

**ESTRUCTURACIÓN DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL SUPERMERCADO MERCA PLAZA UBICADO EN
EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE**

GISEL FERNANDA GARCÍA MONTAÑO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 3845
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2019**

**ESTRUCTURACIÓN DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL SUPERMERCADO MERCA PLAZA UBICADO EN
EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE**

GISEL FERNANDA GARCÍA MONTAÑO

**Trabajo de grado presentado en modalidad de monografía como requisito
para optar el título de Administradora de Empresas**

Directora

FRANCY JANED SARRIA ROJAS

Magister en Gestión Empresarial

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 3845
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2019**

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES	15
1.1 RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE SUPERMERCADOS PERUANOS – PLAZA VEA	15
1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO EN EL MUNICIPIO DE TEAPA TABASCO.....	16
1.3 ANÁLISIS DEL EFECTO DE LAS DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE LOS TIPOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA CADENA DE SUPERMERCADOS ÚNICO	17
1.4 PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	18
1.5 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
3. OBJETIVOS.....	22
3.1OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. JUSTIFICACIÓN.....	23
5. MARCO REFERENCIAL.....	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.1.1 Concepto de clima organizacional	25
5.1.2 Utilidad del clima organizacional.....	28

5.1.3 Teorías del comportamiento organizacional que apoyan el modelo	28
5.1.4 Enfoques del clima organizacional	29
5.1.5 Características asociadas al clima y comportamiento organizacional ..	30
5.1.6 Factores que afectan el Clima Organizacional	31
5.1.7 Impacto de la medición del clima laboral	32
5.2 MARCO CONCEPTUAL	34
5.3 MARCO LEGAL	36
5.3.1 Contexto internacional	36
5.3.2 Contexto Nacional	37
5.4 MARCO CONTEXTUAL	39
5.4.1 Supermercado MERCA PLAZA	41
6. DISEÑO METODOLÓGICO	43
6.1 TIPO DE ESTUDIO	43
6.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	43
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..	44
6.3.1 Fuentes primarias	44
6.3.2 Fuentes secundarias	44
6.3.3 Técnicas de recolección de la información	44
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	45
6.5 POBLACIÓN	45
7. RESULTADOS	46
8. CONCLUSIONES	93
9. RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos determinantes de la conducta del individuo	31
Figura 2. Factores asociados a la percepción del clima organizacional	32
Figura 3. Efectos de la satisfacción y motivación laboral.....	33
Figura 4. Logo supermercado MERCA PLAZA.....	41

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Ficha Técnica del Municipio de La Unión Valle.....	39
Tabla 2. Presentación general del municipio de La Unión Valle	39
Tabla 3. Matriz EFI.....	47
Tabla 4 . Matriz DOFA	49
Tabla 5. Propuesta de intervención	85
Tabla 6. Plan de direccionamiento estratégico	88
Tabla 7. Plan de fortalecimiento.....	90
Tabla 8. Plan de bienestar laboral	92

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Su lugar de trabajo tiene una adecuada distribución (área física, corredores, ubicación de las estanterías y/o góndolas)	52
Gráfico 2. Su lugar de trabajo cuenta con iluminación adecuada	53
Gráfico 3. Su lugar de trabajo tiene una adecuada temperatura	54
Gráfico 4. Su lugar de trabajo es soportable el ruido	55
Gráfico 5. Su lugar de trabajo cuenta con los elementos, herramientas o implementos de trabajo para el óptimo desarrollo de sus labores	56
Gráfico 6. Sus compañeros de trabajo valoran la importancia de trabajar en equipo	57
Gráfico 7. Sus compañeros de trabajo se apoyan y ayudan mutuamente	58
Gráfico 8. Sus compañeros de trabajo superan de manera conjunta los problemas que se presentan.....	59
Gráfico 9. Sus compañeros de trabajo son proactivos, es decir, generan alternativas que contribuyan al bienestar de todo el equipo de trabajo	60
Gráfico 10. Sus compañeros de trabajo promueven una sana convivencia	61
Gráfico 11. Sus compañeros de trabajo se alegran ante los logros de un integrante del grupo de trabajo	62
Gráfico 12. Su jefe le brinda un trato cordial	63
Gráfico 13. Su jefe promueve el trabajo en equipo	64
Gráfico 14. Su jefe maneja una comunicación asertiva y constante	65
Gráfico 15. Su jefe ejerce un rol de liderazgo positivo	66
Gráfico 16. Su jefe tiene en cuenta los aportes, ideas o sugerencias que hace el equipo de trabajo	67
Gráfico 17. Su jefe es accesible frente a permisos o solicitud de descansos	68

