G) Liderazgo:** Analiza las percepciones sobre la calidad del liderazgo en la organización y la capacidad de los líderes para motivar, guiar e inspirar al equipo de trabajo (Yukl, 2008).
- H) Relaciones Interpersonales:** Valora la calidad de las interacciones entre los colaboradores y el nivel de cohesión social alcanzado en la organización (Toro, 2001).
- I) Inducción y Capacitación:** Evalúa la percepción de los empleados sobre la pertinencia de los programas de inducción y las oportunidades de desarrollo ofrecidas por la organización (García Solarte, 2009).
- J) Reconocimiento:** Mide la percepción de los empleados sobre el nivel de valoración y reconocimiento que reciben por su desempeño (Koys y DeCotiis, 1991).
- K) Motivación:** Analiza los factores que mantienen el entusiasmo y el compromiso de los empleados hacia su trabajo (Herzberg et al., 1959).
- L) Compensación:** Evalúa cómo los empleados perciben la justicia y equidad en su remuneración y beneficios (García y Zapata, 2008).
- M) Desarrollo Personal y Profesional:** Analiza las oportunidades que los empleados identifican para crecer y desarrollarse en su entorno laboral (Schneider et al., 2013).
- N) Higiene y Salud Ocupacional:** Considera las percepciones sobre las condiciones de salud y seguridad en el entorno de trabajo (García Solarte, 2009).
- O) Evaluación del Desempeño:** Mide cómo los empleados valoran la imparcialidad y efectividad de los sistemas de evaluación del rendimiento (Aguinis, 2009).

- P) Autoevaluación:** Se enfoca en la capacidad que los empleados perciben en sí mismos para reflexionar sobre su desempeño y mejorarlo (García y Zapata, 2008).
- Q) Socialización:** Analiza la eficacia de los procesos que facilitan la integración de los nuevos empleados a la cultura organizacional (Van Maanen y Schein, 1979).
- R) Balance Vida-Trabajo:** Mide la percepción que los empleados tienen sobre la capacidad de la organización para fomentar un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales (Greenhaus y Allen, 2011).
- S) Ética:** Evalúa cómo los empleados perciben la alineación entre las acciones organizacionales y los valores éticos que promueve la entidad (Treviño et al., 1998).
- T) Normas:** Examina la claridad con la que se implementan y aplican las políticas y regulaciones internas de la organización (García Solarte, 2009).
- U) Procesos y Procedimientos:** Valora cómo los empleados perciben la eficiencia y eficacia de los procedimientos utilizados en la organización (García y Zapata, 2008).
- V) Libre Asociación:** Evalúa en qué medida los empleados sienten que tienen libertad para participar en asociaciones o sindicatos (García Solarte, 2009).
- W) Solución de Conflictos:** Analiza la efectividad de los mecanismos implementados por la organización para resolver desacuerdos o disputas internas (Rahim, 2002).
- X) Identidad:** Refleja el grado en que los empleados se sienten identificados y orgullosos de pertenecer a la organización (Ashforth y Mael, 1989).
- Y) Grupos Informales:** Evalúa cómo los empleados perciben la existencia y relevancia de grupos sociales no oficiales dentro de la empresa (García y Zapata, 2008).
- Z) Trabajo en Equipo:** Analiza la percepción de los empleados sobre la efectividad de la colaboración dentro del entorno laboral (West, 2012).

A.A) Proyección Personal: Evalúa cómo los empleados sienten que sus expectativas personales pueden realizarse a través de su trabajo (García y Zapata, 2008).

Estas 27 dimensiones proporcionan un marco exhaustivo para evaluar el clima organizacional, abarcando aspectos tanto estructurales como interpersonales de la organización. La inclusión de dimensiones como el balance vida-trabajo, la ética y la libre asociación refleja la evolución del concepto de clima organizacional para incluir aspectos más amplios del bienestar de los empleados y la responsabilidad social de las organizaciones.

4.2 Marco Conceptual

El marco conceptual de esta investigación se fundamenta en la revisión teórica de diversos conceptos relevantes para comprender las tendencias claves en cuanto a la gestión del clima organizacional en el contexto específico del retail. A continuación, se presentan los componentes claves de la investigación y la importancia de cada uno dentro de la misma.

Clima organizacional: El clima organizacional se refiere a la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral. Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional es "un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento". En el contexto de un supermercado, el clima organizacional puede verse influenciado por factores como las políticas de la empresa, las prácticas de gestión, las relaciones interpersonales y las condiciones físicas del lugar de trabajo.

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral refleja el grado en que los empleados se sienten contentos y conformes con su trabajo. Locke (1976) la define como una experiencia emocional positiva derivada de la valoración que el individuo hace de su empleo o de los resultados de sus actividades laborales. En el contexto de un supermercado, esta satisfacción puede depender de varios factores, como las condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento, la remuneración, y la calidad de las relaciones con compañeros y supervisores.

Motivación: La motivación se refiere al conjunto de impulsos internos y externos que llevan a una persona a actuar de una manera específica en su entorno laboral. Herzberg (1959) diferencia entre motivadores intrínsecos, que responden al reconocimiento por el buen desempeño, y factores higiénicos, como las condiciones adecuadas de trabajo y los salarios justos. En el ámbito de supermercados, estos elementos pueden influir tanto en la satisfacción del cliente como en el desempeño del personal.

Comunicación organizacional: La comunicación organizacional se enfoca en el flujo eficiente de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. En supermercados, una comunicación clara es esencial para coordinar tareas, compartir información sobre productos y políticas, y asegurar un buen servicio al cliente. Robbins y Judge (2013) destacan que esta comunicación cumple cuatro funciones clave: control, motivación, expresión emocional y transmisión de información.

Liderazgo: El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye en otras para alcanzar objetivos comunes. En supermercados, el estilo de liderazgo adoptado por gerentes y supervisores impacta tanto en el ambiente organizacional como en la satisfacción de los empleados. Bass (1985) introduce el concepto de liderazgo transformacional, el cual, en entornos

de retail, es especialmente útil para inspirar a los empleados a mejorar su desempeño y ofrecer un servicio de alta calidad.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional, según Schein (2010), se entiende como el conjunto de suposiciones compartidas por un grupo que orientan sus decisiones y resuelven los desafíos relacionados con la adaptación externa y la integración interna. En supermercados, esta cultura influye directamente en cómo los empleados enfrentan los cambios y los retos del entorno laboral.

Servicio al cliente: El servicio al cliente es un aspecto fundamental en la gestión de supermercados. Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), la calidad del servicio se entiende como la diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones sobre lo recibido. En este contexto, la satisfacción de los empleados juega un papel relevante, pues influye de manera directa en la calidad del servicio que se ofrece al público.

Estrés laboral: El estrés laboral, como lo plantean Lazarus y Folkman (1984), se presenta cuando una persona percibe las demandas de su entorno como desbordantes o amenazantes en comparación con los recursos disponibles para gestionarlas. En supermercados, este tipo de estrés es frecuente debido al ritmo acelerado de trabajo, especialmente durante temporadas de alta demanda y gran afluencia de clientes.

Rotación del personal: La rotación de personal hace referencia al porcentaje de empleados que abandonan una organización en un tiempo determinado. En supermercados, esta tasa suele ser alta, lo cual representa un desafío para el clima organizacional y la satisfacción laboral. De acuerdo con Mobley (1977), existe una relación directa entre la insatisfacción laboral y la tendencia de los empleados a dejar la organización.

Ergonomía y Condiciones Físicas de Trabajo: La ergonomía y las condiciones físicas del trabajo son esenciales para la adaptación del entorno laboral al ser humano. En supermercados, donde las tareas repetitivas y las jornadas de pie son comunes, contar con condiciones ergonómicas adecuadas es clave para el bienestar del personal. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) subraya la importancia del diseño ergonómico no solo para mejorar la productividad, sino también para reducir los problemas de salud derivados del trabajo.

4.3 Marco Contextual

El presente estudio se desarrolla en el contexto de Surtifamiliar S.A., una de las cadenas de supermercados más representativas del Valle del Cauca, que opera dentro del sector retail colombiano. Esta empresa familiar, que ha logrado consolidarse como un referente en el comercio minorista regional, tiene presencia en múltiples municipios del departamento, incluyendo Cali, Tuluá, Buga, Guacarí, Vijes, El Cerrito y Ginebra. A continuación, en la figura 2, se presenta la imagen corporativa de la organización.

Figura 2. *Imagen corporativa Surtifamiliar*



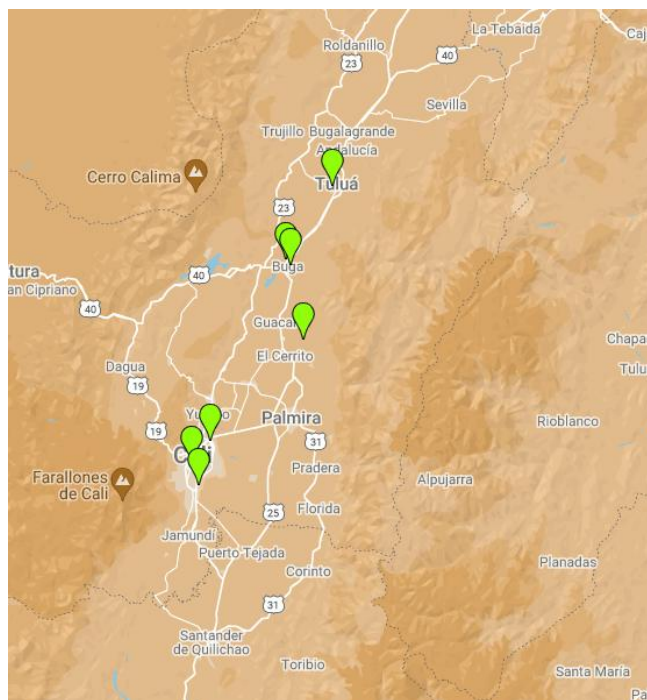
Fuente: *Imagen tomada de la página principal Surtifamiliar*

La historia de Surtifamiliar está íntimamente ligada al desarrollo comercial del Valle del Cauca. Sus orígenes se remontan a la década de 1950, cuando su fundador, Benjamín Valencia Villegas, llegó desde Sonsón, Antioquia, al Valle del Cauca en busca de oportunidades comerciales. Lo que comenzó como un pequeño negocio de ventas al detal en el municipio de Restrepo, evolucionó hasta convertirse en una importante cadena de supermercados. El logro significativo fue la apertura del centro mayorista 'El Caney', en Cali, que sentó las bases para la posterior expansión de la empresa.

La transformación hacia el formato de supermercado se dio en 1977, cuando Valencia decidió diversificar su oferta incluyendo frutas, carnes y verduras, adoptando el concepto de autoservicio bajo la marca Surtifamiliar. Esta decisión marcó el inicio de una rápida expansión regional: en 1979 se inauguró la sede de Tuluá, en 1980 la de El Cerrito, y en 1983 la empresa logró establecer su primera sucursal en Cali, consolidando así su presencia en las principales ciudades del departamento.

Actualmente, Surtifamiliar cuenta con once sedes estratégicamente distribuidas en el Valle del Cauca: cuatro en Cali (El Caney, Alcázares, Alameda y Acopi), dos en Tuluá (Porvenir y Centro), dos en Buga (Valle Real y Centro), y una en cada uno de los municipios de Guacarí, Vijes y El Cerrito (Figura 3). Esta amplia presencia regional le ha permitido desarrollar un profundo entendimiento de las necesidades y preferencias de los consumidores vallecaucanos, adaptando su oferta a las particularidades de cada mercado local.

Figura 3. Localización sedes Surtifamiliar Valle del Cauca



Fuente: Tomada de la página web principal Surtifamiliar

La empresa opera en un sector altamente dinámico. Según estudios de JLL, Colombia sobresale como uno de los países de América Latina con mayor potencial para el retail, destacando el crecimiento sostenido de la clase media y la concentración de la población en centros urbanos como factores clave para el desarrollo del sector (Vitta Mesa, 2020). En este contexto, Surtifamiliar

ha logrado mantener su competitividad gracias a una propuesta de valor centrada en precios accesibles y un fuerte vínculo con la comunidad, como lo refleja su eslogan "Sí es más barato".

La organización ha evolucionado significativamente en términos de su oferta comercial y estructura operativa. En la actualidad, emplea aproximadamente 1,200 personas en todas sus sedes, manejando diversas secciones que incluyen alimentos, productos de aseo para el hogar y personal, granos y variedades, carnes, frutas y verduras (Fruver), bebidas, pasabocas y dulces, artículos para el hogar y productos para mascotas. Esta diversificación refleja su capacidad para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado mientras mantiene su esencia como empresa familiar.

Un aspecto distintivo de Surtifamiliar es su compromiso con la innovación y el servicio al cliente. La empresa ha implementado programas de fidelización como la tarjeta "Surticliente" y ha establecido alianzas estratégicas, como la desarrollada con Colpatria para ofrecer beneficios adicionales a sus clientes. Además, ha creado su propia línea de productos, demostrando su capacidad para evolucionar y adaptarse a las tendencias del mercado mientras mantiene su identidad regional.

El compromiso social y ambiental también forma parte integral de la identidad de Surtifamiliar. La empresa ha implementado programas de reciclaje y autorrecuperación de empaques, demostrando su preocupación por la sostenibilidad ambiental. Además, mantiene una activa participación en la vida comunitaria de las ciudades donde opera, apoyando a artistas locales y creando espacios para actividades familiares, lo que refuerza su rol como actor social más allá de su función comercial.

La cultura organizacional de Surtifamiliar se caracteriza por sus fuertes valores corporativos, incluyendo la actitud de servicio, el trabajo en equipo, el respeto, la responsabilidad

y la honestidad. Estos valores se reflejan en la longevidad de su personal, con muchos colaboradores que han permanecido en la empresa por más de 35 años, contribuyendo a crear ese ambiente familiar y cercano que caracteriza a la marca.

En términos de su proyección futura, Surtifamiliar mantiene una visión de crecimiento enfocada en ciudades intermedias, buscando consolidar su posicionamiento en el mercado nacional. Esta estrategia de expansión se sustenta en su exitoso modelo de negocio, que combina eficiencia operativa con un profundo entendimiento de las necesidades locales, permitiéndole competir efectivamente en un mercado cada vez más desafiante.

Sin embargo, a pesar de su exitosa trayectoria y crecimiento sostenido, Surtifamiliar enfrenta actualmente desafíos significativos en términos de su clima organizacional. La rápida expansión y el crecimiento del negocio han generado presiones sobre la estructura organizacional y los sistemas de gestión del talento humano. En particular, se han identificado oportunidades de mejora en áreas críticas como la comunicación interna, el desarrollo profesional de los empleados y los sistemas de reconocimiento, aspectos que para María Rodríguez (2024) impactan directamente en la satisfacción laboral y el desempeño organizacional. Este contexto organizacional, caracterizado por una fuerte presencia regional, una rica historia familiar, y desafíos específicos en la gestión del clima laboral, proporciona el marco ideal para analizar cómo el ambiente organizacional influye en la satisfacción de sus colaboradores, considerando las particularidades de cada sede y su impacto en el desempeño general de la empresa.

4.4 Marco legal

El marco legal que regula las operaciones de los supermercados y las condiciones laborales de sus empleados es complejo y abarca diferentes niveles normativos. A continuación, se presenta una revisión de las principales normas internacionales, nacionales y locales que impactan el clima organizacional y la satisfacción laboral en este sector.

Normas Internacionales

En el ámbito internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha desarrollado diversos convenios y recomendaciones que son relevantes para el sector de los supermercados.

1. Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111): busca promover la igualdad de oportunidades y trato en el entorno laboral, lo cual es esencial para mantener un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación dentro de los supermercados.
2. Convenio sobre la política del empleo, 1964 (núm. 122): establece que los Estados miembros deben desarrollar políticas activas que fomenten el pleno empleo, que sea productivo y elegido libremente. Estas políticas pueden influir en las estrategias de contratación y en los programas de desarrollo profesional dentro de las organizaciones del sector retail.
3. Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155): es especialmente relevante, ya que define directrices para la prevención de accidentes laborales y para proteger la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo, aspectos clave en la operación de supermercados.

4. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195): aunque no es vinculante, ofrece orientaciones para diseñar políticas y programas que fortalezcan la educación y la formación profesional. Esto resulta fundamental para potenciar el desarrollo y la satisfacción del personal en las empresas del sector.

Normas Nacionales

En el ámbito nacional, existen diversas leyes y decretos que regulan las condiciones laborales y operativas de los supermercados en Colombia.

1. Constitución Política de Colombia (1991): en su artículo 25, reconoce el trabajo como un derecho y una obligación social, con una especial protección por parte del Estado. Esta disposición es el pilar sobre el cual se asienta toda la normativa laboral en el país.

2. Código Sustantivo del Trabajo: define las relaciones entre empleadores y trabajadores, estableciendo tanto sus derechos como sus obligaciones. Este cuerpo normativo constituye la base para la formalización de contratos laborales dentro de los supermercados.

3. Ley 1010 de 2006: tiene como propósito prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, lo cual es esencial para asegurar un entorno de trabajo positivo y saludable en las empresas de retail.

4. Decreto 1072 de 2015: conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, compila las normas relacionadas con el trabajo que anteriormente estaban dispersas. Este decreto abarca aspectos clave como la jornada laboral, los descansos, las vacaciones y la seguridad social, aplicables a los trabajadores del sector.

5. Ley 1496 de 2011: garantiza la igualdad salarial entre hombres y mujeres, evitando cualquier forma de discriminación en las retribuciones laborales. Esta ley es crucial para fomentar un ambiente equitativo dentro de las organizaciones.

6. Resolución 2400 de 1979: establece normas sobre vivienda, higiene y seguridad en los lugares de trabajo. En los supermercados, esta resolución resulta clave para asegurar que las condiciones laborales sean seguras y saludables para todo el personal.

7. Ley 1581 de 2012: conocida como la Ley de Protección de Datos Personales, regula el tratamiento adecuado de la información tanto de los empleados como de los clientes, garantizando así la confianza y la protección de datos en el entorno organizacional.

A continuación, en la tabla 1, se presenta un resumen de las normas revisadas.

Tabla 1. *Resumen Normas*

Nombre de la norma	Relevancia para el trabajo
Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111)	Promueve la igualdad de oportunidades y trato en el empleo, clave para evitar discriminación y mejorar el clima organizacional.
Convenio sobre la política del empleo, 1964 (núm. 122)	Influye en las políticas de contratación y desarrollo profesional, fomentando el crecimiento del empleado y su satisfacción laboral.

Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155)	Asegura condiciones seguras en el entorno de trabajo, lo cual impacta la percepción de bienestar del personal.
Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195)	Orienta políticas de formación profesional que potencian el desarrollo del personal y contribuyen a su satisfacción.
Constitución Política de Colombia (1991)	Define el trabajo como un derecho fundamental, creando el marco para políticas laborales inclusivas y respetuosas.
Código Sustantivo del Trabajo	Regula los derechos y deberes en las relaciones laborales, aportando claridad en los contratos y fomentando la equidad.
Ley 1010 de 2006	Previene y sanciona el acoso laboral, esencial para mantener un ambiente de trabajo saludable y libre de conflictos.
Decreto 1072 de 2015	Organiza normas sobre jornada laboral, descansos y seguridad social, asegurando el bienestar de los empleados.
Ley 1496 de 2011	Garantiza la igualdad salarial entre géneros, fomentando un ambiente justo y motivador para todos los trabajadores.

Resolución 2400 de 1979	Asegura condiciones higiénicas y seguras en los lugares de trabajo, favoreciendo la salud física y mental del personal.
Ley 1581 de 2012	Regula el manejo de datos personales, protegiendo la información de clientes y empleados y promoviendo confianza en la organización.

Fuente: *Elaboración propia*

5 METODOLOGIA

El presente estudio sobre el clima organizacional de la empresa SURTIFAMILIAR sede Buga Valle del cauca, adopta un enfoque de investigación funcionalista que permite observar la realidad desde una perspectiva integral. En este caso concreto, se intenta explicar, describir cómo se percibe el clima organizacional y los elementos que lo favorecen. Según Taylor y Bogdan (2010), este enfoque se caracteriza por desarrollar procesos en términos descriptivos e interpretar acciones, lenguaje y hechos funcionalmente relevantes, situándolos en un contexto social más amplio. Esta investigación cubre las características mencionadas por Taylor y Bogdan (2010), incluyendo:

- a) La situación natural del estudio
- b) La significatividad de las perspectivas de las historias narradas y su comprensión
- c) El enfoque humanista
- d) La comprensión de los escenarios
- e) El énfasis en la validez de la investigación

Además, se busca comprender el proceso en el que se han desarrollado las experiencias de los empleados, teniendo en cuenta sus roles, las políticas organizacionales y la cultura del supermercado.