Gráfico 18. Con relación a la empresa usted se siente orgulloso de pertenecer a este equipo de trabajo	69
Gráfico 19. Con relación a la empresa usted considera que ha logrado integrarse y sentirse parte del equipo de trabajo	70
Gráfico 20. Con relación a la empresa usted siente que su trabajo y dedicación aportan al crecimiento de la empresa.....	71
Gráfico 21. Con relación a la empresa usted considera que su trabajo es valorado por su jefe	72
Gráfico 22. Con relación a la empresa usted ha recibido algún reconocimiento por su trabajo o aportes	73
Gráfico 23. Considera que la empresa retribuye económicamente y de manera justa las labores que usted ejecuta.....	74
Gráfico 24. Considera que la empresa le ha permitido adquirir mayor experiencia laboral.....	75
Gráfico 25. Considera que la empresa se preocupa porque usted pase tiempo de calidad con su familia.....	76
Gráfico 26. Considera que la empresa le brinda espacios para estudiar o capacitarse.....	77
Gráfico 27. Considera que la empresa ha podido mejorar sus capacidades y habilidades laborales	78
Gráfico 28. Con relación a la empresa usted considera que se proyecta una imagen positiva a los clientes	79
Gráfico 29. Con relación a la empresa usted cree que se trabaja continuamente para mejorar la calidad del servicio y los productos que se ofrecen.....	80
Gráfico 30. Con relación a la empresa usted piensa que es una oportunidad para adquirir experiencia y crecer de manera personal y profesional.....	81
Gráfico 31. Con relación a la empresa usted opina que se preocupa por su equipo de trabajo y su calidad de vida.....	82

Gráfico 32. Con relación a la empresa usted recomendaría a un familiar o amigo hacer parte del equipo de trabajo..... 83

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato encuesta	101
Anexo B. Georreferenciación supermercado MERCA PLAZA.....	105
Anexo C. Fachada supermercado Merca Plaza.....	106
Anexo D. Vista interna del supermercado MERCA PLAZA	107

RESUMEN

El clima organizacional es un tema de gran importancia para las empresas que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente trabajo se realiza una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio dentro de la empresa objeto de estudio. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su estudio las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción, motivación, bienestar laboral, trabajo en equipo

ABSTRACT

The organizational climate is an issue of great importance for the company that guide their management in the continuous improvement of the work environment, therefore it is considered a key factor in the development of the institutions and their in-depth study, diagnosis and improvement directly in the so-called spirit of the organization. Therefore, in the present work a conceptual approach to the subject is made, which allows to demonstrate the importance of the organizational climate in the change management within the company under study. Likewise, the different dimensions and categories to be taken into account for their study are presented, which revolve around the values of the organization, the beliefs, customs and institutional practices, which allow to clarify the causes of satisfaction and dissatisfaction in the Work and its impact on organizational changes.

Keywords: organizational climate, satisfaction, motivation, employee welfare, teamwork.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta. Dentro de estos múltiples aspectos, la calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. De tal manera, que en la actualidad representa un tema de importante connotación para los administradores y directivos, por lo que se crean estrategias enfocadas en mejorar la vida laboral proporcionando a los colaboradores un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.¹

En este aspecto, el clima organización cobra mayor relevancia, puesto que es un elemento que repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, ya que su origen está asociado al ámbito de la sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.²

Por lo tanto, a nivel empresarial se realizan diversas actividades que contribuyan y propendan por un ambiente de trabajo sano; en este sentido llevar a cabo un diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a

¹ GARCÍA SOLARTE M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-61.

²MÉNDEZ C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.

través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los involucrados plantear sus propias soluciones.

De esta manera, la presente investigación se desarrolla en el supermercado MERCA PLAZA ubicado en el municipio de La Unión, el cual cuenta con una amplia trayectoria y reconocimiento en el sector comercio de la zona; manejando un grupo de colaboradores de 32 personas aproximadamente. Razón por la cual, representa un escenario preciso para efectuar una medición del clima organizacional en las diferentes dimensiones que lo conforman y de este modo identificar aquellos aspectos que intervienen en el nivel de satisfacción laboral.