5.1 Método de investigación

Esta investigación se sitúa en el marco de los estudios deductivos, ya que busca aplicar teorías y conceptos generales sobre el clima organizacional a un caso particular: SURTIFAMILIAR. El método deductivo permite partir de premisas generales para llegar a conclusiones específicas, según lo señalado por Dávila Newman (2006).

El enfoque del estudio es mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar de forma integral la percepción del clima de organizacional en el supermercado Surtifamiliar, sede Buga, siguiendo los lineamientos metodológicos de Creswell & Plano Clark, (2018).

5.2 Tipo y diseño de la investigación

El diseño de la investigación sobre las tendencias y mecanismos de mejora continua en la gestión del clima organizacional en SURTIFAMILIAR se clasifica como no experimental. Según Hernández Sampieri (2003), este tipo de investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables, observando los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Kerlinger (2012) señala que "la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". En este caso, los empleados del supermercado serán observados en su ambiente natural, en su realidad laboral cotidiana.

El estudio se enmarca en un diseño descriptivo, ya que busca especificar propiedades y características importantes del fenómeno analizado. Hernández Sampieri et al. (2014) indican que

este tipo de estudio pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, con el fin de describirlas.

5.2.1 Población y muestra

El universo poblacional se refiere al conjunto completo de unidades que forman parte del estudio, definido según la naturaleza del problema de investigación. En otras palabras, incluye la totalidad de elementos que comparten características comunes y que serán objeto de análisis. Según Arias (2012), este concepto abarca tanto conjuntos finitos como infinitos, siempre que los elementos mantengan atributos similares que permitan extender a ellos las conclusiones del estudio. En el caso de esta investigación, la población está constituida por todos los colaboradores de la sede de la Ciudad de Guadalajara de Buga SURTIFAMILIAR, lo que equivale a un total de 78 empleados.

Debido al tamaño manejable del universo poblacional, se ha decidido llevar a cabo un censo en lugar de optar por una muestra. Esta metodología implica la recolección de datos de todos los miembros de la población, en este caso, los colaboradores de SURTIFAMILIAR. Un censo se entiende como el proceso completo de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar información demográfica, económica y social referida a un grupo determinado en un momento específico (United Nations, 2008). En el marco de esta investigación, se incluirán a los colaboradores la sede Centro de la ciudad de Buga.

La decisión de realizar un censo responde a varias razones importantes. En primer lugar, el tamaño reducido de la población, con los colaboradores de Buga, hace viable incluir a todos en el

estudio sin incurrir en costos o tiempos excesivos. Además, al abarcar a toda la población, se eliminan los errores muestrales, logrando resultados más precisos y representativos. Esta metodología también ofrece una comprensión integral del clima organizacional y la satisfacción laboral, al asegurar que no se excluya ninguna voz dentro del análisis. Por último, al examinar a toda la población, las conclusiones obtenidas serán plenamente válidas para el conjunto de colaboradores, sin necesidad de recurrir a inferencias estadísticas.

Esta aproximación censal garantiza que las percepciones y experiencias de todos los empleados de SURTIFAMILIAR se reflejen fielmente en los resultados, proporcionando una base sólida y completa para evaluar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral.

5.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información de investigación

Para la recolección de datos se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

- A. Entrevista semiestructurada: en la primera fase, se aplicará una entrevista semiestructurada a todo el personal del supermercado con el fin de realizar un análisis exploratorio que permitiera identificar percepciones claves dentro del ambiente laboral.
- B. Encuestas: en la segunda fase, se aplicará un cuestionario estructurado a todos los empleados del supermercado para medir las diferentes dimensiones del clima organizacional. El cuestionario consta de 27 dimensiones para la sede de la ciudad de Buga.

5.4 Instrumento de medición

Para la recolección de información en esta investigación se emplearon dos instrumentos complementarios: la entrevista semiestructurada y la encuesta estructurada, siguiendo un diseño metodológico en dos fases.

Previo a la aplicación de la encuesta de evaluación del clima organizacional, se llevó a cabo, como primera fase, una entrevista semiestructurada dirigida a todos los colaboradores del supermercado. El propósito de esta etapa fue realizar un análisis exploratorio que permitiera identificar percepciones clave y problemáticas dentro del ambiente laboral. La entrevista fue diseñada con fundamento en los modelos teóricos de Litwin y Stringer (1968), y abordando dimensiones esenciales como (1) estructura, (2) responsabilidad, (3) recompensa, (4) apoyo, (5) motivación, (6) comunicación y (7) sentido de identidad organizacional. En el [anexo A](#) se evidencia dicho instrumento.

En este estudio, se implementó una segunda fase metodológica enfocada en la evaluación del clima organizacional mediante la aplicación de una encuesta estructurada, inspirada en el enfoque propuesto por García y Bedoya, citado en los trabajos de García Solarte (2009). La encuesta se diseñó con preguntas concretas y opciones de respuesta definidas, con el propósito de obtener una medición cuantitativa precisa sobre percepción de los empleados respecto al ambiente de trabajo en SURTIFAMILIAR.

El cuestionario empleado tiene como base el modelo original elaborado por Álvarez Londoño en 1993, que fue actualizado posteriormente por los profesores García y Zapata en 2008. Para esta investigación, el instrumento se adaptó a las condiciones específicas del supermercado, garantizando su pertinencia en ese contexto particular.

De este modo, las dimensiones evaluadas en el cuestionario fueron 27: (1) misión, (2) plan estratégico de desarrollo, (3) estructura organizacional, (4) comunicación participativa, (5) infraestructura, (6) cooperación, (7) liderazgo, (8) relaciones interpersonales, (9) inducción y capacitación, (10) reconocimiento, (11) motivación, (12) compensación, (13) desarrollo personal y profesional, (14) higiene y salud ocupacional, (15) evaluación del desempeño, (16) autoevaluación, (17) socialización, (18) balance vida-trabajo, (19) ética, (20) normas, (21) procesos y procedimientos, (22) libre asociación, (23) solución de conflictos, (24) identidad, (25) grupos informales, (26) trabajo en equipo, (27) proyección personal

La evaluación del constructo se realizará de forma cuantitativa, utilizando una escala de uno (1) a cinco (5). En esta escala, el uno (1) representa la manifestación menos favorable de la dimensión o ítem en la organización, mientras que el cinco (5) representa su manifestación ideal o más favorable. Este enfoque combinado permitió obtener una medición precisa y multidimensional tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral en Surtifamiliar.

Además, este instrumento proporcionó una base sólida para el análisis, permitiendo identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en el supermercado. Esto facilitará la formulación de recomendaciones específicas y efectivas para mejorar tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral de los empleados. En el [anexo B](#), se puede apreciar el instrumento de medición aplicado.

6 RESULTADOS

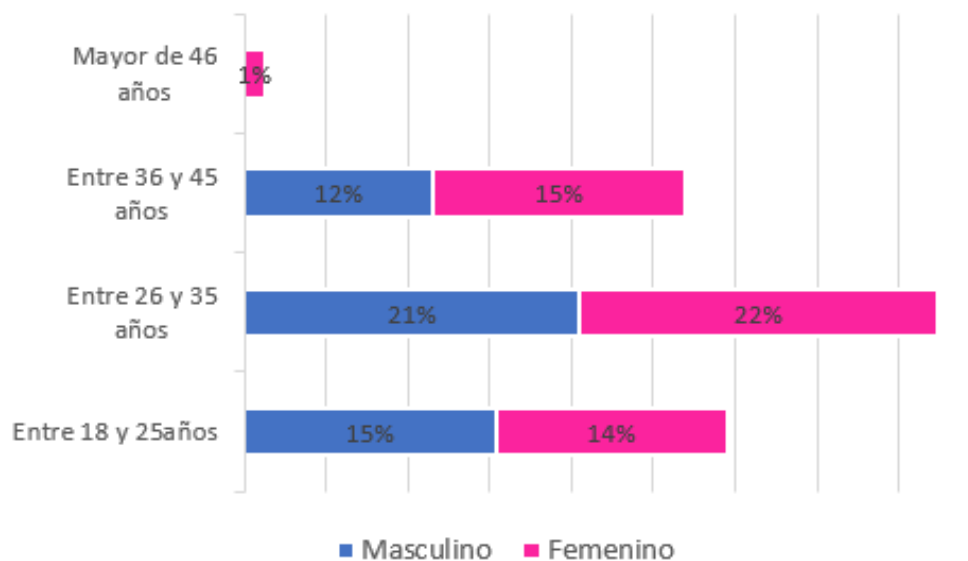
6.1 Análisis descriptivo demográfico

En el marco del estudio realizado sobre el clima organizacional en Surtifamiliar, se aplicaron un total de setenta y ocho (78) encuestas de manera presencial, abarcando al 100% de los colaboradores vinculados a la sede de Buga durante el año 2024. Este proceso permitió obtener una caracterización detallada de los empleados en términos de edad, género, área de trabajo, nivel educativo y antigüedad, proporcionando una base fundamental para el análisis del clima laboral.

En la Figura 4 se evidencia la distribución del personal por género y grupo etario en la empresa objeto de estudio. se evidencia que la mayoría de los empleados de la empresa se concentran en el rango de 26 a 35 años, con un nivel de predominancia femenina (22% mujeres vs. 21% hombres). En el grupo de 18 a 25 años, la proporción también es equilibrada (15% hombres y 14% mujeres). Para el rango de 36 a 45 años, las mujeres representan el 15% y los hombres el 12%. Finalmente, solo un 1% de los empleados, tanto hombres como mujeres, supera los 46 años.

Es decir, la empresa mantiene una proporción equilibrada en términos de empleo por género, con una distribución cercana entre hombres y mujeres en la mayoría de los rangos de edad y también estos datos reflejan que el mayor porcentaje de empleados de la empresa se concentra en edades jóvenes, particularmente entre los 26 y 35 años, con un leve predominio del género femenino en este grupo etario.

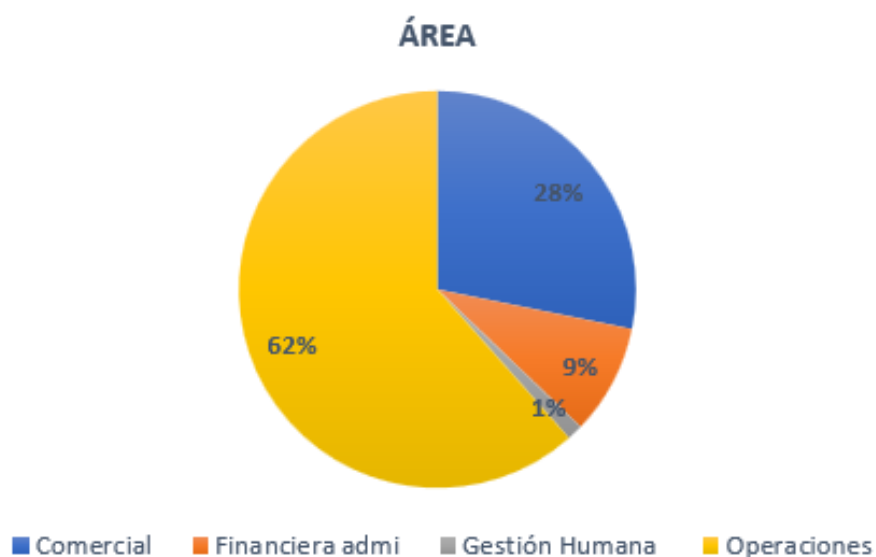
Figura 4. Caracterización por género y edad de los colaboradores.



Fuente: *Elaboración propia*

En la figura 5 el análisis por áreas de trabajo revela que el 62% de los colaboradores pertenecen al área de operaciones, seguida por el área comercial con un 28%, financiera/administrativa con un 9%, y gestión humana con solo un 1%. Esto resalta la importancia del área operativa dentro de la dinámica organizacional de la empresa.

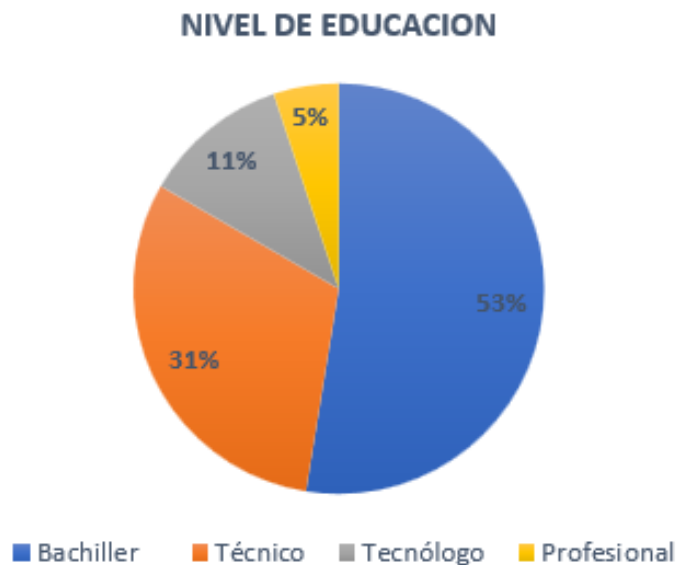
Figura 5. *Distribución de la población por Áreas.*



Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto al nivel educativo, la figura 6 muestra que, el 53% de los colaboradores cuenta con formación bachiller, seguido por un 31% con nivel técnico, un 11% como tecnólogos y apenas un 5% con nivel profesional. Esto refleja la necesidad de continuar fortaleciendo programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal.

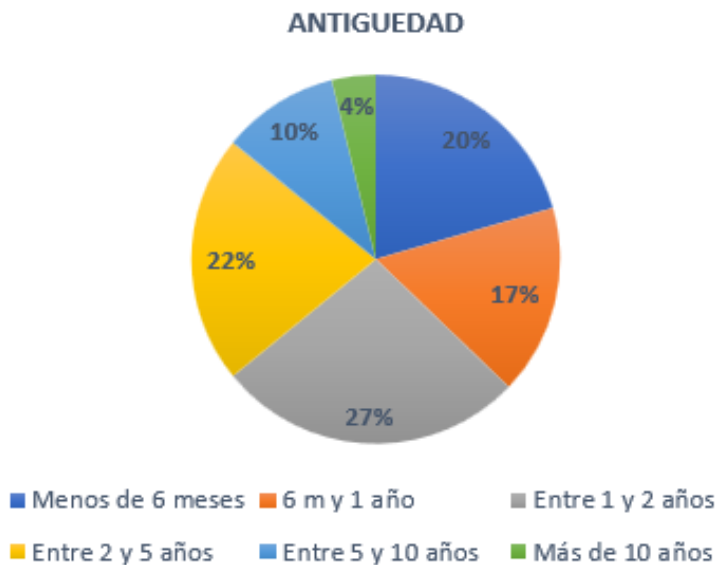
Figura 6. Nivel educativo de la población estudiada



Fuente: *Elaboración propia*

Finalmente, en términos de antigüedad, la figura 7 enseña que, el 64% de los empleados tiene menos de 2 años en la empresa, distribuidos en un 20% con menos de 6 meses, 17% con 6 meses a 1 año, y 27% entre 1 y 2 años. El 22% tiene entre 2 y 5 años, y únicamente un 14% ha permanecido más de 5 años, lo que incluye un 10% entre 5 y 10 años, y un 4% con más de 10 años. Esta distribución refleja una alta rotación en el personal, especialmente en los primeros años de vinculación.

Figura 7. *Antigüedad de los empleados de la empresa.*



Fuente: *Elaboración propia*

Esta caracterización demográfica no solo proporciona información clave sobre la estructura del talento humano del supermercado Surtifamiliar, sino que también establece una base importante para analizar cómo estas variables pueden influir en la percepción del clima organizacional y en el diseño de estrategias para su fortalecimiento.

6.2 Análisis descriptivo de clima organizacional

En el marco de la presente investigación sobre el clima organizacional en la sede Buga de Surtifamiliar, se utilizó la tercera estrategia propuesta por García y Bedoya (como se cita en García Solarte, 2009) para medir este constructo. Para ello, se llevó a cabo una encuesta presencial de tipo cerrado, definida como "preguntas y respuestas específicas y concisas" (Niño Rojas, 2019, p. 64).

El propósito principal de esta metodología fue identificar la percepción de los trabajadores sobre las diversas dimensiones que conforman el clima organizacional de la empresa.

El cuestionario empleado para la recolección de información fue diseñado inicialmente por Álvarez Londoño (1993) y posteriormente actualizado por García y Zapata (2008). Este instrumento es aplicado al supermercado Surtifamiliar, aplicando todos los componentes para la organización, con el fin de garantizar su pertinencia y efectividad. Las dimensiones evaluadas en esta investigación se midieron cuantitativamente en una escala de uno (1) a cinco (5), donde uno (1) representa la peor forma en que la dimensión puede presentarse en la organización y cinco (5) su forma ideal.

Ahora bien, el análisis de los resultados sobre la percepción del clima organizacional en Surtifamiliar, sede Buga, se basa en una escala de promedios que clasifica las dimensiones evaluadas en cuatro niveles como se observa en la figura 8: "Pésimo" (1,00-2,99) y "Malo" (3,00-3,99), que reflejan áreas críticas y problemáticas a mejorar; "Aceptable" (4,00-4,49), que representa condiciones favorables con potencial de fortalecimiento; y "Bueno" (4,50-5,00), que identifica fortalezas que deben mantenerse. Este enfoque facilita la identificación precisa de oportunidades de mejora y fortalezas, permitiendo una gestión estratégica del clima organizacional para garantizar un entorno laboral saludable que impulse el logro de los objetivos empresariales.

Figura 8. *Semáforo clima organizacional*

Semáforo	
Promedio	Medición
4,5 - 5,0	Bueno
4,0 - 4,49	Aceptable
3,00 - 3,99	Malo
1,00 - 2,99	Pésimo

Fuente: *Elaboración propia*

Teniendo en cuenta el análisis previo, se observa en la tabla 2 que representa la agrupación de todas las dimensiones evaluadas un promedio global de 4,36, el cual es catalogado como "Aceptable". Este resultado refleja que, en la sede Buga de Surtifamiliar, existe una percepción favorable del ambiente de trabajo, aunque aún con áreas de mejora importantes. De las 27 dimensiones evaluadas, 18 se califican en la categoría cualitativa de "Aceptable", lo que representa el 67% del total, indicando que la mayoría de las áreas presentan condiciones favorables.

Por otro lado, un 26% de las dimensiones se califican como "Bueno", lo que evidencia fortalezas claras en áreas específicas.