1. ANTECEDENTES

1.1 RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE SUPERMERCADOS PERUANOS – PLAZA VEA.

³Para el análisis de esta investigación se ha fundamentado las bases teóricas del clima organizacional, identificando como modelos teóricos, a la interacción de propiedades objetivas, atributos estructurales de la organización y construcciones subjetivas, como: las percepciones, representaciones, creencias y valoraciones del ambiente laboral. Para la medición del clima organizacional se utilizó las siguientes dimensiones: comunicación, identificación, retribuciones y valores. El instrumento de recolección de datos estadísticos son dos cuestionarios de preguntas tipo Likert, uno orientado a medir los factores del clima organizacional y el segundo para medir el desempeño laboral. Los resultados indicaron la existencia de una relación directa y significativa de las dimensiones del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de Supermercados Peruanos – Plaza Vea. p. 11-12)

En este trabajo se abordará la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores; indicando que el ambiente laboral es un determinante de la productividad y motivación. Por tanto, este antecedente representa un ejemplo relevante dentro del trabajo de campo que se quiere llevar a cabo en el supermercado MERCAPLAZA, ya que las condiciones y factores

³ESQUÉN MENDOZA, José J G. Relación del clima laboral y el desempeño de los trabajadores de supermercados peruanos – PLAZA VEA. Tesis. Licenciado en Administración. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. 2015. Disponible en internet: https://www.academia.edu/29840739/RELACION_DEL_CLIMA_LABORAL_Y_EL_DESEMPEÑO_DE_LOS_TRABAJADORES_DE_SUPERMERCADOS_PERUANOS_2015

cotidianos de trabajo tienen una amplia similitud, permitiendo desarrollar de manera más acertada la metodología que se aplicará.

1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO EN EL MUNICIPIO DE TEAPA TABASCO.⁴

La investigación se realizó en una empresa de autoservicio ubicada en el municipio de Teapa, Tabasco; debido a que el personal que labora en dicha empresa ha expresado su descontento acerca de algunas situaciones relacionadas con el clima organizacional, de la misma forma el departamento de recursos humanos, ha detectado en los últimos meses que el desempeño del personal no ha sido adecuado, ya que se ha presentado una baja en la productividad, conflictos entre los empleados, ausentismo, comunicación deficiente, falta de compromiso hacia la empresa, entre otros que han ocasionado un clima laboral hostil en la organización. Por lo anterior, en esta investigación se analizaron las dimensiones que conforman el clima laboral de la empresa (estructura, motivación, comunicación, identidad, recompensa, reconocimiento, afiliación y apoyo) para determinar qué factores están afectándolo y dar a conocer los resultados obtenidos a las personas interesadas para encontrar posibles soluciones y lograr un clima organizacional adecuado.

En el caso de la investigación desarrollada por De La Cruz, el clima organizacional se analiza a partir de una situación actual donde el ambiente de trabajo está totalmente afectado, generando consigo fallas en la motivación, comunicación y sentido de pertenencia; por lo tanto, este documento puede servir de guía para el trabajo que se ejecutará con el supermercado MERCA PLAZA en la medida que

⁴DE LA CRUZ CABALLERO, Adriana M. Clima organizacional en una empresa de autoservicio en el municipio de Teapa Tabasco. Tesis. Maestro en Administración. Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. 2013. Disponible en internet: <http://repositorioitsce.itscentla.edu.mx/riitsce/itsce/articulos/100/TESIS%20MAESTRIA.pdf>

por medio de este modelo se pueden establecer planes de contingencia respecto a factores que puedan interferir en el clima organizacional.

1.3 ANÁLISIS DEL EFECTO DE LAS DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE LOS TIPOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA CADENA DE SUPERMERCADOS ÚNICO.⁵

El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre las diferentes dimensiones de la Satisfacción Laboral con los tipos de Compromiso Organizacional en la cadena Supermercados Únicos. Se define un estudio descriptivo/correlacional. El diseño de estudio es no experimental y transversal. Los resultados obtenidos arrojaron que las variables que afectan de forma positiva y significativa como son la antigüedad laboral, la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con las prestaciones.

Por medio de este trabajo se puede identificar las diferentes dimensiones o variables que conforman la medición del clima organizacional para una empresa, este tipo de investigaciones permite describir y delimitar mejor las causas asociadas a un ambiente laboral óptimo y así mismo evidenciar algunas falencias que existan en el grupo de colaboradores; aporte que puede ser ajustado para el proyecto que se desarrollará con el supermercado MERCA PLAZA.

⁵CASTILLO INOSTROZA, Camila y CIFUENTES MARTÍNEZ, Gabriel. Análisis del efecto de las dimensiones de la satisfacción laboral sobre los tipos de compromiso organizacional en trabajadores de la cadena de Supermercados Único. Tesis. Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas. Chile: Universidad de Concepción. 2017. Disponible en internet: <http://repositorio.udec.cl/bitstream/handle/11594/2400/Castillo%20-%20Cifuentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

1.4 PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.⁶

La investigación presenta un panorama sobre acerca de que en la actualidad hay algunas empresas, sobre todo medianas y pequeñas, que no cuentan con instrumentos para la medición del clima organizacional, pues consideran que hacerlo no es importante y no aporta nada a su gestión y a sus resultados, sin conocer que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran y su medición proporciona herramientas a los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo a afectar positiva o negativamente la productividad de su organización o área de trabajo.

Esta investigación muestra como el desconocimiento y la no apropiación de programas de clima laboral por parte de la Administración o Gerencia, puede representar un obstáculo para el logro de las metas organizacionales. Esta experiencia y la información recopilada sirven de apoyo al proyecto que se pretende desarrollar con el Supermercado MERCA PLAZA en la medición del clima organizacional y las variables que inciden en el personal.

⁶HERNÁNDEZ GARCÍA, Valentina y ROJAS, María Fernanda. Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. Trabajo de Grado. Magister en Administración con énfasis en Gestión Estratégica. Santiago de Cali: Universidad ICESI. 2011. Disponible en internet: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf

1.5 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS.⁷

El objetivo del presente trabajo consistió en la evaluación del clima organizacional de la empresa Ediciones E., S.A. de C.V., en el que se propone el uso de un instrumento para su evaluación, el cual se delimita al estudio de seis dimensiones en la organización, para facilitar la valoración de este: Liderazgo, Pertenencia, Enfoque Organizacional, Apertura Organizacional, Comunicación y Satisfacción Laboral. Lo anterior, con el fin de identificar y medir la condición de la empresa al aplicarlo a los trabajadores de la misma.

Esta tesis realizó un diagnóstico del clima organizacional por medio del estudio de variables o factores asociados al clima laboral; de tal manera que se pueda establecer qué elementos tienen inferencia en las relaciones interpersonales, así como los niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Para la investigación que se pretende llevar a cabo con el Supermercado MERCA PLAZA este tipo de diagnóstico representa una oportunidad de reconocer las causas que pueden estar afectando el clima organizacional.

⁷QUIROZ JIMÉNEZ, Samanta Lizeth. Diagnóstico del clima organizacional de una empresa comercializadora de libros. Tesis. Magister en Administración. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional. 2016. Disponible en internet: <http://148.204.210.201/tesis/1484928737701SamantaQuiroz.pdf>

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima laboral puede ser considerado como la calidad de vida en la organización; es decir, los factores organizacionales tangibles e intangibles que están presentes en todas las relaciones que se dan dentro de una empresa. Dicho componente es único ya que depende de diversos elementos como: estilo de liderazgo, grado de confianza, comunicación y responsabilidad; los cuales ejercen una influencia directa y determinante en la conducta de los miembros de una organización.

Por lo tanto, el clima laboral puede ser considerado un elemento inalienable al desarrollo de toda organización; no obstante, muchos administradores o gerentes desconocen la importancia de ejecutar este tipo de programas, puesto que contar con un plan de bienestar laboral no sólo se traduce en beneficios para el personal, sino que además se convierte en una estrategia interna que potencia y maximiza la productividad, motivación y el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la necesidad de medir el clima laboral en el supermercado MERCA PLAZA del municipio de La Unión, Valle del Cauca para conocer la situación actual y proponer unas recomendaciones que permitan mejorar este aspecto de acuerdo a los resultados obtenidos.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener la propuesta de intervención del clima organizacional en el supermercado MERCA PLAZA, ubicado en el municipio de La Unión Valle?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional del supermercado MERCA PLAZA y definir de las condiciones actuales en el entorno de trabajo?
- ¿Qué instrumento se debe aplicar para la medición del clima laboral y la identificación de los elementos asociados al clima laboral?
- ¿Cuál es la propuesta que se debe diseñar para facilitar la mejora continua y estrategias de intervención orientadas al clima laboral?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar una propuesta de intervención de clima organizacional en el supermercado MERCA PLAZA, ubicado en el municipio de La Unión Valle.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional del supermercado MERCA PLAZA para la definición de las condiciones actuales en el entorno de trabajo.
- Identificar los elementos asociados al clima laboral, mediante la aplicación de un instrumento de medición y recolección de información.
- Diseñar una propuesta que facilite la mejora continua y estrategias de intervención orientadas al clima laboral.