Y, por último, un 7% de las dimensiones representado como "Malo", señalando aspectos que requieren intervención prioritaria. Estos resultados sugieren que, aunque la percepción general del clima organizacional es positiva, es fundamental fortalecer las dimensiones aceptables y corregir las áreas más críticas para mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Tabla 2. *Diagnostico clima organizacional*

Diagnóstico Clima Organizacional			
Variable	Promedio Cualitativo	Cualitativo	% Cualitativo
Reconocimiento	3.88	Malo	7%
Compensación	3.97	Malo	
Cooperación	4.01	Aceptable	67%
Plan estratégico	4.05	Aceptable	
Relaciones Interpersonales	4.07	Aceptable	
Motivación	4.14	Aceptable	
Libre asociación	4.14	Aceptable	
Satisfacción	4.17	Aceptable	
Infraestructura	4.17	Aceptable	
Estructura organizacional	4.3	Aceptable	
Desarrollo personal	4.3	Aceptable	
Gestión de conflictos	4.32	Aceptable	
Procesos y procedimientos	4.35	Aceptable	
Socialización de planes y resultados	4.37	Aceptable	
Balance vida y trabajo	4.38	Aceptable	
Liderazgo	4.38	Aceptable	

Misión	4.39	Aceptable	
Grupos informales	4.39	Aceptable	
Autoevaluación	4.46	Aceptable	
Evaluación del desempeño	4.47	Aceptable	
Información	4.52	Bueno	26%
Seguridad y Salud en el Trabajo	4.52	Bueno	
Trabajo en Equipo	4.67	Bueno	
Inducción y capacitación	4.7	Bueno	
Identidad	4.7	Bueno	
Ética	4.8	Bueno	
Normas	4.9	Bueno	
Promedio	4.36	Aceptable	

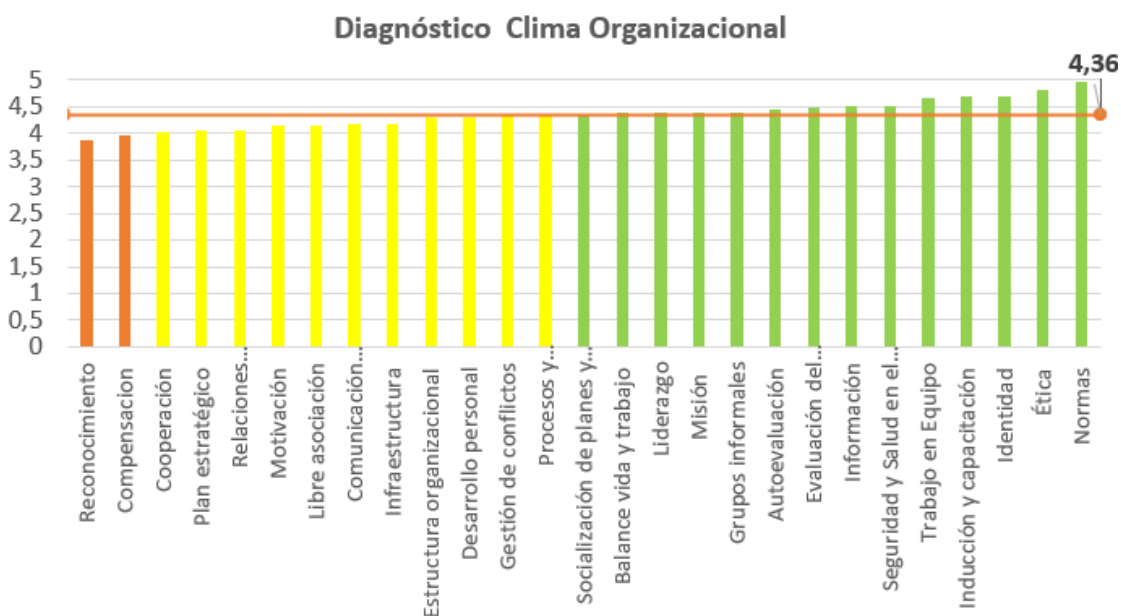
Fuente: *Elaboración propia*

Con base en los resultados obtenidos, se analizan cada una de las dimensiones evaluadas, identificando que las dimensiones de mayor conformidad para los colaboradores de Surtifamiliar (como Información, Seguridad y Salud en el trabajo, Trabajo en Equipo, Inducción y Capacitación, Identidad, Ética, Normas) superan el promedio global de 4,36 y se encuentran cerca de la calificación ideal de 5,0. Estas dimensiones representan las principales fortalezas de la organización y reflejan aspectos positivos del ambiente laboral.

Por otro lado, se identifican dimensiones que afectan, en mayor o menor medida, el clima organizacional de la empresa, como Cooperación, Plan estratégico, Relaciones Personales, Motivación, Libre Asociación, Comunicación Participativa, Infraestructura, Estructura Organizacional, Desarrollo Personal, Gestión de Conflictos, Procesos y Procedimientos, ya que se encuentran por debajo del promedio global, clasificadas dentro de la categoría "Aceptable". Aunque estas áreas no presentan condiciones críticas, su mejoramiento es fundamental para garantizar un clima organizacional más favorable. (ver figura 9).

Es fundamental implementar estrategias que permitan fortalecer aquellas áreas catalogadas como "aceptables", transformándolas en verdaderas fortalezas, al mismo tiempo que se consolidan y mantienen en un nivel óptimo. De esta manera, se podrá potenciar tanto el desempeño de los colaboradores como su satisfacción laboral, generando un entorno de trabajo más productivo y motivador.

Figura 9. *Diagnostico Clima Organizacional*

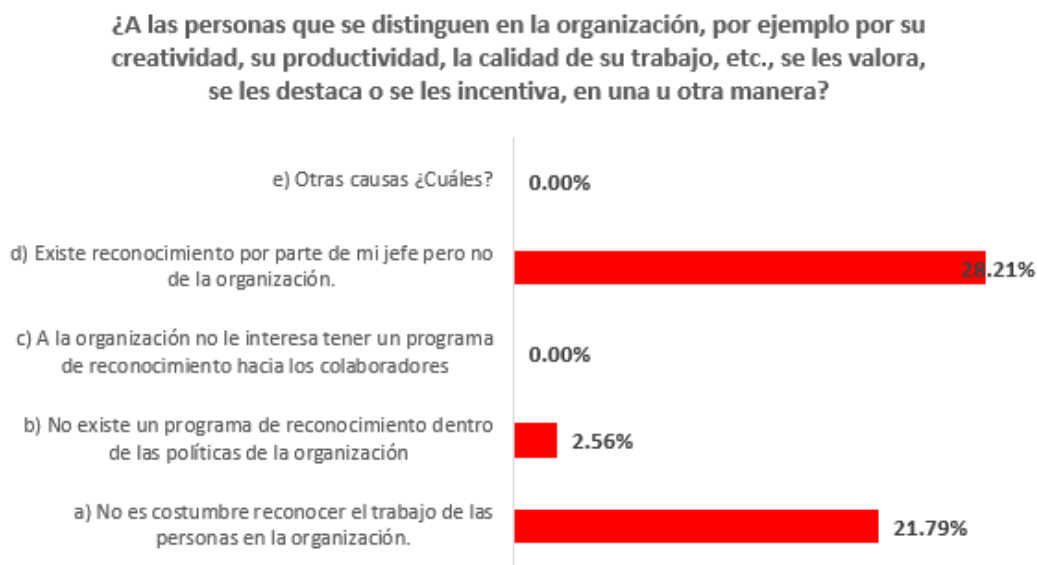


Fuente: *Elaboración propia*

Con base en lo anteriormente expuesto, se procedió a analizar las razones detrás de las diferentes calificaciones otorgadas en la escala de medición menores a (5), ordenadas de menor a mayor promedio, en relación con el diagnóstico del clima organizacional evaluado. Este análisis servirá como base para la formulación e implementación del plan de estrategias y fortalecimiento.

En la siguiente Figura 10, se evidencian las principales causas que explican la evaluación negativa de la dimensión Reconocimiento. En este sentido, del 100% de los empleados, el 28.21% percibe que solo su jefe inmediato valora su trabajo, además un 21.79% considera que no es costumbre de la organización destacar el esfuerzo y desempeño de los colaboradores. Aunque solo un 2.56% menciona la ausencia de programas de reconocimiento dentro de las políticas organizacionales, este dato indica una falta de estrategias claras para incentivar el rendimiento del personal.

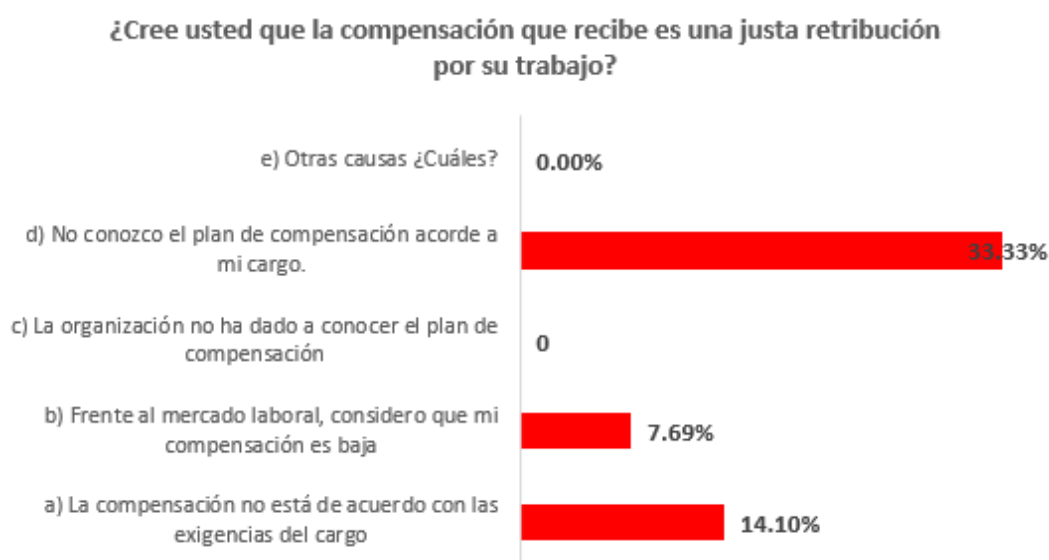
Figura 10. *Causas que afectan la dimensión Reconocimiento*



Fuente: *Elaboración propia*

En la figura 11, muestra que la principal problemática en la percepción de la compensación laboral radica en la falta de información, ya que del 100% de empleados, 33.33% de ellos desconoce si su salario es acorde a su cargo, el 14.10% considera que su salario no corresponde con las exigencias del puesto y un 7.69% lo percibe como bajo en comparación con el mercado laboral, lo que podría afectar la motivación y aumentar la rotación del personal.

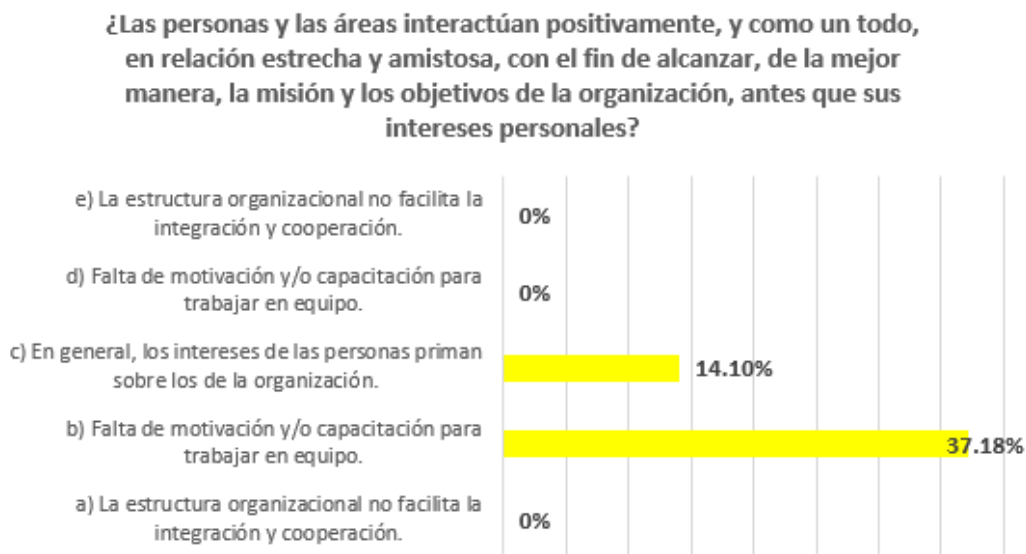
Figura 11. *Causas que afectan la dimensión Compensación*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 12, se evidencia que la principal barrera en la interacción dentro de la organización es la falta de motivación y/o capacitación para el trabajo en equipo (37.18%), seguida por la prioridad de los intereses personales sobre los organizacionales (14.10%). Ningún encuestado considera que la estructura organizacional sea un problema. Esto sugiere que la empresa debe fortalecer la cultura de trabajo colaborativo y alinear mejor los intereses individuales con los objetivos corporativo.

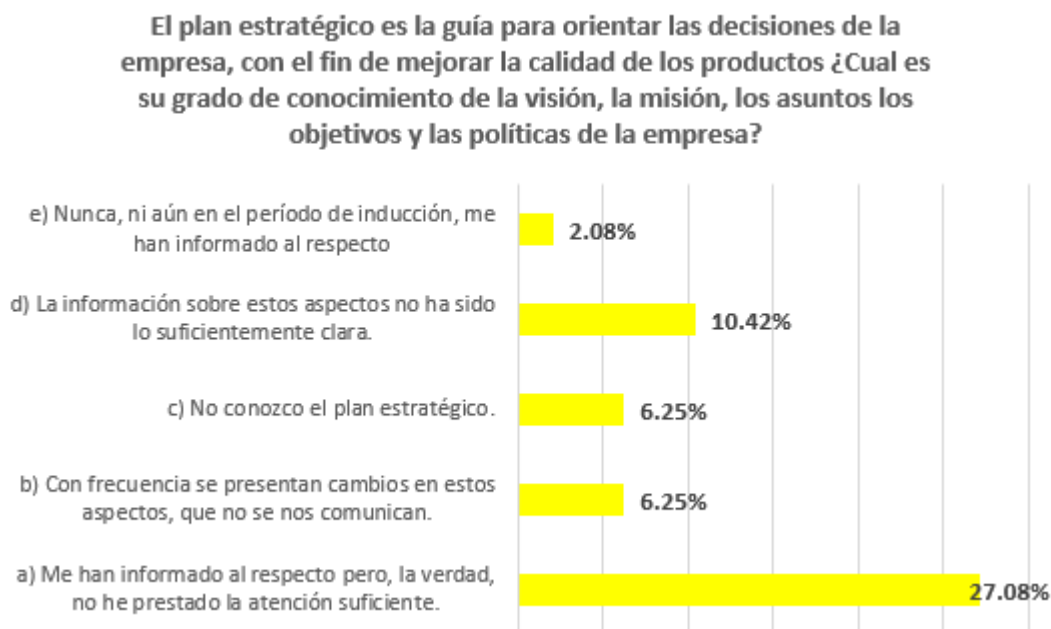
Figura 12. *Causas que afectan la dimensión Cooperación.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 13, se identifica que la principal barrera en la dimensión Plan Estratégico es la falta de atención de los empleados a la información recibida (27.08%), mientras que un 10.42% considera que la comunicación no es clara. Además, un 6.25% desconoce el plan y otro 6.25% señala que los cambios no se informan adecuadamente. Un 2.08% indica que nunca recibió información. Esto sugiere que, aunque la empresa comunica su plan estratégico, la información no está generando el impacto esperado en los empleados.

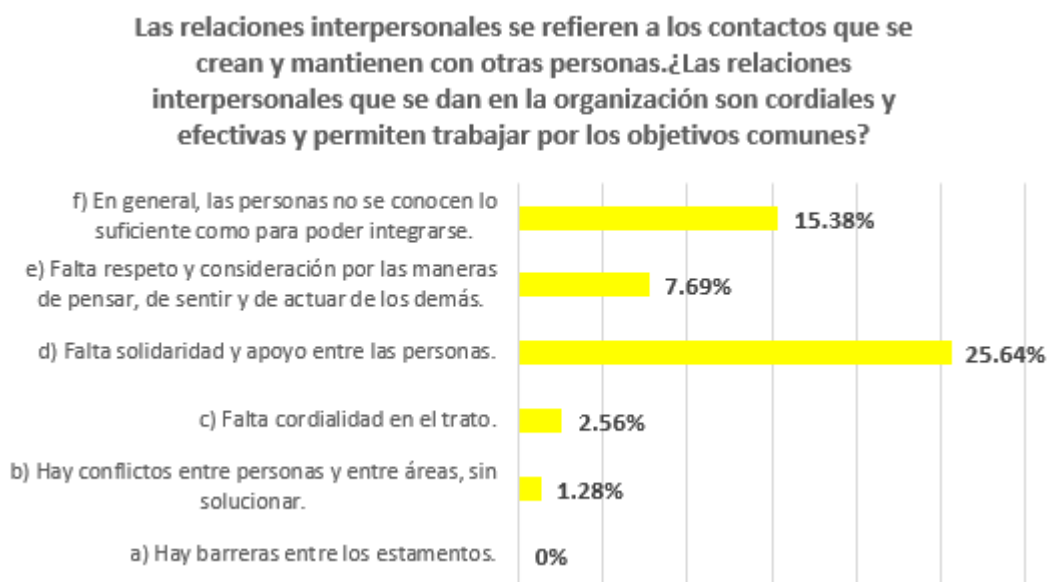
Figura 13. *Causas que afectan la dimensión Plan Estratégico.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 14, se identifica que la principal dificultad en Relaciones Interpersonales es la falta de apoyo y solidaridad (25.64%), seguida por la falta de conocimiento entre compañeros (15.38%) y la ausencia de respeto por las diferencias (7.69%). Otros factores incluyen la falta de cordialidad (2.56%) y conflictos sin resolver (1.28%), mientras que ningún encuestado percibe barreras entre estamentos. Esto refleja la necesidad de fortalecer la integración, el respeto y la comunicación dentro de la organización.

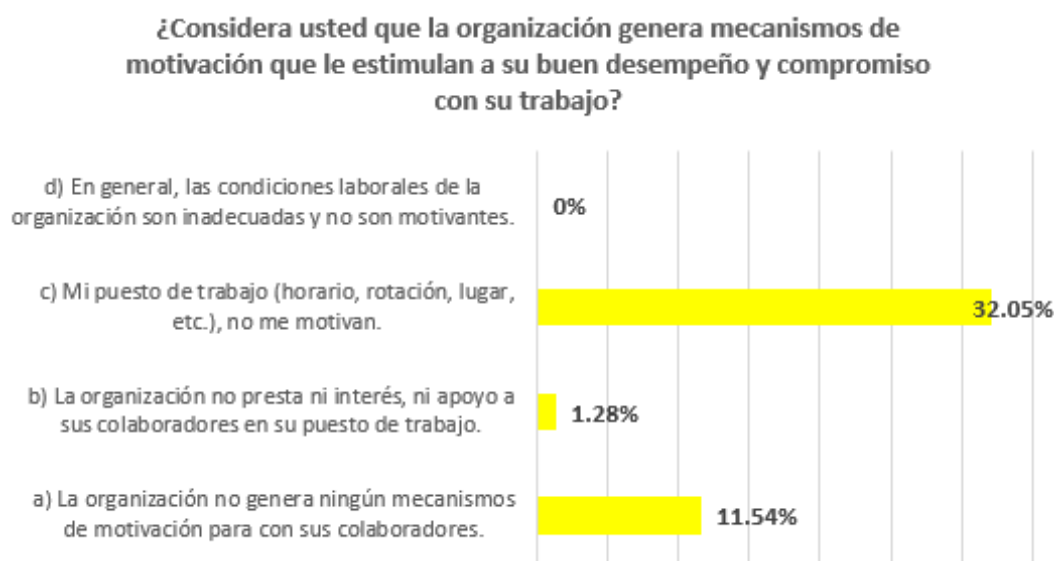
Figura 14. *Causas que afectan la dimensión Relaciones Interpersonales.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 15, se identifica que la principal causa de baja motivación es la falta de estímulo en el puesto de trabajo (32.05%), mientras que un 11.54% percibe la ausencia de mecanismos de motivación y un 1.28% señala la falta de interés y apoyo por parte de la empresa. Ningún encuestado considera que las condiciones laborales generales sean inadecuadas. Esto indica la necesidad de mejorar estrategias de motivación, ajustando los puestos de trabajo e implementando incentivos que refuercen el compromiso y la satisfacción de los empleados.

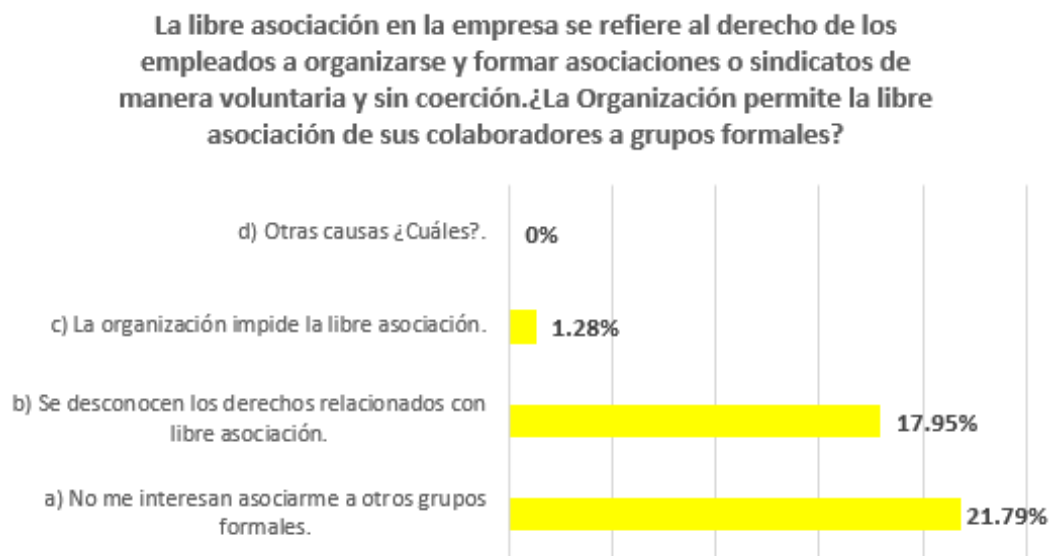
Figura 15. *Causas que afectan la dimensión Motivación.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 16, se identifica que la principal barrera en la Libre Asociación es el desinterés en formar parte de grupos formales (21.79%), seguido por el desconocimiento de los derechos sobre libre asociación (17.95%), lo que refleja una falta de información. Solo un 1.28% considera que la empresa restringe este derecho y ningún encuestado mencionó otras causas. Esto sugiere que el problema no se debe a limitaciones organizacionales, sino a la falta de interés y conocimiento por parte de los empleados.