4. JUSTIFICACIÓN

Conocer el clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros. Los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están: la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos.

Es por ello, que muchas empresas y sus directivos han asumido que tener un excelente clima laboral es de suma importancia para lograr que una empresa alcance el éxito, puesto que esto se traduce en un equipo de trabajo comprometido y motivado, que contribuyan de manera eficiente hacia la consecución de los resultados para la empresa.

No obstante, muchas organizaciones descuidan este importante aspecto, ya que sus políticas y estrategias se enfocan en la maximización de sus utilidades, olvidando que el personal que trabaja y dedica su tiempo a la empresa, constituye el motor principal para alcanzar las metas. Es por ello, que es necesario y casi que imprescindible que en algún momento las empresas se sometan a un proceso de medición de su clima organizacional, ya que factores como la satisfacción y motivación laboral son tan subjetivos que pueden pasar desapercibidos para los gerentes; sin embargo, al no prestar la atención suficiente los índices de productividad y sentido de pertenencia hacia la empresa pueden ir afectando los niveles de rentabilidad, de allí la importancia de conocer a profundidad como se encuentra el ambiente de trabajo.

Por lo anterior, llevar a cabo este ejercicio con el personal del supermercado MERCA PLAZA representa una oportunidad para sus directivas; ya que a través de este proceso se apuntará a la mejora continua y retroalimentación sobre aquellos procesos o actividades que pueden estar afectando un clima organizacional idóneo; de igual manera acerca a los equipos de trabajo hacia una mejor comunicación y dinamiza las relaciones entre la líneas jerárquicas que en ocasiones puede inferir en el descontento del personal debido a altos niveles de insatisfacción.

Es por ello, que el objetivo principal de esta investigación es brindar una propuesta de valor que articule las metas de la empresa sin dejar de lado aquellos elementos y condiciones que deben tener al alcance los colaboradores para sentirse parte de la empresa y trabajar de manera mancomunada hacia el logro de los objetivos organizacionales.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Concepto de clima organizacional⁸:

Aun cuando en la actualidad es común hablar de clima organizacional, todavía existen desacuerdos dentro de los teóricos en aspectos como: si realmente existe un concepto claro de lo que se denomina clima organizacional, si los métodos existentes realmente lo miden, si la satisfacción en el trabajo es lo mismo que el clima organizacional, o cuáles son los elementos del concepto.(157 p.)

Por lo tanto, para examinar su significado sus aspectos más relevantes y la relación existente con otras variables de la organización y de los individuos fue necesario contemplar los aportes que algunos autores han hecho al concepto de clima organizacional, y los cuales se pueden apreciar a continuación:

Francis Cornell⁹ lo define como “una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros” (38 p.).De acuerdo a lo anterior son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar las características del mismo. Chris Argyris¹⁰ defiende la posición de que “es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del

⁸ GARCÍA VILLAMIZAR. Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. En: Porik An. Noviembre, 2007, 157 p. Disponible en internet: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

⁹ CORNELL F. Socially perceptive administration. New York: Ronald press. 1955. 38p.

¹⁰ ARGYRIS C. The individual and organization: some problems of mutual adjustment. New York: John Wiley And Son. 1957. 183p.

conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo". (183 p)

Sells sostiene que "el ambiente interno de la organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y que dicha influencia depende de la percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno" (145 p.). MacGregor hace énfasis en el clima psicológico de la relación definiéndolo en términos de "las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia". (98 p.). Para Forehand y Gilmer¹¹ el clima organizacional "es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización".(361 p.)

Mc-Clelland y Atkinson se basan en la incidencia que "las motivaciones sociales como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia tienen en el desarrollo del comportamiento individual, lo cual presumiblemente puede influir en la percepción del clima organizacional". (71 p.). Litwin y Stringer¹² lo definen como "una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento". (125 p.)

Para Tagiuri y Laitwin "es una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular".(125 p.).

¹¹ FOREHAND G.A., y GILMER B. Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin. 1964. 361p.

¹² LITWIN G. y Stinger H. Organizational climate. New York: Simon & Schuster. 1978. 125p.

El clima organizacional es para Pace, “un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes” (108 p.). Barker dice que “es mejor hablar de escenarios de conducta para así poder conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, aceptando que “escenarios” son el complejo físico y psicológico con el cual los individuos están constantemente en interacción” (28 p.). Según Campbell¹³ “está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente”. (192 p.)

De acuerdo a Pritchard y Karasick “es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización y que resulta del comportamiento de los miembros en especial de la alta gerencia” (211 p.). Para Dubran “cada empresa tiene sus propias características las cuales son percibidas por sus miembros creándose una estructura psicológica que influye en el comportamiento de dichas personas”(132 p.). Schneider y Hall conceptúan que “es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización”. (160 p.) Según Buchanan, lo identifica con “la atmósfera de la organización” (24 p.). Owens¹⁴ lo relaciona con “sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, o tono del ambiente psicológico interno de la empresa” (122 p.). De acuerdo a Gibson¹⁵ “es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización”. (87 p.)

¹³ CAMPBELL J.P. Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: Random house. 1972. 192p.

¹⁴ OWENS, R.G. Organizational behavior in education. New York: McGraw Hill. 1981. 122p.

¹⁵ GIBSON, J. Organizaciones. Estructura y proceso. Bogotá: Legis. 1984. 87p.

Brow y Moberg lo definen como una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una institución. Álvarez define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.¹⁶

5.1.2 Utilidad del clima organizacional. El modelo tal y como está planteado busca ayudar a la obtención y análisis de datos de manera que su estudio sirva como aporte al mejor entendimiento del denominado “clima organizacional”, concepto que como se sabe tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo. Así mismo sirve para resolver problemas de índole laboral y de comportamiento ya que el conocer, de una forma más cercana a la realidad, las apreciaciones de las personas sobre su medio ambiente, dan a las organizaciones elementos de cambio que les ayudarán a ser mejores como instituciones y a ser más competitivas dentro del contexto en el cual se desenvuelven. A través de esto se logra la intervención directa de las personas involucradas en la definición de los factores que son relevantes para ellos en su percepción del clima organizacional. El beneficio resultante de la aplicación de este modelo, se ha de manifestar en una mejor calidad de vida laboral, la cual se hará extensiva a la familia de quienes trabajan en la organización y a la sociedad en general.

5.1.3 Teorías del comportamiento organizacional que apoyan el modelo. Si se acepta la premisa de que las características de las personas son relativamente permanentes en el tiempo, que son diferentes de una persona a otra y aún entre personas de una misma nacionalidad o región y que el grupo ejerce influencia en las personas, es conveniente tener en cuenta aspectos como la motivación, las necesidades, la percepción, el sistema de valores personal, la cultura, el locus de

¹⁶ ÁLVAREZ L. La nueva organización. Una visión a través de su cultura. Cali: Centro Editorial Univalle. 1993

control, y muchas otras teorías que soportan el comportamiento organizacional, ya que de los factores intervinientes en la interacción entre la empresa y los trabajadores, son las personas quienes en última instancia darán la clave para definir los aspectos que muestren de la mejor manera el clima de su propia organización. Existen varias teorías, dentro de las cuales las más conocidas son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
- Teoría X y Teoría Y, de Douglas McGregor
- Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg
- La Teoría ERG, de Clayton Alderfer
- La Teoría de las necesidades de David McClelland
- Teoría de la evaluación cognoscitiva
- Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke
- Teoría del reforzamiento del psicólogo B.F. Skinner
- Teoría de la equidad
- Teoría de las expectativas de David Nadler y Edward Lawler

5.1.4 Enfoques del clima organizacional. Dessler¹⁷ afirma que existen tres enfoques que buscan explicar el concepto de clima organizacional: el enfoque estructural de Forehand y Gilmer, el enfoque subjetivo de Halpins y Crofts y el enfoque integrado de Litwin y Stringer.

- Enfoque estructural: este enfoque considera que el clima organizacional es fruto de la estructura de la organización. El enfoque estructural no desecha la idea que la personalidad del individuo influya en el clima organizacional, pero debido a su carácter objetivo, se aferra fundamentalmente en la determinación estructural de la organización.
- Enfoque subjetivo: Este enfoque subjetivo considera que un aspecto importante del clima organizacional son las percepciones que los empleados tengan en

¹⁷ DESSLER, G. Organización y Administración. México: Prentice Hall. 1979

relación a la satisfacción de sus necesidades sociales y al logro de sus tareas laborales.