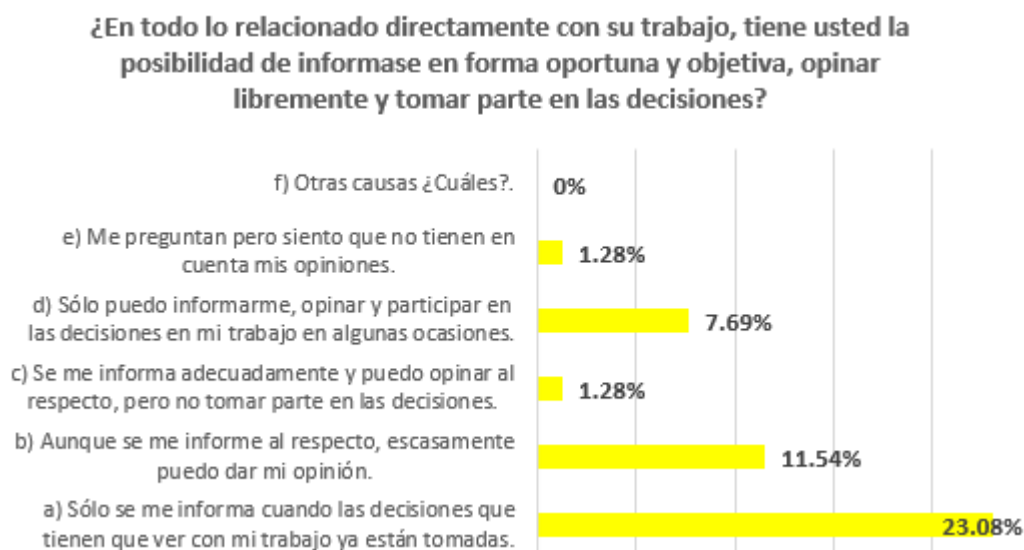
Figura 16. *Causas que afectan la dimensión Libre Asociación.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 17, se evidencia que la principal barrera en la Comunicación Participativa es la falta de intervención en la toma de decisiones (23.08%), seguida de una baja oportunidad para expresar opiniones (11.54%) y una participación ocasional en decisiones laborales (7.69%). Además, un 1.28% considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta y otro 1.28% recibe información sin poder influir en las decisiones. Esto indica que, aunque la empresa comunica sus determinaciones, la participación de los empleados es limitada, lo que podría afectar su motivación y sentido de pertenencia.

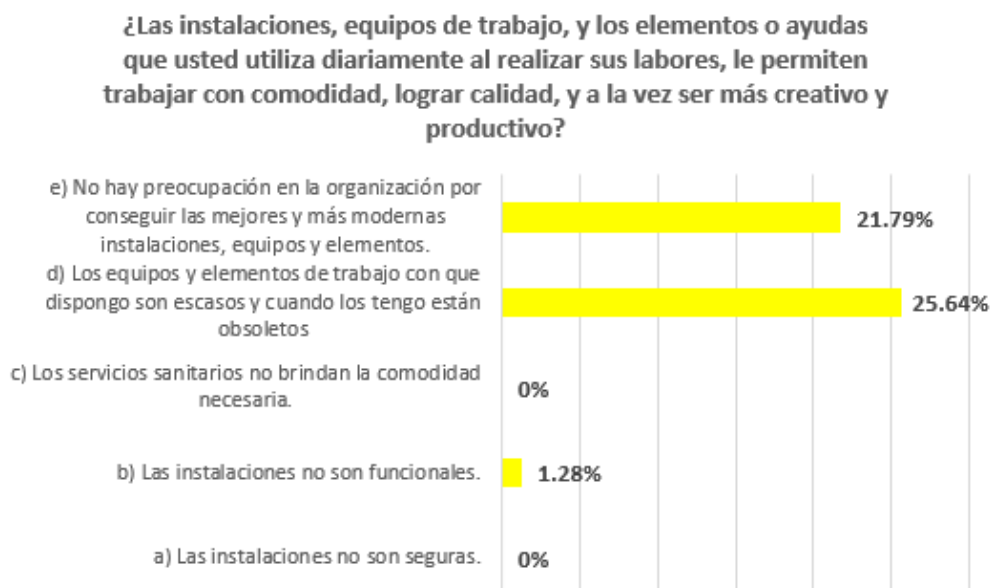
Figura 17. Causas que afectan la dimensión Comunicación participativa.



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 18, se identifica que la principal problemática en Infraestructura es la escasez y obsolescencia de equipos de trabajo (25.64%), seguida por la falta de renovación y modernización de instalaciones y herramientas (21.79%). Solo un 1.28% menciona que las instalaciones no son funcionales, mientras que ningún encuestado reporta problemas de seguridad o servicios sanitarios deficientes. Esto indica que el reto principal no es la seguridad o funcionalidad, sino la falta de actualización y disponibilidad de recursos, lo que podría impactar la productividad y eficiencia laboral.

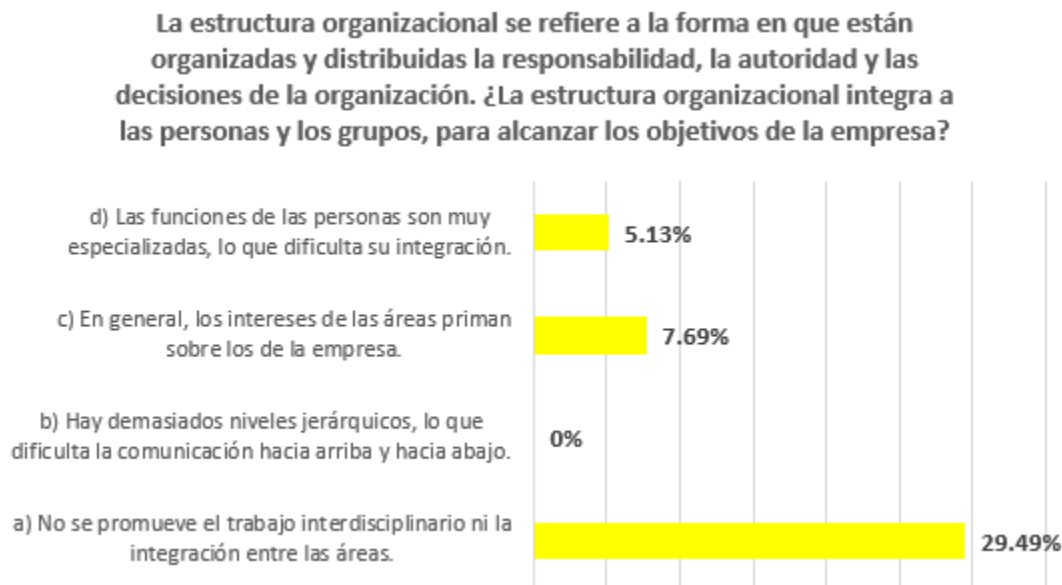
Figura 18. *Causas que afectan la dimensión Infraestructura.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 19, se identifica que la principal barrera en la Estructura Organizacional es la falta de integración y trabajo interdisciplinario (29.49%), seguida por la priorización de intereses de áreas sobre los de la empresa (7.69%) y la especialización excesiva de funciones, que dificulta la integración (5.13%). No se reportan problemas de comunicación por jerarquía. Esto indica que la estructura actual no fomenta la colaboración entre áreas, lo que puede afectar la sinergia y el trabajo en equipo.

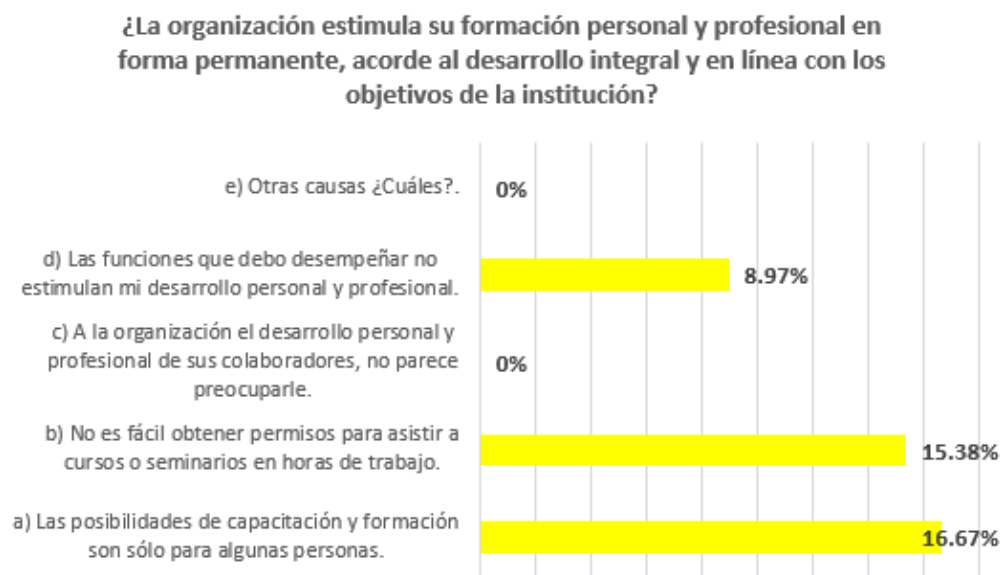
Figura 19. *Causas que afectan la dimensión Estructura Organizacional.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 20, se evidencia que la principal limitación en el Desarrollo Personal es que la capacitación y formación no está disponible para todos los empleados (16.67%). Además, un 15.38% menciona la dificultad de obtener permisos para asistir a cursos en horario laboral, y un 8.97% señala que sus funciones no contribuyen a su crecimiento profesional. Ningún encuestado considera que la empresa descuide por completo el desarrollo de sus colaboradores. Esto indica la necesidad de ampliar el acceso a la formación y flexibilizar los permisos de capacitación para fomentar el crecimiento profesional del personal.

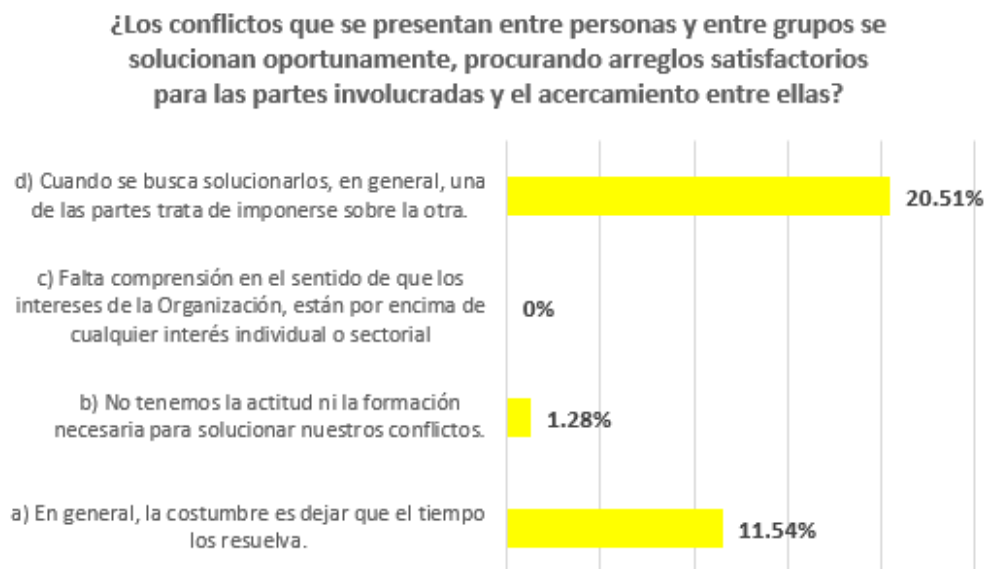
Figura 20. *Causas que afectan la dimensión Desarrollo personal.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 21, se evidencia que el principal problema en la Gestión de Conflictos del 100% de los encuestados es la imposición de una de las partes en la solución (20.51%), seguido de la tendencia a dejar que el tiempo resuelva los problemas (11.54%) y la falta de actitud o formación para abordarlos (1.28%). Esto indica la necesidad de promover el diálogo y la negociación efectiva para una resolución más equitativa de los conflictos.

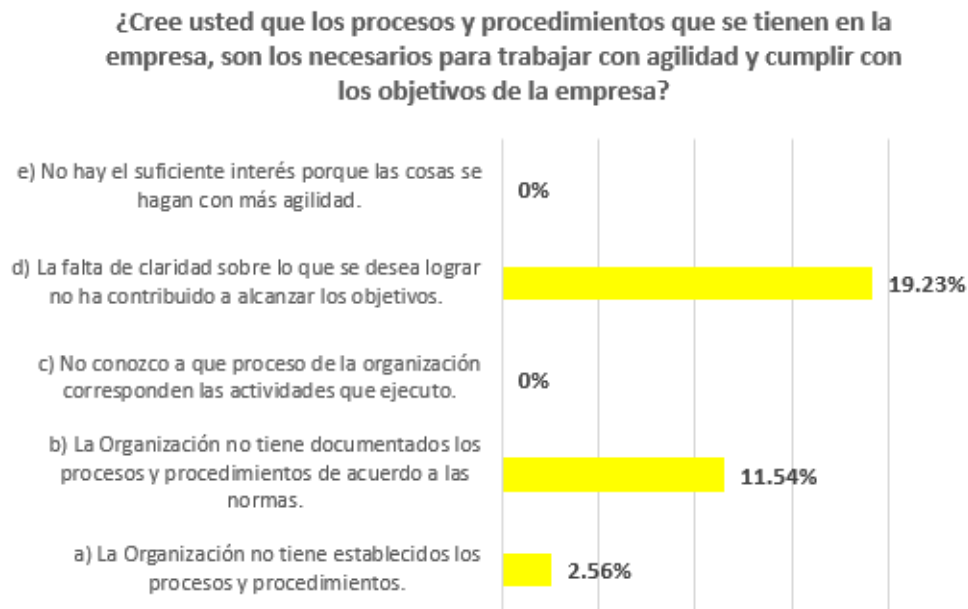
Figura 21. *Causas que afectan la dimensión Gestión de conflictos.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 22, se destaca que la principal barrera en Procesos y Procedimientos es la falta de claridad en los objetivos (19.23%), seguida por la ausencia de documentación normativa (11.54%) y la percepción de que no existen procesos establecidos (2.56%). Esto indica la necesidad de mejorar la comunicación y documentación de los procedimientos para optimizar la alineación con los objetivos organizacionales.

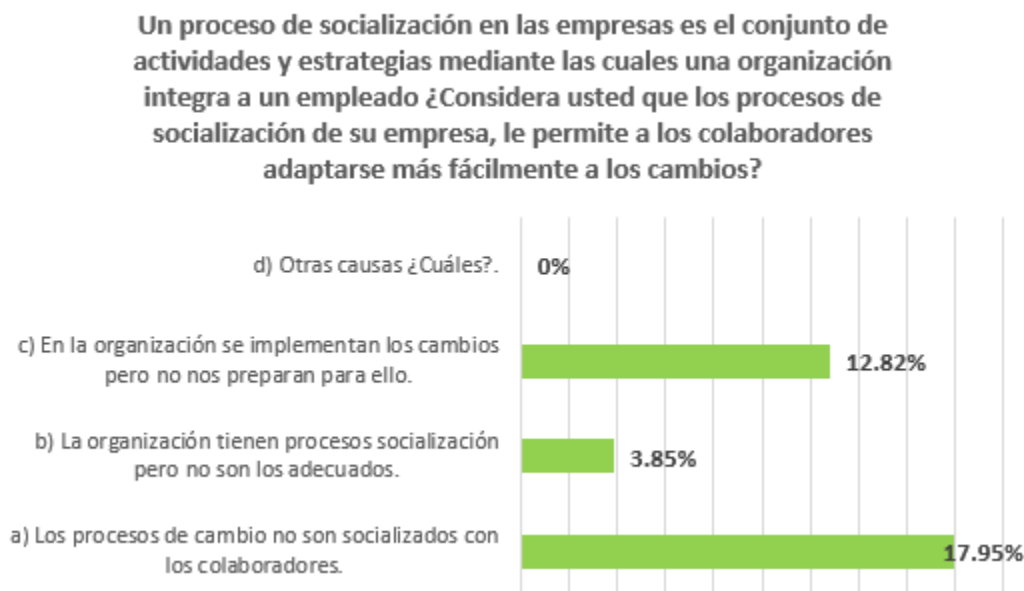
Figura 22. *Causas que afectan la dimensión Procesos y procedimientos.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 23, se observa que el principal problema en la Socialización de Planes y Resultados es la falta de comunicación sobre los procesos de cambio (17.95%). Además, un 12.82% indica que los cambios se implementan sin preparación previa, y un 3.85% considera que los procesos de socialización existentes no son adecuados. Esto refleja la necesidad de fortalecer la comunicación y preparación de los empleados ante los cambios.

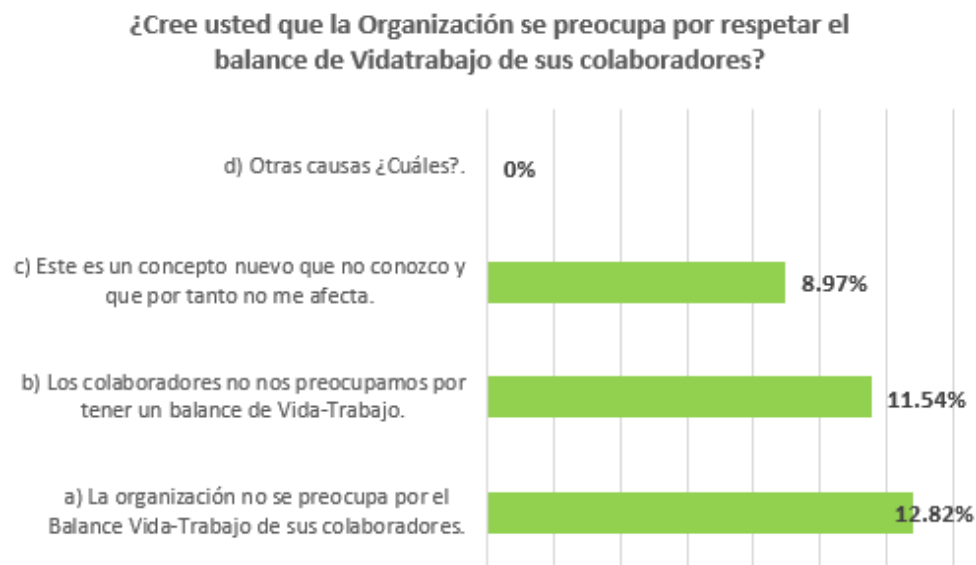
Figura 23. Causas que afectan la dimensión Socialización de planes y resultados.



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 24, se destaca que la principal barrera en el Balance Vida-Trabajo es la percepción de que la organización no lo prioriza (12.82%), seguida por la falta de preocupación de los propios colaboradores (11.54%) y el desconocimiento del concepto (8.97%). Esto indica la necesidad de fomentar una mayor conciencia y estrategias para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal.