- Enfoque integrado: Con respecto a este enfoque Litwin y Stringer mezclan el objetivismo y subjetivismo de los enfoques anteriormente mencionando, aclarando que el clima organizacional debe reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Estos investigadores destacan que el clima organizacional abarca, no solamente las percepciones que los miembros de una organización pueden tener hacia ella, sino también la opinión que los mismos comparten en relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensa, apoyo, cordialidad y apertura que reúnan dentro de la organización para la cual trabajan.

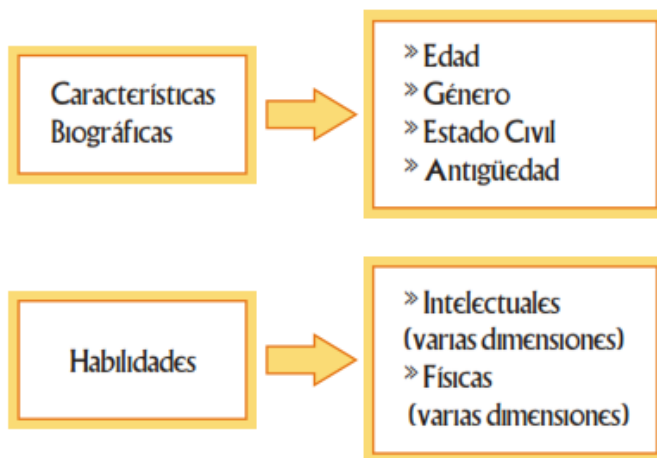
5.1.5 Características asociadas al clima y comportamiento organizacional.¹⁸Existen múltiples elementos que condicionan el clima laboral, sumado a la individualidad de las personas que conforman las organizaciones.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, entre otros).

En la siguiente figura se ilustran los elementos que determinan la conducta del individuo y que tienen incidencia en su desempeño laboral.

¹⁸ ROBLES, L., & BORJA, A. Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Lima, Perú. 2009

Figura 1. Elementos determinantes de la conducta del individuo



Fuente: COPEME. Medición del clima laboral para IMF`s. 6p.

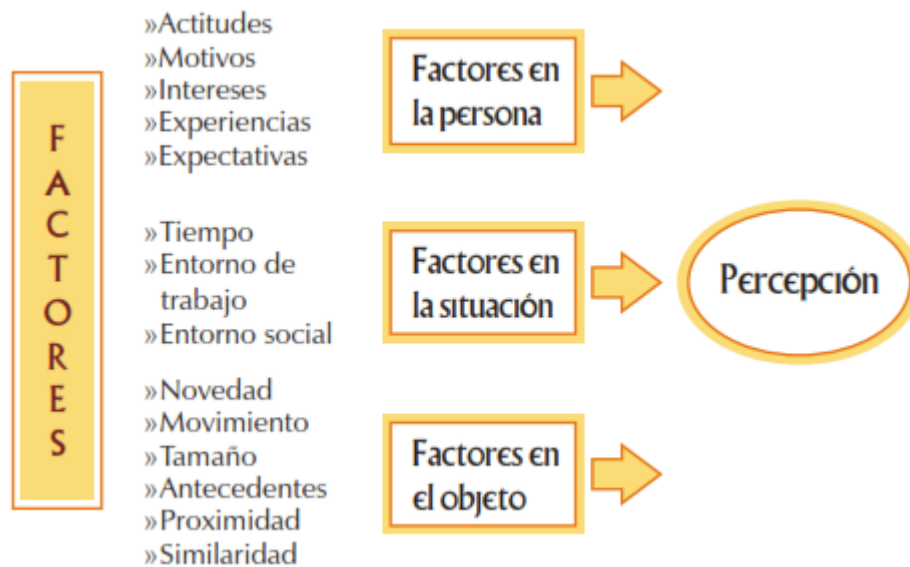
5.1.6 Factores que afectan el Clima Organizacional.¹⁹ Debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Las variables mencionadas anteriormente son:

- Las características individuales son: Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, que difieren de las de otras personas, por tanto, sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo: Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado, pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

¹⁹ MARROQUÍN P, STEFANI A. y GUTIÉRREZ, LORENA P. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de BURGER KING. Informe Final. Licenciatura en Psicología. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. 2011. 18p. Disponible en internet: https://www.academia.edu/20049367/_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_RELACION_CON_EL_DESEMPEÑO_LABORAL_EN_LOS TRABAJADORES_DE_BURGER_KING_