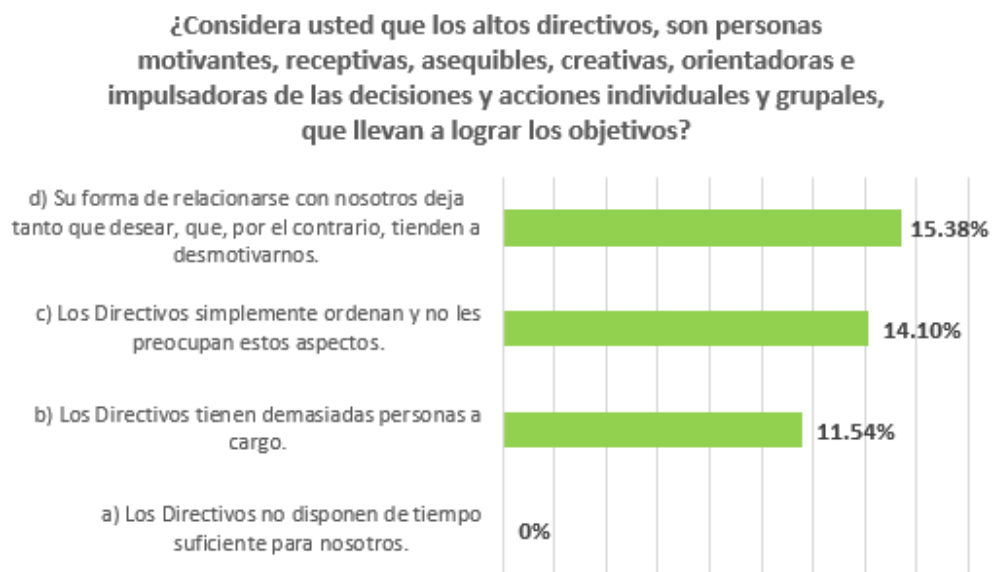
Figura 24. Causas que afectan la dimensión Balance Vida-Trabajo.



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 25, se destaca que la principal barrera en Liderazgo es la percepción de que los directivos tienen una actitud desmotivadora (15.38%), seguida por la idea de que solo dan órdenes sin preocuparse por otros aspectos (14.10%) y que tienen demasiadas personas a cargo (11.54%). Estos resultados reflejan la necesidad de mejorar la comunicación y la cercanía de los directivos con sus equipos, fomentando un liderazgo más motivador.

Figura 25. *Causas que afectan la dimensión Liderazgo.*

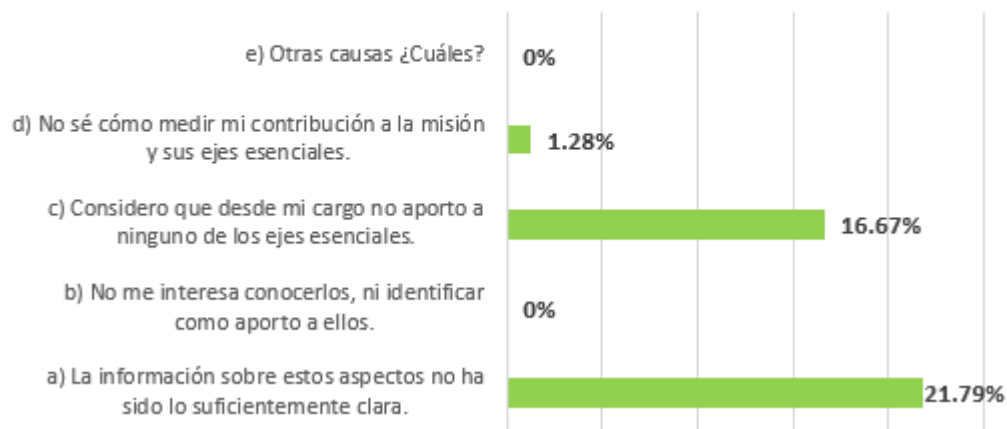


. **Fuente:** *Elaboración propia*

En la Figura 26, se destaca que la principal barrera en la Misión es la falta de claridad en la información sobre su importancia (21.79%), seguida por la percepción de que el cargo no contribuye a los ejes esenciales (16.67%) y la dificultad para medir el impacto personal en la misión (1.28%). Esto evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación para que los empleados comprendan mejor su aporte a los objetivos organizacionales.

Figura 26. *Causas que afectan la dimensión Misión.*

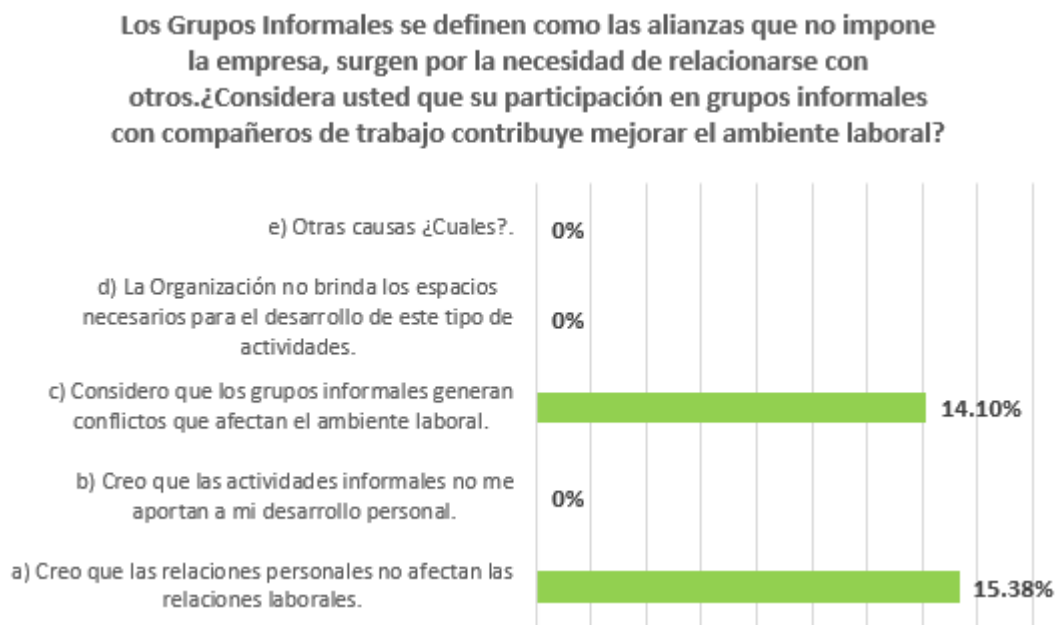
La misión de una empresa representa el propósito central y los valores que guían el trabajo diario de cada empleado. ¿Cuál es su grado de contribución a la misión?



. **Fuente:** *Elaboración propia*

En la Figura 27, se destaca que la principal barrera en Grupos Informales es la percepción de que las relaciones personales no afectan el entorno laboral (15.38%) y que estos grupos generan conflictos (14.10%). Ningún encuestado cree que la empresa limite estos espacios. Esto resalta la necesidad de promover el valor de los grupos informales para mejorar la integración y el ambiente laboral.

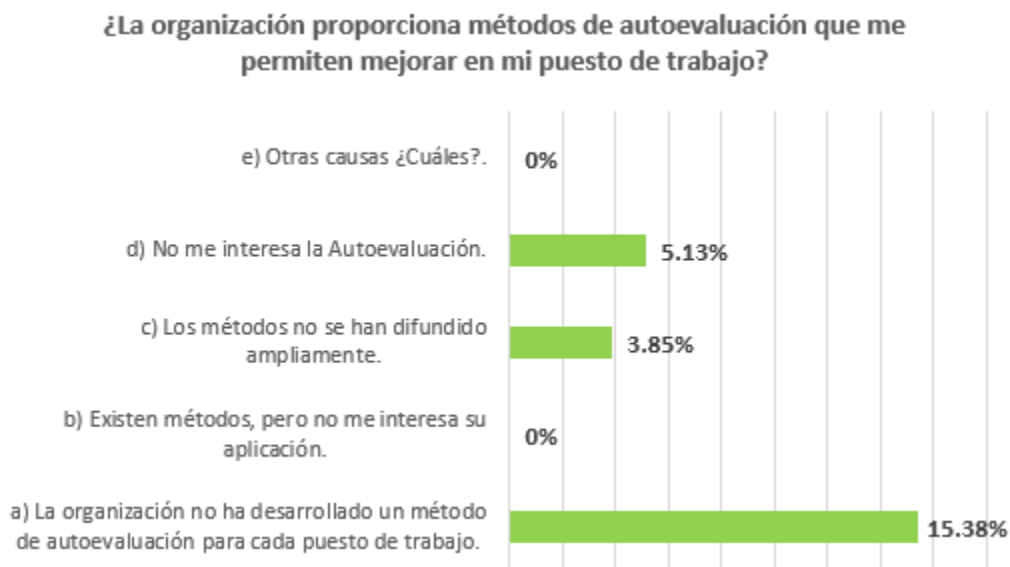
Figura 27. *Causas que afectan la dimensión Grupos Informales.*



. **Fuente:** *Elaboración propia*

En la Figura 28, se destaca que la principal barrera en Autoevaluación es la falta de un método estructurado para cada puesto de trabajo (15.38%), seguida por el desinterés en la autoevaluación (5.13%) y la poca difusión de los métodos existentes (3.85%). Esto resalta la importancia de implementar y comunicar mejor estos procesos para fortalecer el desarrollo profesional en la empresa.

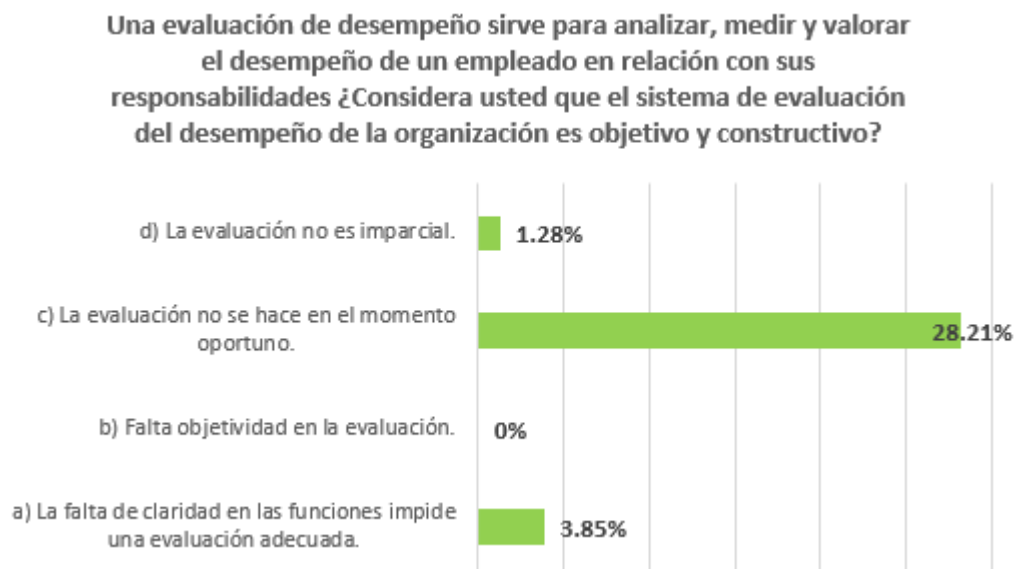
Figura 28. *Causas que afectan la dimensión Autoevaluación.*



. **Fuente:** *Elaboración propia*

En la Figura 29, se destaca que la principal barrera en Evaluación del Desempeño es que no se realiza en el momento adecuado (28.21%), seguida por la falta de claridad en las funciones (3.85%) y la percepción de imparcialidad en la evaluación (1.28%). Esto indica la necesidad de mejorar la planificación y los criterios de evaluación para garantizar procesos más efectivos y justos.

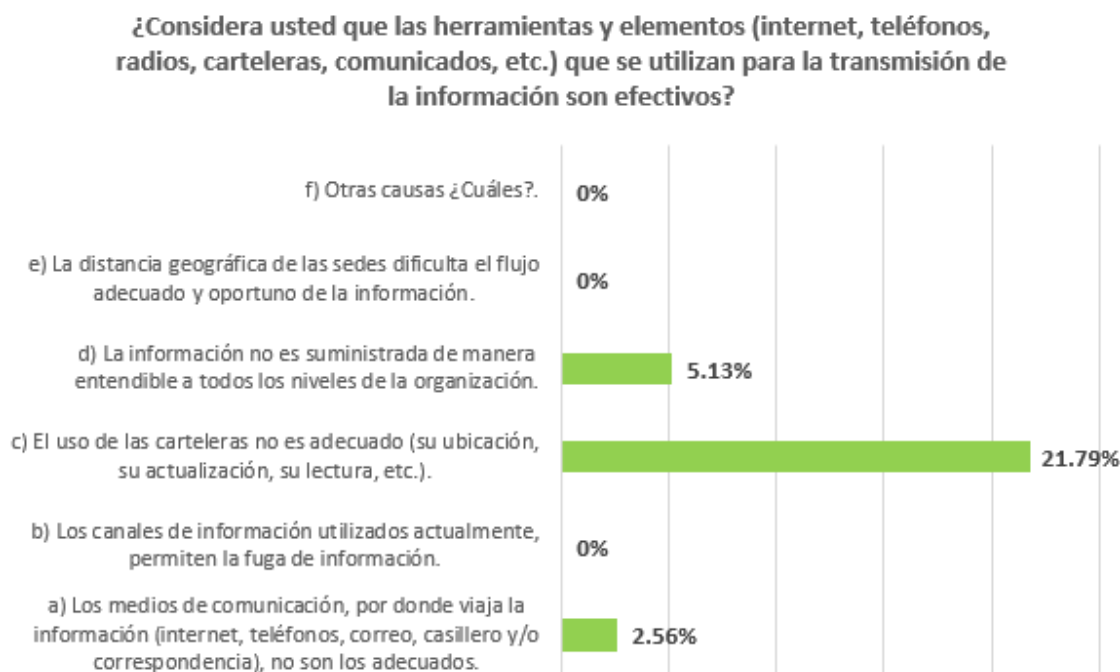
Figura 29. *Causas que afectan la dimensión Evaluación del Desempeño.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 30, se destaca que la principal barrera en Información es el uso inadecuado de las carteleras (21.79%), seguido por la falta de claridad en la comunicación organizacional (5.13%) y la ineficiencia de los medios de comunicación utilizados (2.56%). Esto indica la necesidad de mejorar los canales internos para garantizar una transmisión efectiva de la información.

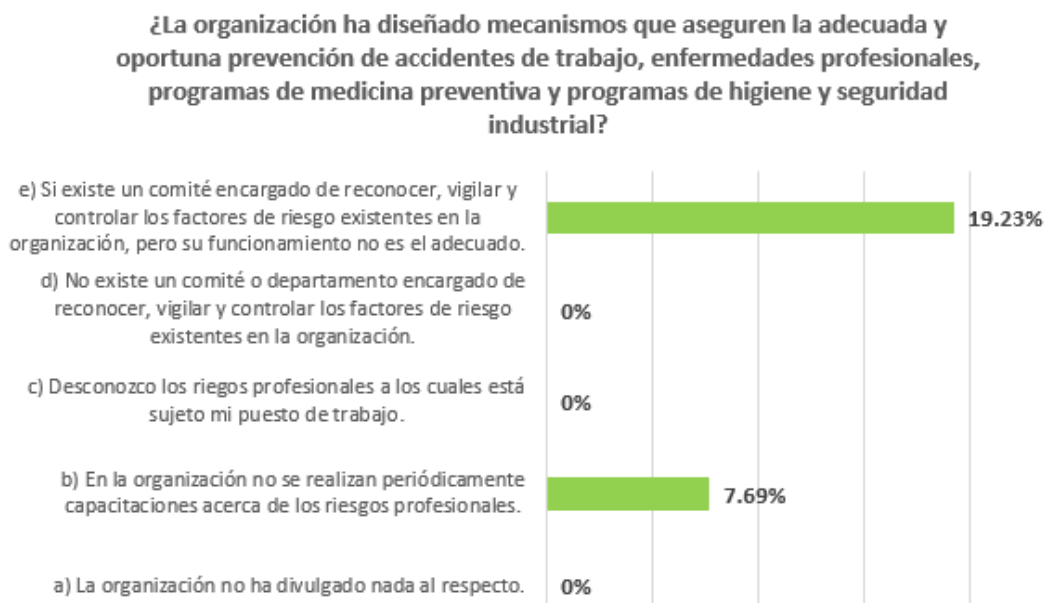
Figura 30. *Causas que afectan la dimensión Información.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 31, se destaca que la principal barrera en Seguridad y Salud en el Trabajo es el funcionamiento inadecuado del comité de riesgos (19.23%), seguido por la falta de capacitaciones periódicas sobre riesgos laborales (7.69%). No se reportaron problemas sobre la ausencia de un comité o la falta de divulgación de información. Esto indica la necesidad de mejorar la gestión del comité y garantizar entrenamientos regulares en prevención de riesgos.

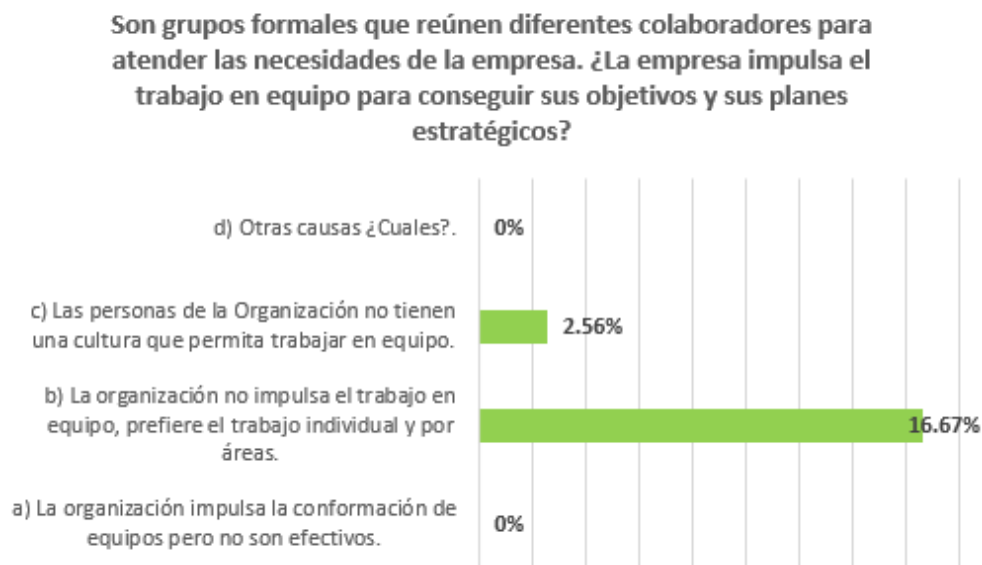
Figura 31. *Causas que afectan la dimensión Seguridad y Salud en el Trabajo.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 32, se destaca que la principal barrera en Trabajo en Equipo es que la organización prefiere el trabajo individual o por áreas (16.67%), seguida por la falta de una cultura organizacional que promueva la colaboración (2.56%). No se reportaron otras causas. Esto indica la necesidad de fomentar una cultura de trabajo colaborativo para mejorar la integración y el desempeño organizacional.

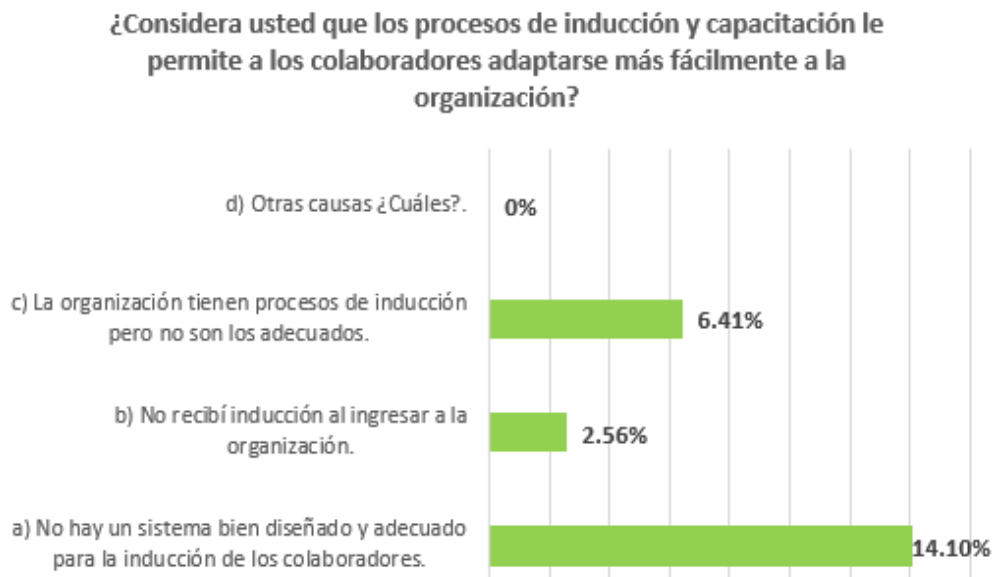
Figura 32. Causas que afectan la dimensión Trabajo en Equipo.



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 33, se destaca que la principal barrera en Inducción y Capacitación es la falta de un sistema adecuado de inducción (14.10%), seguida por procesos ineficientes (6.41%) y la ausencia total de inducción al ingreso (2.56%). Esto indica la necesidad de mejorar estos programas para facilitar la adaptación y desempeño de los empleados en la organización.

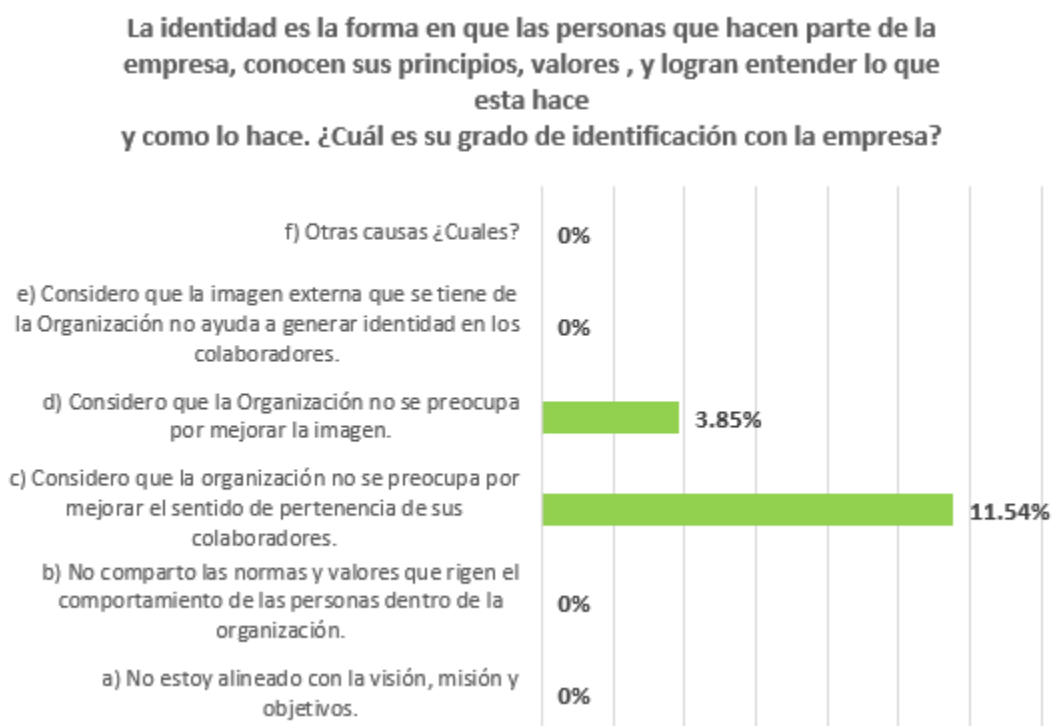
Figura 33. *Causas que afectan la dimensión Inducción y Capacitación.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 34, se destaca que la principal barrera en Identidad es la falta de estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia (11.54%), seguida por la poca preocupación por mejorar la imagen organizacional (3.85%). No se reportaron problemas relacionados con la alineación a la misión, visión o valores. Estos hallazgos destacan la importancia de desarrollar estrategias que refuercen la identidad corporativa y fomenten una mayor conexión y compromiso de los colaboradores con la empresa

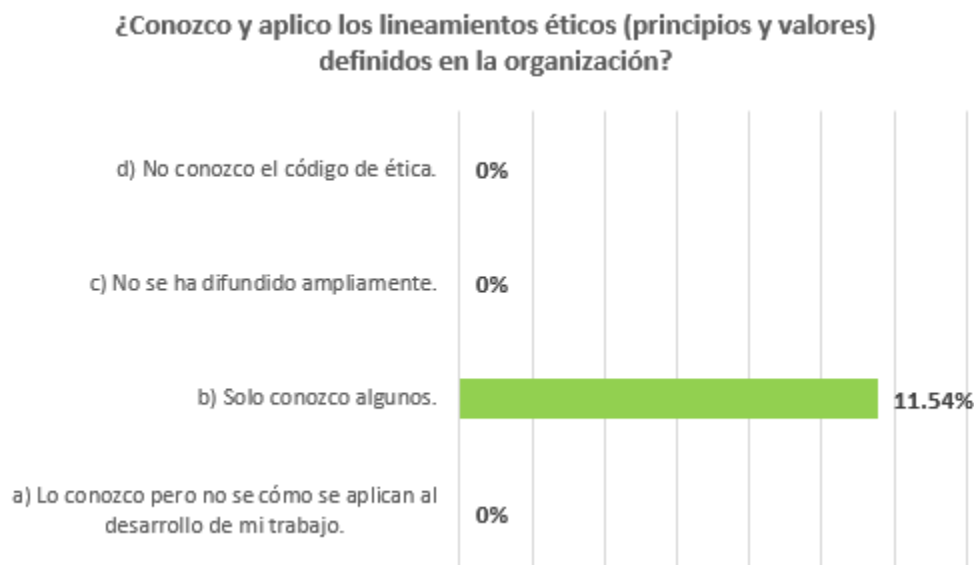
Figura 34. *Causas que afectan la dimensión Identidad.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 35, se destaca que la principal barrera en Ética es el conocimiento parcial de los lineamientos éticos (11.54%), mientras que no se reportaron problemas de desconocimiento total, difusión o aplicación (0%). Esto indica la necesidad de fortalecer la comunicación y capacitación en valores éticos dentro de la organización.

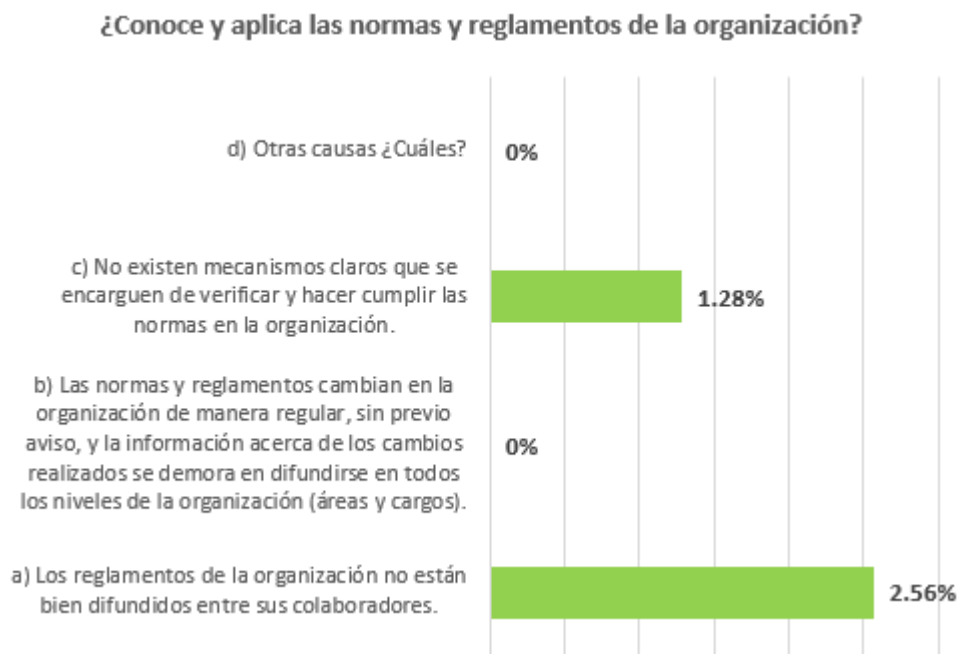
Figura 35. *Causas que afectan la dimensión Ética.*



Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 36, se evidencia que la principal barrera en la dimensión Normas es la falta de difusión de los reglamentos organizacionales (2.56%), seguida por la ausencia de mecanismos claros para verificar su cumplimiento (1.28%). No se reportarán problemas relacionados con cambios frecuentes en las normas ni con la comunicación sobre estos ajustes. Esto indica la necesidad de fortalecer la comunicación interna y establecer mecanismos efectivos para garantizar que los colaboradores conozcan y cumplan con las normativas de la organización.

Figura 36. *Causas que afectan la dimensión Normas.*



Fuente: *Elaboración propia*

6.3 Análisis de datos demográficos y clima organizacional

A partir de la información concentrada en la tabla 3, muestra que la percepción del clima organizacional es mayormente positiva, con promedios entre 4.3 y 4.8. Los empleados mayores de 46 años tienen la mejor evaluación (4.8), mientras que los grupos de 18 a 25 años y 36 a 45 años presentan las calificaciones más bajas (4.3), lo que sugiere mayores desafíos en su experiencia laboral.

El análisis de la tabla revela que las dimensiones con promedios más bajos son la compensación (3.9) en el grupo de 18 a 25 años indica insatisfacción con los salarios, lo que podría aumentar la rotación laboral en este segmento. La cooperación (3.9) en el grupo de 36 a 45 años

indicando dificultades en el trabajo colaborativo, lo que resalta la necesidad de fortalecer la comunicación y el apoyo entre equipos. La libre asociación (1.0) en el grupo de mayores de 46 años muestra una percepción de falta de oportunidades para participar en la organización, lo que podría afectar el sentido de pertenencia y la integración de estos empleados. Además, la dimensión de reconocimiento (3.6 en 18-25 años y 3.7 en 36-45 años) refleja que estos empleados no se sienten valorados, lo que puede impactar su motivación y desempeño.

Para mejorar el clima organizacional, se recomienda revisar la política salarial para empleados jóvenes, fomentar el trabajo en equipo en el grupo de 36 a 45 años, promover espacios de participación para los mayores de 46 años y fortalecer la cultura de reconocimiento en toda la empresa.

Tabla 3. *Edad Vs Clima Organizacional*

Edad Vs Clima Organizacional				
Dimensión	Entre 18 y 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Mayor de 46 años
Autoevaluación	4.5	4.7	4.1	5.0
Balance Vida y Trabajo	4.2	4.4	4.5	5.0
Compensación	3.9	4.0	4.0	5.0
Comunicación Participativa	4.0	4.2	4.4	5.0
Cooperación	4.0	4.0	3.9	5.0
Desarrollo Personal	4.2	4.4	4.3	5.0
Estructura Organizacional	4.1	4.3	4.5	5.0
Ética	4.9	4.8	4.8	5.0
Evaluación del Desempeño	4.5	4.5	4.4	5.0
Gestión de Conflictos	4.1	4.4	4.4	5.0
Grupos Informales	4.5	4.4	4.2	5.0
Identidad	4.7	4.8	4.6	5.0
Inducción y Capacitación	4.6	4.8	4.7	5.0
Información	4.3	4.6	4.6	5.0
Infraestructura	4.2	4.0	4.3	5.0
Libre Asociación	4.2	4.2	4.1	1.0
Liderazgo	4.5	4.4	4.2	5.0
Misión	4.3	4.3	4.6	5.0
Motivación	4.3	4.1	4.0	5.0
Normas	4.9	5.0	5.0	5.0
Plan estratégico	4.0	4.1	4.0	4.0
Procesos y Procedimientos	4.4	4.3	4.4	5.0
Reconocimiento	3.6	4.2	3.7	5.0
Relaciones Interpersonales	4.0	4.2	4.0	5.0
Seguridad y Salud en el Trabajo	4.7	4.5	4.4	5.0
Socialización de Planes y Resultados	4.2	4.5	4.4	5.0
Trabajo en Equipo	4.5	4.8	4.7	5.0
Clima organizacional	4.3	4.4	4.3	4.8

Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto a tabla 4, género masculino y femenino, el análisis muestra que los hombres perciben un clima organizacional menos favorable (4.2) en comparación con las mujeres (4.5), con insatisfacción en compensación (3.9), cooperación (3.7), infraestructura (3.7), plan estratégico (3.9), reconocimiento (3.6) y relaciones interpersonales (3.8). La percepción baja en compensación

y reconocimiento sugiere desmotivación, mientras que las calificaciones en infraestructura y cooperación reflejan posibles deficiencias en las condiciones laborales y el trabajo en equipo.

Además, la falta de alineación con el plan estratégico y los problemas en las relaciones interpersonales pueden afectar el compromiso organizacional. Para mejorar la percepción masculina del clima organizacional, se recomienda ajustar la política de compensación, fortalecer la cultura de reconocimiento, mejorar la infraestructura y fomentar la comunicación interna y el trabajo en equipo.

Tabla 4. Género Vs Clima Organizacional

Género Vs Clima Organizacional		
Dimensión	Masculino	Femenino
Autoevaluación	4.4	4.5
Balance Vida y Trabajo	4.2	4.5
Compensación	3.9	4.0
Comunicación Participativa	4.1	4.3
Cooperación	3.7	4.3
Desarrollo Personal	4.2	4.4
Estructura Organizacional	4.2	4.4
Ética	4.9	4.8
Evaluación del Desempeño	4.5	4.4
Gestión de Conflictos	4.3	4.4
Grupos Informales	4.3	4.5
Identidad	4.7	4.7
Inducción y Capacitación	4.6	4.8
Información	4.5	4.6
Infraestructura	3.7	4.6
Libre Asociación	4.2	4.1
Liderazgo	4.1	4.6
Misión	4.5	4.3
Motivación	4.0	4.2
Normas	4.9	5.0
Plan estratégico	3.9	4.2
Procesos y Procedimientos	4.1	4.6
Reconocimiento	3.6	4.2
Relaciones Interpersonales	3.8	4.4
Seguridad y Salud en el Trabajo	4.4	4.6
Socialización de Planes y Resultados	4.3	4.4
Trabajo en Equipo	4.5	4.8
Clima organizacional	4.2	4.5

Fuente: *Elaboración propia*

El análisis de la siguiente tabla 5, muestra que las áreas con menor percepción del clima organizacional son Financiera Administrativa (4.2) y Gestión Humana (4.7), siendo esta última la mejor evaluada. Las dimensiones con calificación por debajo de 4.0, que requieren atención, incluyen compensación (3.7 en Financiera y 3.0 en Gestión Humana), cooperación (3.0 en Gestión Humana y 3.9 en Operaciones), libre asociación (3.4 en Financiera y 3.7 en Gestión Humana), motivación (3.7 en Financiera), plan estratégico (3.7 en Financiera), procesos y procedimientos (3.7 en Financiera) y reconocimiento (3.7 en Financiera). y 3.9 en Operaciones).

La compensación baja en Gestión Humana (3.0) y Financiera (3.7) sugiere insatisfacción con los salarios, lo que puede afectar la retención del talento. La cooperación baja en Gestión Humana (3.0) y Operaciones (3.9) indica dificultades en el trabajo en equipo, lo que puede afectar la eficiencia. La libre asociación en Financiera (3.4) y Gestión Humana (3.7) sugiere una percepción de poca participación en decisiones organizacionales. La motivación baja en Financiera (3.7) indica un ambiente poco estimulante, mientras que la baja calificación en reconocimiento en Finanzas (3.7) y Operaciones (3.9) refleja que los empleados sienten que su esfuerzo no es valorado.

Tabla 5. *Área Vs Clima organizacional*

Área Vs Clima Organizacional				
Dimensión	Comercial	Financiera administrativa	Gestión Humana	Operaciones
Autoevaluación	4.5	4.4	5.0	4.5
Balance Vida y Trabajo	4.7	4.3	5.0	4.3
Compensación	4.0	3.7	3.0	4.0
Comunicación Participativa	4.0	4.3	5.0	4.2
Cooperación	4.3	4.0	3.0	3.9
Desarrollo Personal	4.1	4.3	5.0	4.4
Estructura Organizacional	4.4	4.3	5.0	4.3
Ética	4.9	4.6	5.0	4.8
Evaluación del Desempeño	4.5	4.3	4.0	4.5
Gestión de Conflictos	4.6	4.1	5.0	4.2
Grupos Informales	4.4	4.4	5.0	4.4
Identidad	4.8	4.0	5.0	4.8
Inducción y Capacitación	4.6	4.7	5.0	4.7
Información	4.5	4.3	5.0	4.5
Infraestructura	4.3	4.6	5.0	4.1
Libre Asociación	4.2	3.4	4.0	4.2
Liderazgo	4.3	4.4	5.0	4.4
Misión	4.6	4.6	4.0	4.3
Motivación	4.2	3.7	5.0	4.2
Normas	4.9	5.0	5.0	5.0
Plan estratégico	4.1	3.7	5.0	4.1
Procesos y Procedimientos	4.5	4.3	5.0	4.3
Reconocimiento	3.8	3.7	5.0	3.9
Relaciones Interpersonales	4.1	4.1	5.0	4.0
Seguridad y Salud en el Trabajo	4.5	4.4	5.0	4.5
Socialización de Planes y Resultados	4.3	4.1	4.0	4.4
Trabajo en Equipo	4.8	4.6	5.0	4.6
Clima organizacional	4.4	4.2	4.7	4.4

Fuente: *Elaboración propia*

La tabla 6, muestra que el clima organizacional es mejor percibido por los empleados con nivel educativo profesional (4.5), mientras que los empleados con formación técnica (4.2) y tecnológica (4.3) presentan las percepciones más bajas. Las dimensiones con calificación por debajo de 4.0, que requieren atención, incluyen compensación, comunicación participativa, cooperación, balance vida-trabajo, motivación, normas, plan estratégico, procesos y procedimientos y reconocimiento.

La compensación es una de las áreas con mayor insatisfacción, con calificaciones bajas en técnicos (3.8) y tecnólogos (3.5). La comunicación participativa es deficiente en profesionales (3.5), mientras que la cooperación tiene una baja percepción en tecnólogos (3.5), lo que sugiere problemas en el trabajo colaborativo. El balance vida-trabajo es evaluado negativamente en técnicos (3.8) y tecnólogos (3.7), lo que indica posibles sobrecargas laborales. La motivación también es baja en estos grupos (3.9 y 3.6, respectivamente), reflejando el descontento laboral. Las normas presentan dificultades en técnicos y tecnólogos (3.9), lo que sugiere falta de claridad en reglas organizacionales. Además, el plan estratégico y los procesos y procedimientos tienen baja percepción en técnicos (3.9 y 3.7), indicando falta de alineación con la empresa. Finalmente, el reconocimiento es insuficiente en técnicos (3.) y tecnólogos (3.6), lo que muestra que estos empleados no se sienten valorados.

Tabla 6. *Nivel educativo Vs Clima Organizacional*

Nivel Educativo Vs Clima Organizacional				
Dimensión	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Autoevaluación	4.6	4.3	4.3	5.0
Balance Vida y Trabajo	4.4	4.1	4.8	4.8
Compensación	4.1	3.8	4.3	3.5
Comunicación Participativa	4.0	4.3	4.7	4.5
Cooperación	4.0	4.0	4.6	3.5
Desarrollo Personal	4.4	4.0	4.6	4.5
Estructura Organizacional	4.3	4.3	4.6	4.5
Ética	4.9	4.7	4.9	4.5
Evaluación del Desempeño	4.6	4.4	4.2	4.0
Gestión de Conflictos	4.4	4.2	4.6	4.3
Grupos Informales	4.4	4.2	4.9	4.5
Identidad	4.6	4.8	4.9	4.5
Inducción y Capacitación	4.7	4.7	4.8	4.8
Información	4.6	4.4	4.7	4.5
Infraestructura	4.1	4.0	4.6	4.8
Libre Asociación	4.2	4.1	4.4	3.0
Liderazgo	4.4	4.3	4.4	4.5
Misión	4.3	4.4	4.8	4.5
Motivación	4.4	3.9	3.6	4.3
Normas	4.9	5.0	5.0	5.0
Plan estratégico	4.1	3.9	4.1	4.0
Procesos y Procedimientos	4.3	4.3	4.7	4.5
Reconocimiento	4.0	3.7	3.6	4.5
Relaciones Interpersonales	4.0	3.9	4.6	4.5
Seguridad y Salud en el Trabajo	4.6	4.5	4.3	4.5
Socialización de Planes y Resultados	4.4	4.3	4.4	4.0
Trabajo en Equipo	4.6	4.7	4.7	5.0
Clima organizacional	4.4	4.3	4.5	4.4

Fuente: *Elaboración propia*

La tabla 7 muestra cómo varía la percepción del clima organizacional según la antigüedad en la empresa. En general, los empleados con más de 10 años tienen la mejor percepción (4.7), mientras que los que llevan entre 1 y 2 años tienen la peor evaluación (4.2). Las dimensiones con evaluación por debajo de 4.0, que requieren especial atención, incluyen compensación, comunicación participativa, cooperación, motivación, liderazgo, misión, plan estratégico, procesos y procedimientos, reconocimiento y relaciones interpersonales.

La compensación es un factor crítico, especialmente en los grupos de 1 a 2 años (3.7) y 2 a 5 años (3.3), lo que sugiere inconformidad salarial entre quienes ya han adquirido más experiencia en la empresa. La comunicación participativa también es deficiente en estos grupos (3.7 y 3.8, respectivamente), lo que indica falta de información y diálogo organizacional. La cooperación presenta calificaciones bajas en 1 a 2 años (3.8) y 2 a 5 años (3.6), reflejando dificultades en el trabajo en equipo. La motivación es un problema en los empleados con menos de 6 meses (3.9) y 2 a 5 años (3.8), lo que puede deberse a la falta de incentivos o reconocimiento.

En cuanto a liderazgo y misión, los empleados con 1 a 2 años (3.9) muestran una desconexión con los objetivos organizacionales. La estructura y planificación también son áreas críticas, con bajas calificaciones en plan estratégico (3.8) y procesos y procedimientos (3.7) en el grupo de 2 a 5 años, lo que indica falta de claridad en la gestión interna. Además, la falta de reconocimiento en empleados con 2 a 5 años (3.3) sugiere que este grupo no se siente valorado, mientras que la baja percepción de relaciones interpersonales (3.6) podría reflejar dificultades en la integración y convivencia laboral.

Tabla 7. Antigüedad Vs Clima Organizacional

Antigüedad Vs Clima Organizacional						
Dimensión	Menos de 6 meses	6 m y 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años
Autoevaluación	4.4	4.3	4.5	4.6	4.4	5.0
Balance Vida y Trabajo	4.4	4.4	4.1	4.4	4.8	5.0
Compensación	4.2	4.3	3.7	3.5	4.4	4.7
Comunicación Participativa	4.2	4.4	4.1	3.8	4.8	4.3
Cooperación	4.3	4.2	3.8	3.6	4.5	4.7
Desarrollo Personal	4.3	4.2	4.1	4.2	4.9	4.7
Estructura Organizacional	4.3	4.3	4.1	4.2	4.8	4.7
Ética	4.7	4.8	4.7	5.0	4.9	5.0
Evaluación del Desempeño	4.3	4.6	4.6	4.4	4.5	4.7
Gestión de Conflictos	4.4	4.5	4.0	4.2	4.9	5.0
Grupos Informales	4.3	4.5	4.4	4.4	4.4	5.0
Identidad	4.6	4.9	4.6	4.7	4.9	5.0
Inducción y Capacitación	4.8	4.8	4.7	4.5	4.8	5.0
Información	4.6	4.5	4.4	4.5	4.8	5.0
Infraestructura	4.4	4.2	4.1	4.1	4.1	4.7
Libre Asociación	3.9	4.2	4.2	4.2	4.3	3.7
Liderazgo	4.4	4.5	4.5	3.9	4.6	5.0
Misión	4.6	4.5	3.9	4.6	4.6	4.7
Motivación	3.9	4.8	4.0	3.9	4.6	3.3
Normas	5.0	4.9	4.9	5.0	5.0	5.0
Plan estratégico	4.3	4.1	3.8	4.1	4.1	3.7
Procesos y Procedimientos	4.3	4.5	4.3	4.1	4.9	5.0
Reconocimiento	4.2	4.1	4.0	3.3	4.3	3.3
Relaciones Interpersonales	4.1	4.1	4.0	3.6	4.8	5.0
Seguridad y Salud en el Trabajo	4.5	4.6	4.5	4.3	4.8	5.0
Socialización de Planes y Resultados	4.3	4.2	4.2	4.5	4.8	5.0
Trabajo en Equipo	4.8	4.6	4.6	4.6	4.9	5.0
Clima organizacional	4.4	4.4	4.3	4.2	4.6	4.7

Fuente: *Elaboración propia*

6.4 Estrategias y fortalecimiento

Respecto a los análisis demográficos a continuación se propondrán las siguientes estrategias:

Tabla 8. Estrategias y fortalecimientos

Factor de intervención	Prioridad	Iniciativa	¿Cómo lograrlo?	Evidencia del logro	Meta	Recursos		
						Responsable	Tiempo	Costos
Reconocimiento	Alta	Programa "Estrellas SURTIFA MILIAR"	Implementar un programa mensual de reconocimiento donde se destaquen empleados en diferentes categorías: servicio al cliente, trabajo en equipo, innovación, puntualidad y compromiso. Los ganadores serán seleccionados por votación entre pares y supervisores.	Numero de programas de reconocimiento creados. Número de empleados reconocidos mensualmente. Registros de votaciones y encuestas de percepción.	Al menos 5 empleados destacados cada mes.	Gerencia y Recursos Humanos	Implementación en 1 mes, ejecución permanente	\$1,000,000 de pesos anuales para incentivos (bonos, días libres, reconocimientos públicos)
Reconocimiento	Alta	Tablero de Reconocimiento Digital	Crear un espacio digital visible (pantalla en área común y/o plataforma interna) que muestre logros individuales y colectivos, fechas especiales de los colaboradores, y agradecimientos específicos de supervisores y clientes.	Uso del tablero (interacciones o visitas). Análisis de tráfico digital y encuestas.	70% de empleados interactúan con el tablero cada mes.	Comunicaciones y TI	Desarrollo e implementación en 2 meses	Tiempo del personal para la creación de imágenes.

Compensación	Alta	Socialización de Política Salarial	Realizar talleres informativos sobre la estructura salarial, beneficios, y cómo se determinan las compensaciones en cada cargo. Incluir comparativos con el mercado laboral del sector y explicar las oportunidades de crecimiento económico dentro de la empresa.	Numero de talleres informativos Registros de participación y encuestas de comprensión.	Asistencia a talleres. 80% de empleados asistieron al menos una vez al año.	Recursos Humanos	Preparación 1 mes, talleres trimestrales	Tiempo del personal de recursos humanos, para dicha realización de talleres informativos
Compensación	Alta	Programa de Beneficios Flexibles "SURTIB ENEFICIOS"	Implementar un sistema de beneficios no salariales que los empleados puedan elegir según sus necesidades: días libres adicionales, bonos de alimentación, subsidios educativos, descuentos en productos, entre otros.	Numero de beneficios no salariales creados. Número de empleados inscritos. Registros administrativos y encuestas de satisfacción.	60% de empleados utilizando un beneficio flexible.	Gerencia General y Recursos Humanos.	Diseño e implementación en 3 meses.	\$2,000,000 anuales para financiar el programa de beneficios.
Cooperación	Media	Talleres de Trabajo Colaborativo	Desarrollar un programa de capacitación mensual en habilidades de trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución colaborativa de problemas. Incluir	Número de capacitaciones en habilidades de trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de problemas.	12 talleres anuales con 80% de satisfacción .	Recursos Humanos y Supervisores	Sesiones mensuales de 4 horas	\$800,000 anuales para facilitadores externos y materiales

			actividades prácticas donde los equipos deban resolver retos del negocio real.	Encuestas post-capacitación y registros de asistencia.				
Plan Estratégico	Media	"Conectados con Nuestra Estrategia"	Rediseñar la comunicación del plan estratégico utilizando formatos visuales atractivos (infografías, videos cortos) y sesiones interactivas trimestrales donde los empleados puedan ver cómo su trabajo diario contribuye a los objetivos estratégicos.	Participación en sesiones estratégicas. Registros de asistencia y encuestas de percepción.	75% de empleados asistieron al menos una vez al año.	Comunicaciones y TI	Producción de materiales 1 mes, sesiones trimestrales.	Tiempo de personal
Relaciones Personales	Media	Programa "Conociendo a mi Equipo"	Implementar actividades trimestrales de integración donde los empleados puedan conocerse en un ambiente informal (desayunos departamentales rotatorios, actividades deportivas, celebraciones de cumpleaños colectivas). Incluir dinámicas para	Número de actividades de integración Número de asistentes a eventos de integración. Registros de asistencia y encuestas de satisfacción.	70% de empleados asisten a al menos 3 eventos al año.	Recursos humanos	Actividades trimestrales	\$1,600,000 anuales para refrigerios y materiales

			fomentar la empatía y el apoyo mutuo.					
Motivación	Media	Rediseño de Experiencia en el Puesto de Trabajo	Realizar un análisis de cada puesto para implementar elementos que estimulen el trabajo: rotación de tareas, nuevos desafíos, autonomía controlada y proyectos especiales que permitan utilizar diferentes habilidades.	Cantidad de puestos analizados Implementación de rotación de tareas y nuevos desafíos. Encuestas de satisfacción laboral y evaluación de desempeño.	50% de empleados reportan mayor motivación.	Supervisores de área y Recursos Humanos	Análisis 2 meses, implementación progresiva 6 meses	\$1,000,000 para consultoría y tiempo de personal
Libre asociación	Media	Campaña "Conoce tus Derechos"	Desarrollar sesiones informativas sobre derechos de libre asociación y beneficios de participar en grupos formales. Presentar casos de éxito donde la participación activa ha generado mejoras en las condiciones laborales.	Número de sesiones informativas. Número de empleados capacitados sobre sus derechos. Registros de asistencia y encuestas sobre conocimiento adquirido.	80% de empleados capacitados en el año.	Recursos Humanos y Asesor Jurídico	Sesiones trimestrales	Tiempo de personal
Comunicación Participativa	Media	Sistema de Consulta Previa.	Implementar un protocolo donde las decisiones operativas sean consultadas previamente con los equipos afectados.	Cantidad de decisiones discutidas antes de implementarse.	90% de cambios organizacionales revisados	Gerencia y supervisores	Diseño del sistema 1 mes, implementación permanente	\$200,000 para documentación y capacitación inicial

			Crear comités mixtos (directivos y operativos) que analicen propuestas y recomendaciones antes de implementar cambios significativos.	Total de decisiones operativas Registros de comités y encuestas.	en consulta previa.			
Infraestructura	Media	Plan de Modernización de Equipos	Realizar un inventario de equipos y herramientas, identificar obsolescencia y necesidades críticas. Desarrollar un cronograma de actualización progresiva priorizando áreas de mayor impacto en la operación.	Cantidad de equipos actualizados según cronograma. Inventario antes y después y encuestas.	Renovación del 100% de equipos críticos en 24 meses.	Gerencia Administrativa y Financiera	Diagnóstico 1 mes, implementación 24 meses.	\$15,000,000 (inversión escalonada) cada dos años
Estructura Organizacional	Media	Proyectos Interdepartamentales	Crear equipos de trabajo con integrantes de diferentes áreas para resolver problemas específicos o desarrollar proyectos de mejora. Establecer métricas de colaboración y reconocer los resultados obtenidos	Número de proyectos colaborativos implementados. Registros de proyectos y encuestas de percepción.	Implementar al menos un 40% de las soluciones propuestas por equipos interdisciplinarios.	Gerencia y coordinadores de área	Implementación de 2 proyectos semestrales	Tiempo de personal

			por estos equipos mixtos.					
Desarrollo personal	Media	Academia SURTIFAMILIAR	Implementar una plataforma de aprendizaje mixta (presencial y virtual) con cursos adaptados a diferentes cargos. Establecer un sistema de cupos rotativos para capacitaciones presenciales y horarios flexibles para formación.	Número de cursos completados por empleado. Registros de asistencia y encuestas.	60% de empleados completan al menos un curso al año.	Recursos humanos	Desarrollo de plataforma 3 meses, implementación continua	\$1,000,000 anuales para plataforma, contenidos y facilitadores
Gestión de conflictos	Medio	Protocolo de Mediación y Resolución	Capacitar a líderes y representantes de cada área en técnicas de mediación. Establecer un protocolo claro para la gestión de conflictos que priorice el diálogo y acuerdos negociados, evitando imposiciones unilaterales.	Número de capacitaciones. Número de empleados que acceden a programas de capacitación.	Lograr un 80% de participación en formación interna. Informes de gestión de conflictos.	Recursos Humanos	Capacitación 1 mes, implementación permanente.	Tiempo de personal para capacitación inicial y seguimiento
Procesos y Procedimientos	Media	Manual Visual de Procedimientos	Documentar los procesos clave utilizando formatos visuales (diagramas, videos tutoriales) que establezcan claramente los objetivos, pasos y resultados esperados.	Cantidad de procesos documentados. Número de empleados a involucrar.	100% de procesos clave documentados en 6 meses.	Supervisores de áreas.	Desarrollo progresivo durante 6 meses	\$500,000 para diseño, producción y socialización

			Involucrar a los empleados en la creación y validación de estos materiales.	Análisis de uso y encuestas de claridad.				
Socialización de Planes y Resultados	Baja	Sistema de Información de Cambios "InfoCambios"	Implementar un protocolo de comunicación anticipada ante cualquier cambio organizacional, que incluya: anuncio previo, sesiones informativas, periodos de adaptación y canales para resolver dudas. Utilizar múltiples formatos (reuniones, boletines, videos) para garantizar la comprensión.	Cantidad de cambios comunicados antes de implementarse. Total de cambios organizacionales Número de formatos de comunicación empleados por cambio.	100% de cambios organizacionales anunciados con antelación.	Gerencia y Comunicaciones	Desarrollo del sistema 1 mes, implementación permanente	Tiempo de personal
Balance Vida-Trabajo	Baja	Programa "Equilibrio o SURTILIFE"	Desarrollar talleres de sensibilización sobre la importancia del equilibrio vida-trabajo. Implementar políticas como horarios flexibles, días de bienestar familiar y respeto a los tiempos de descanso. Establecer indicadores de medición para monitorear el impacto en la	Número de talleres de sensibilización. Número de participantes en talleres Registros de asistencia y encuestas.	80% de empleados participan en al menos un taller anual.	Recursos Humanos	Diseño 1 mes, implementación progresiva 6 meses	\$1,500,000 anuales para talleres y actividades de bienestar

			productividad y satisfacción.					
Liderazgo	Baja	Escuela de Líderes SURTIFA MILIAR	Implementar un programa de desarrollo de habilidades directivas enfocado en liderazgo motivacional, comunicación efectiva y gestión de equipos. Incluir sesiones de coaching individual para directivos y evaluación 360° periódica para medir mejoras.	Número de programas de desarrollo de habilidades Número de líderes capacitados. Registros de participación y evaluaciones.	100% de mandos medios capacitados en 6 meses.	Gerencia y consultores externos	Sesiones mensuales durante 6 meses	\$900,000 para consultoría, materiales y seguimiento
Misión	Baja	Programa "Mi Aporte a la Misión"	Alineación de cargos a la estrategia organizacional, detallando cómo las funciones específicas contribuyen a los objetivos estratégicos. Realizar talleres donde los empleados puedan identificar y medir su impacto personal en el cumplimiento de la misión.	Número de cargos alineados. Número de talleres. Cantidad de empleados que identifican su impacto en la empresa.	90% de empleados relacionan su trabajo con la misión organizacional.	Gerencia y jefes de área	Desarrollo de materiales 1 mes, talleres trimestrales	Tiempo de personal
Grupos Informales	Baja	"Círculos de Interés SURTIFA MILIAR"	Fomentar la creación de grupos informales basados en intereses comunes (deportes,	Cantidad de grupos formados y participantes.	Al menos 3 grupos activos con 50% de	Bienestar Laboral	Convocatoria 1 mes, actividades bimestrales	\$800,000 anuales para materiales y eventos

			lectura, voluntariado) con apoyo institucional. Realizar actividades que demuestren cómo estos grupos mejoran el clima laboral y las relaciones interpersonales.	Número de actividades. Registros de actividades y encuestas.	participación.			
Autoevaluación	Baja	Sistema de Autoevaluación Estructurada	Desarrollar formatos específicos de autoevaluación para cada tipo de cargo, que incluyan métricas cuantitativas y cualitativas. Capacitar a los empleados en el uso de estas herramientas y establecer periodos regulares para su aplicación, vinculándolas con planes de mejora personal.	Número de empleados que realizan su autoevaluación. Número de formatos específicos. Registros del sistema de autoevaluación.	Alcanzar un 85% de participación en autoevaluaciones anuales	Recursos Humanos y Supervisores.	Desarrollo de instrumentos 2 meses, aplicación semestral	Tiempo de personal para diseño de instrumentos y capacitación
Evaluación del Desempeño	Baja	Calendario de Evaluación Permanente	Implementar un sistema de evaluación continua con ciclos trimestrales que incluyan: establecimiento de objetivos, seguimiento regular,	Número de evaluaciones completadas en el sistema. Registros de plataforma y feedback de desempeño.	100% de empleados evaluados trimestralmente.	Recursos Humanos y Supervisores	Desarrollo del sistema 2 meses, implementación permanente	\$1,000,000 para plataforma digital y capacitación

			retroalimentación formal e informal, y plan de acción. Digitalizar el proceso para facilitar el seguimiento y garantizar la oportunidad de las evaluaciones.					
Información	Baja	Rediseño de Canales de Comunicación	Modernizar las carteleras físicas con mejor diseño visual y ubicación estratégica. Complementar con canales digitales (app móvil, pantallas informativas) y establecer protocolos para mantener la información actualizada y relevante.	Número de carteleras físicas modernizadas. Uso de canales digitales Registros de acceso y encuestas.	90% de empleados consultan información actualizada.	Comunicaciones	Implementación 3 meses	Tiempo de personal
Seguridad y Salud en el Trabajo	Baja	Fortalecimiento del COPASST	Reestructurar el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo con nuevos integrantes capacitados, establecer reuniones mensuales con agenda estructurada y seguimiento riguroso a compromisos. Implementar un tablero de control	Número de empleados nuevos en el comité. Número de capacitaciones a empleados del comité. Cantidad de reuniones y acciones de mejora implementadas.	100% de compromisos cumplidos según cronograma.	Gerencia y Responsable de SST	Reestructuración 1 mes, operación permanente	\$1,000,000 anuales para capacitación y materiales

			visible para toda la organización con indicadores de gestión en SST.	Registros del comité y encuestas.				
Trabajo en Equipo	Baja	Proyectos Colaborativos "SURTITeam"	Implementar un sistema donde los proyectos importantes sean asignados a equipos multidisciplinarios. Establecer métricas de evaluación que prioricen resultados colectivos sobre individuales y celebrar logros de equipo.	Número de proyectos asignados a equipos multidisciplinarios. Registros de proyectos y evaluación de impacto.	Al menos 3 proyectos anuales con éxito medido.	Gerencia y supervisores de área	Implementación gradual en 6 meses	\$1,500,000 para sistema de incentivos
Inducción y Capacitación	Baja	Programa "Bienvenido a SURTIFAMILIAR"	Diseñar un sistema estructurado de inducción con: manual digital interactivo, acompañamiento de mentores durante el primer mes, video institucional, recorrido por áreas clave y evaluación de la efectividad del proceso.	Número de empleados que completan la inducción. Registros de asistencia y encuestas de adaptación.	100% de nuevos empleados participan en el programa.	Recursos Humanos	Desarrollo del sistema 2 meses, implementación permanente	\$1,800,000 para materiales, producción audiovisual y tiempo de mentores
Identidad	Baja	Programa "Orgullo SURTIFAMILIAR"	Desarrollar actividades que refuercen la identidad corporativa: historias de éxito de la	Cantidad de actividades realizadas para reforzar la identidad.	Al menos 2 campañas anuales con impacto positivo.	Comunicaciones y Mercadeo	Implementación progresiva en 6 meses	Tiempo de personal para campañas internas

			empresa y sus colaboradores, logros colectivos, impacto positivo en la comunidad.	Número de participantes Encuestas y participación en eventos.				
Ética	Baja	"Código Ético Vivo"	Actualizar y socializar el código de ética mediante formatos interactivos (videos, casos prácticos) que ilustren la aplicación de principios éticos en situaciones cotidianas. Realizar talleres periódicos de reflexión ética aplicada al contexto laboral.	Número de empleados capacitados en ética. Número de talleres. Registros de talleres y encuestas.	100% de empleados han revisado el código ético anualmente .	Gerencia y Recursos Humanos	Desarrollo de materiales 2 meses, talleres semestrales	Tiempo de personal
Normas	Baja	Sistema de Difusión Normativa	Crear un repositorio digital accesible con todos los reglamentos organizacionales, clasificados por área y con resúmenes visuales. Implementar campañas periódicas de recordación sobre normas clave y establecer mecanismos de verificación de conocimiento.	Cantidad de normativas accesibles y actualizadas. Número de campanas de recordación sobre normas claves. Registros de consulta y encuestas de conocimiento.	100% de normativas digitalizadas y difundidas.	Área Jurídica y Comunicaciones	Desarrollo del repositorio 2 meses, campañas trimestrales	Tiempo de personal para digitalización y campañas informativas

7 CONCLUSIONES

El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño de los empleados y en la competitividad empresarial, especialmente en el sector retail, donde la interacción con los clientes y el trabajo en equipo juegan un papel clave en la eficiencia operativa. En este sentido, Surtifamiliar, sede Buga, enfrenta desafíos en su entorno laboral que pueden influir en la satisfacción del personal y en la calidad del servicio prestado a los clientes.

El estudio evidenció que los empleados perciben dificultades en la comunicación interna, una falta de reconocimiento y compensación adecuada, así como una estructura jerárquica que limita su participación en la toma de decisiones. Estos factores pueden afectar la motivación, la retención del talento y el rendimiento general de la organización. Ante esta situación, el objetivo principal de la investigación fue analizar la percepción del clima organizacional en Surtifamiliar, sede Buga, y proponer estrategias para su fortalecimiento, con el propósito de mejorar las condiciones laborales, incrementar el compromiso de los colaboradores y fomentar un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Los resultados del análisis reflejaron que el clima organizacional en la sede de Surtifamiliar, Buga, es percibido como "aceptable". Entre los puntos fuertes se destacan la ética, el cumplimiento de normas, el trabajo en equipo, la identidad organizacional y los procesos de inducción y capacitación. Estas dimensiones muestran que los empleados valoran la estructura normativa de la empresa y se identifican con su cultura organizacional. No obstante, existen aspectos que requieren atención, como la falta de reconocimiento y compensación, los cuales obtuvieron calificaciones por debajo del promedio general, evidenciando la necesidad de fortalecer estos factores para incrementar la motivación y el nivel de compromiso del personal.

Asimismo, el estudio reveló que la percepción del clima organizacional varía según la antigüedad de los empleados. Aquellos con más de 10 años en la empresa valoran el ambiente laboral de manera más positiva, mientras que los trabajadores con una antigüedad de 1 a 2 años presentan la percepción más baja. Esto indica la necesidad de diseñar e implementar estrategias enfocadas en mejorar la integración y la experiencia de los colaboradores más recientes, con el fin de facilitar su adaptación y satisfacción dentro de la organización. Además, se identificó que los empleados del área operativa tienen una percepción menos favorable del clima laboral en comparación con los del área administrativa, lo que se debe a una mayor carga de trabajo, menor autonomía y falta de reconocimiento por parte de la empresa.

Para fortalecer el clima organizacional en Surtifamiliar, se recomienda implementar estrategias enfocadas en el reconocimiento y la motivación de los empleados. Entre ellas, se sugiere la aplicación de programas de incentivos que incluyan bonificaciones, premios y reconocimientos públicos, además de fomentar una cultura de retroalimentación positiva, donde se valoren tanto los logros individuales como los colectivos. También resulta esencial optimizar la estructura de compensación y beneficios laborales mediante la implementación de seguros, descuentos corporativos y programas de bienestar, que refuercen la percepción de equidad y satisfacción entre los colaboradores.

Dado que Surtifamiliar es parte del sector retail, su éxito depende en gran medida del desempeño de su personal, ya que la calidad del servicio está estrechamente ligada a la motivación y satisfacción de los empleados. Aunque el estudio determinó que el clima organizacional es aceptable, la falta de reconocimiento y compensación adecuada puede generar altos índices de rotación de personal y afectar la moral del equipo de trabajo. Por ello, es imprescindible que la

empresa implemente estrategias de fortalecimiento del ambiente laboral para mejorar la retención del talento y asegurar un equipo motivado y comprometido.

Entre las principales limitaciones de la investigación, se destaca su enfoque exclusivo en la sede de Surtifamiliar en Buga, lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a otras sucursales. Además, el estudio se basó en una metodología cuantitativa mediante encuestas, sin incorporar herramientas cualitativas como entrevistas o grupos focales que permitirían profundizar en la percepción individual de los empleados. Asimismo, el proceso de recolección de datos tuvo que extenderse durante tres días para garantizar la participación del mayor número de trabajadores posible, lo que pudo haber influido en la homogeneidad de las respuestas.

Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar el estudio a otras sedes de Surtifamiliar con el fin de comparar la percepción del clima organizacional en diferentes entornos. También se sugiere complementar la metodología con enfoques cualitativos que permitan obtener una visión más detallada de la experiencia de los empleados. Finalmente, sería valioso evaluar el impacto de las estrategias implementadas para medir su efectividad en la motivación y desempeño del personal, facilitando ajustes y mejoras en la gestión organizacional.

8 RECOMENDACIONES

El presente documento expone una serie de recomendaciones fundamentadas en el análisis del clima organizacional del supermercado Surtifamiliar, sede Buga, con el objetivo de optimizar las condiciones laborales y fortalecer la motivación de los empleados.

Para ello, es esencial llevar a cabo una evaluación periódica del clima organizacional, idealmente una vez al año, con el propósito de identificar cambios en la percepción del personal y medir la efectividad de las estrategias implementadas. Este proceso permitirá detectar oportunidades de mejora y ajustar las acciones conforme a las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Asimismo, resulta imprescindible ejecutar las estrategias establecidas en el plan de acción, asegurando que cada una cuente con objetivos bien definidos, responsables asignados y plazos concretos para su desarrollo. De igual manera, es fundamental revisar y optimizar los procesos internos de la organización, garantizando que sean claros, eficientes y accesibles. La falta de claridad en los procedimientos puede generar confusión y afectar el rendimiento laboral, por lo que es recomendable fortalecer la comunicación interna y ofrecer capacitaciones que faciliten la comprensión de las normativas y dinámicas operativas.

Para fomentar un ambiente de trabajo más participativo y colaborativo, es crucial establecer canales de comunicación efectivos que promuevan el diálogo entre los empleados y la dirección, consolidando una cultura organizacional basada en la transparencia y la escucha activa. Además, es recomendable habilitar espacios donde los trabajadores puedan compartir inquietudes, sugerencias y propuestas de mejora.

Por otro lado, el reconocimiento del esfuerzo y desempeño de los empleados es un pilar fundamental en la motivación laboral. En este sentido, se sugiere diseñar e implementar programas de incentivos que incluyan bonificaciones, premios o menciones públicas, así como promover oportunidades de crecimiento a través de capacitaciones y planes de desarrollo profesional. Estas acciones contribuirán a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

La implementación de estas recomendaciones favorecerá un entorno laboral más saludable y eficiente en Surtifamiliar, sede Buga, mejorando la satisfacción de los empleados y potenciando la productividad de la empresa.

9 ANEXOS

Anexo A.

Preguntas de la Entrevista Semiestructurada

Dimensión	Preguntas
Estructura	1. ¿Sientes que puedes tomar decisiones o hacer sugerencias en tu puesto de trabajo?
Responsabilidad	2. ¿La estructura organizacional facilita que las ideas de los empleados sean escuchadas y consideradas?
Recompensa	3. ¿Recibes reconocimiento por el trabajo que realizas? ¿De qué forma (verbal, incentivos, premios, etc.)?
Apoyo	4. ¿Consideras que tu esfuerzo es valorado por tus superiores?
Motivación	5. ¿Te sientes motivado actualmente en tu lugar de trabajo? ¿Qué factores influyen en esa motivación (positiva o negativa)?
Comunicación	6. ¿Sientes que existe una comunicación clara y oportuna entre la gerencia y el resto del personal?
Identidad	7. ¿Te proyectas a largo plazo dentro de la organización? ¿Por qué sí o por qué no?

Anexo B.

Datos generales

Edad:

Entre 18 y 25 años		Entre 26 y 35 años		Entre 36 y 45 años		Mayor de 46 años	
--------------------	--	--------------------	--	--------------------	--	------------------	--

Género:

Masculino		Femenino	
-----------	--	----------	--

Área:

Comercial		Financiera admi		Gestión Humana		Operaciones	
-----------	--	-----------------	--	----------------	--	-------------	--

Nivel de educación:

Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional	
-----------	--	---------	--	-----------	--	-------------	--

Antigüedad:

Menos de 6 meses		6 m y 1 año		Entre 1 y 2 años		Entre 2 y 5 años	
Entre 5 y 10 años		Más de 10 años					

1. MISION

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

La misión de una empresa representa el propósito central y los valores que guían el trabajo diario de cada empleado. ¿Cuál es su grado de contribución a la misión?

1.1 Escala de calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No contribuyo completamente

Si contribuyo completamente

1.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)

- a) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- b) No me interesa conocerlos, ni identificar como aporte a ellos.
- c) Considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales
- d) No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales
- e) Otras causas ¿Cuáles?

2. PLAN ESTRATEGICO

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa?

2.1 Escala de calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No los conozco profundamente

Si los conozco profundamente

2.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)

- a) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente
- b) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican
- c) No conozco el plan estratégico
- d) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- e) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización. ¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?	3.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No lo permite Lo permite
	3.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. b) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo c) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa d) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.

4. COMUNICACION PARTICIPATIVA	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?	4.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No es posible Si es posible
	4.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otras causas ¿Cuáles?

5. INFRAESTRUCTURA	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo?	5.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No lo permiten Lo permiten
	5.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) Las instalaciones no son seguras. b) Las instalaciones no son funcionales. c) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. d) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos e) No hay preocupación en la organización por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.

6. COOPERACION					
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión					
¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?	6.1 Escala de calificación				
	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo hacen Si lo hacen	1	2	3	4
1	2	3	4	5	
6.2 Causas					
Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)					
a) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. b) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización. d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. e) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.					

7. LIDERAZGO					
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión					
¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?	7.1 Escala de calificación				
	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo son Lo son	1	2	3	4
1	2	3	4	5	
7.2 Causas					
Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)					
a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo c) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos					

8. RELACIONES INTERPERSONALES					
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión					
Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?	8.1 Escala de calificación				
	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo son de ninguna manera Lo son completamente	1	2	3	4
1	2	3	4	5	
8.2 Causas					
Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)					
a) Hay barreras entre los estamentos b) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar c) Falta cordialidad en el trato. d) Falta solidaridad y apoyo entre las personas e) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. f) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.					

9. INDUCCION Y CAPACITACION						
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión						
¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización?	9.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	
No lo permite	Si lo permite					
9.2 Causas						
Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)						
a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. b) No recibí inducción al ingresar a la organización. c) La organización tienen procesos de inducción, pero no son los adecuados d) Otras causas ¿Cuáles?						

10. RECONOCIMIENTO						
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión						
¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?	10.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	
No se reconoce	Se les reconoce					
10.2 Causas						
Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)						
a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización. b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización c) A la organización no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la organización. e) Otras causas ¿Cuáles?						

11. MOTIVACION						
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión						
¿Considera usted que la organización genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?	11.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	
No se motiva de ninguna forma	Si se motiva					
11.2 Causas						
Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)						
a) La organización no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores b) La organización no presta ni interés, ni apoyo a sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan d) En general, las condiciones laborales de la organización son inadecuadas y no son motivantes.						

12. COMPENSACION	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?	12.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No lo creo de ninguna manera Lo creo completamente
	12.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja c) La organización no ha dado a conocer el plan de compensación d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo. e) Otras causas ¿Cuáles?

13. DESARROLLO PERSONAL	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución?	13.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No lo hace Si lo hace
	13.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) A la organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle. d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional e) Otras causas ¿Cuáles?

14. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿La organización ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?	14.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No lo ha diseñado Si lo ha diseñado
	14.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) La organización no ha divulgado nada al respecto. b) En la organización no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo. d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización. e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado

15. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
Una evaluación de desempeño sirve para analizar, medir y valorar el desempeño de un empleado en relación con sus responsabilidades ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la organización es objetivo y constructivo?	15.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No lo es Si lo es
	15.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada b) Falta objetividad en la evaluación c) La evaluación no se hace en el momento oportuno d) La evaluación no es imparcial

16. AUTOEVALUACION	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿La organización proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?	16.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No proporciona Si proporciona
	16.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) La organización no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo b) Existen métodos, pero no me interesa su aplicación. c) Los métodos no se han difundido ampliamente d) No me interesa la Autoevaluación e) Otras causas ¿Cuáles?

17. SOCIALIZACION DE PLANES Y RESULTADOS	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
Un proceso de socialización en las empresas es el conjunto de actividades y estrategias mediante las cuales una organización integra a un empleado ¿Considera usted que los procesos de socialización de su empresa, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?	17.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No lo permite adaptarse Si lo permite adaptarse
	17.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. b) La organización tienen procesos socialización, pero no son los adecuados. c) En la organización se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello d) Otras causas ¿Cuáles?

18. BALANCE VIDA Y TRABAJO	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo , por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿Cree usted que la Organización se preocupa por respetar el balance de Vida trabajo de sus colaboradores?	18.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No se preocupa Si se preocupa
	18.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta. d) Otras causas ¿Cuáles?

19. ETICA	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo , por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la organización?	19.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No los aplico Si los aplico
	19.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) Lo conozco, pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo b) Solo conozco algunos c) No se ha difundido ampliamente d) No conozco el código de ética

20. NORMAS	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo , por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la organización?	20.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No las aplico Si las aplico
	20.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) Los reglamentos de la organización no están bien difundidos entre sus colaboradores. b) Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios c) No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la organización. d) Otras causas ¿Cuáles?

21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo , por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?	21.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No lo creo Si lo creo
	21.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) La Organización no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) La Organización no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas c) No conozco a que proceso de la organización corresponden las actividades que ejecuto d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad

22. LIBRE ASOCIACION	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
La libre asociación en la empresa se refiere al derecho de los empleados a organizarse y formar asociaciones o sindicatos de manera voluntaria y sin coerción, con el fin de defender y promover sus intereses laborales. ¿La Organización permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la misma?	22.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No lo permite Si permite
	22.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) No me interesan asociarme a otros grupos formales b) Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación c) La organización impide la libre asociación d) Otras causas ¿Cuáles?

23. GESTION DE CONFLICTOS	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?	23.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 No se solucionan Si se solucionan
	23.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.

24. IDENTIDAD	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa, conocen sus principios, valores, y logran entender lo que esta hace y como lo hace. ¿Cuál es su grado de identificación con la empresa?	24.1 Escala de calificación 1 2 3 4 5 Nula Alta
	24.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere) a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos b) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización c) Considero que la organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. d) Considero que la Organización no se preocupa por mejorar la imagen e) Considero que la imagen externa que se tiene de la Organización no ayuda a generar identidad en los colaboradores. f) Otras causas ¿Cuáles?

25. GRUPOS INFORMALES						
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión						
Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, surgen por la necesidad de relacionarse con otros. ¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?	25.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	
No lo considero	Si lo considero					
25.2 Causas						
Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)						
a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) La Organización no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades e) Otras causas ¿Cuáles?						

26. TRABAJO EN EQUIPO						
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión						
Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa. ¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?	26.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	
No lo impulsa	Si lo impulsa					
26.2 Causas						
Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)						
a) La organización impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos. b) La organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas c) Las personas de la Organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otras causas ¿Cuáles?						

27. INFORMACION						
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión						
¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?	27.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	
No es efectivo	Si es efectivo					
27.2 Causas						
Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción que considere)						
a) Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados b) Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información c) El uso de las carteleros no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la organización. e) La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información. f) Otras causas ¿Cuáles?						

REFERENCIAS

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289-301.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Calonge-Angulo, Elvira Yanett, Villoslada-Aguirre, Oswaldo Arturo, Valiente-Saldaña, Yoni Mateo, & Diaz-Valiente, Frank Alexander. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en una unidad de gestión educativa local. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 39-54. Epub 27 de junio de 2024. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3145>
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.

- Carrillo-Carreño, K. S., & Bolívar-León, R. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 11(1), 8–19. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3120>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Código Sustantivo del Trabajo. (s.f.). Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Constitución Política de Colombia (1991). Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111). (1958). Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Convenio sobre la política del empleo, 1964 (núm. 122). (1964). Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155). (1981). Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Coral Manzano, P. J., & Herrera Bastidas, Y. P. (2011). Propuesta de mejoramiento del clima organizacional del supermercado COMFAMILIAR de Nariño (Tesis doctoral). Universidad de Nariño.
- Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. (3rd ed.). SAGE Publications.

- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205.
- Decreto 1072 de 2015. (2015). Diario Oficial No. 49.523. Bogotá: Ministerio del Trabajo.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Franco Ilbay, T.L., & Basantes Ávalos, R.A. (2024). La asertividad y el clima laboral en la Empresa Hidrosierra S. A. en el cantón Baños, Tungurahua. *Perspectivas Sociales y Administrativas*.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.
- García, M., & Zapata, A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209.
- Kerlinger, F. N. (2012). *Investigación del comportamiento*. McGraw-Hill.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Lam, C. K., Huang, X., & Janssen, O. (2010). Contextualizing emotional exhaustion and positive emotional display: The signaling effects of supervisors' emotional exhaustion and service climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 368-376.
- Lara Salinas, M.A., Condorcana Gutierrez, P.B., & Moreno Gavilanes, K.A. (2023). Evaluación del desempeño laboral y su influencia en el clima organizacional de los supermercados del cantón Latacunga. *MQRInvestigar*.
- Ley 1010 de 2006. (2006). *Diario Oficial* No. 46.160. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Ley 1496 de 2011. (2011). *Diario Oficial* No. 48.219. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Ley 1581 de 2012. (2012). *Diario Oficial* No. 48.587. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Martínez, Cristian Camilo (2020). *Rotación laboral en empresas privadas de Colombia*. Universidad Nacional Abierta ya Distancia (UNAD).
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf>
- Mejia Chavarria, O. A. (2019). *Importancia del clima organizacional y los métodos para su medición en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Molina, D. L. P. (2016). *Gestión del talento humano en el ámbito empresarial*. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 499-510.
- Muñoz, Yamid. (2022). *Impacto de la rotación de personal en la productividad de las empresas colombianas*. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstreams/f7137718-cd0a-414b-aeb3-ccb837808bbf/download>
- Murillo Vargas, G., González Campo, C. H., & Rodríguez Orejuela, H. A. (2010). *Responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional de la industria financiera en Colombia*. *AD-minister*, (17), 59-85.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review*. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.

- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., & Olivares Medina, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 15-24.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Ramírez Mayorga, D. P., & Velásquez Grimaldo, C. E. (2017). Plan de mejoramiento para la empresa supermercados cundinamarca sa de la ciudad de girardot 2016 (Tesis doctoral). Universidad de Cundinamarca.
- Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195). (2004). Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Resolución 2400 de 1979. (1979). Diario Oficial No. 35.239. Bogotá: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Rivera Gonzales, L. A. (2017). Diseño y aplicación de un programa motivacional para mejorar el clima laboral en la Empresa Supermercados El Super SAC Pimentel, año 2017 (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rodríguez, M. (2024). Impacto del clima organizacional en la productividad laboral en pymes de servicio panameñas. *Synergía*, 3(2), 11–29. <https://doi.org/10.48204/synergia.v4n2.6198>
- Rojas Martínez, C. (2013). Satisfacción laboral y el clima organizacional de las principales universidades sucreñas. *Desarrollo Gerencial*, 5(2), 94-126.

- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Soto Rivera, E. J., & Inga Soto, A. G. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. Universidad César Vallejo.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2010). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós.
- Toro, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. Cincel.
- United Nations. (2008). Principles and Recommendations for Population and Housing Censuses, Revision 2. United Nations Publications.
- Villao Viteri, F. M., Bohorquez Armijo, M. C., & Rivas Peña, P. A. (2018). El clima organizacional y su influencia en la motivación del capital humano: caso Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 5(2), 80-87.

Yukl, G. (2008). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson/Prentice Hall.

Zapata Terán, Katherin Vanessa, & Tovar Molina, Evelyn Alexandra. (2024). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD. *Aula Virtual*, 5(12), e345. Epub 25 de noviembre de 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>