- Las características de la situación de trabajo: Son los factores del ambiente laboral del individuo, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

Figura 2. Factores asociados a la percepción del clima organizacional



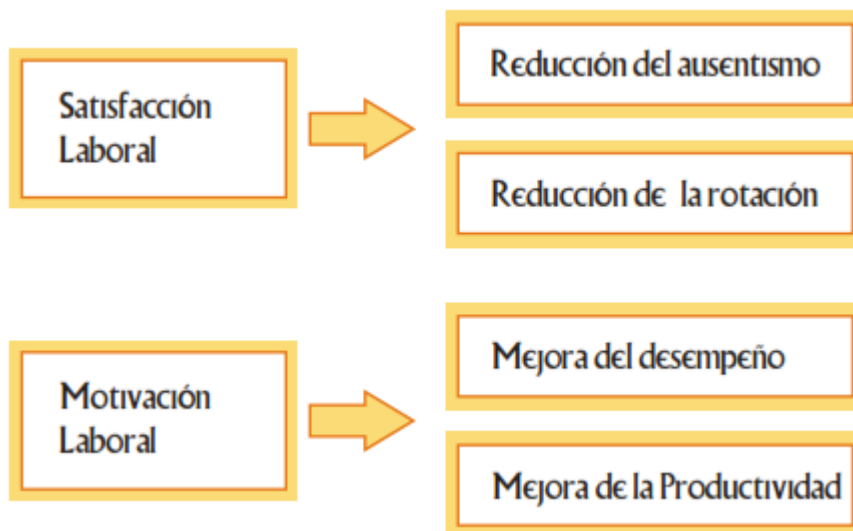
Fuente: COPEME. Medición del clima laboral para IMF`s. 7p.

5.1.7 Impacto de la medición del clima laboral.²⁰ El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, esto incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

²⁰ Ibíd. 27p.

El éxito del clima organizacional es clave en una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos para su medición periódica. Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa, pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar en los objetivos de la institución. Lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información.

Figura 3. Efectos de la satisfacción y motivación laboral



Fuente: COPEME. Medición del clima laboral para IMF's. 8p.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Clima organizacional:

Brunet²¹ manifiesta que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización, esta definición se apoya sobre bases fácilmente criticables, en cuanto a que se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes, dejando a un lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo causa directamente relacionada con su comportamiento.

Para Chiavenato,²² el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

²¹ BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México. 2011

²² CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F. 1992

Anzola,²³ opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos,²⁴ se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, citado por Davis,²⁵ menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez,²⁶ expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler,²⁷ plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por último, Méndez Álvarez, (2006)

²³ ANZOLA, M. O. Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.2003

²⁴ SEISDEDOS, N. El clima laboral y su medida. Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" 1996.

²⁵ DAVIS, K. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México. 1991

²⁶ RODRÍGUEZ, D. Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F. 1999

²⁷ DESSLER, G. Organización y Administración. México: Prentice Hall. 1979

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

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.²⁸

5.3 MARCO LEGAL

5.3.1 Contexto internacional

Desarrollo Integral²⁹:

El desarrollo integral es el nombre general dado a una serie de políticas que trabajan conjuntamente para fomentar el desarrollo sostenible en los países en desarrollo y subdesarrollados. Debido a que el tema del desarrollo se ha convertido en algo tan esencial en los últimos años, especialmente dado a que las

²⁸MÉNDEZ C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.

²⁹Organización de Estados Americanos – OEA. Desarrollo Integral. Disponible en internet: http://www.oas.org/es/temas/desarrollo_integral.asp

naciones del mundo se integran e interconectan cada vez más, la OEA cuenta con una Secretaría entera dedicada a esta área. La Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI) trabaja para apoyar, facilitar y promover el desarrollo integral en los Estados miembros en coordinación con medidas para fortalecer la democracia, la seguridad multidimensional y la promoción de los derechos humanos.

Desarrollo Humano³⁰:

La OEA da prioridad a la promoción del desarrollo del capital humano en la región. La Organización desempeña un papel importante en ayudar a los pueblos de las Américas a alcanzar su máximo potencial como ciudadanos, a través de varios programas establecidos exitosamente, tales como el desarrollo de capacidades, cursos en línea, foros, capacitación de funcionarios públicos y otros. La OEA también reconoce la necesidad de establecer una base sólida para el futuro de los jóvenes a través de la ampliación de oportunidades de educación y el empleo. Sus esfuerzos incluyen un Programa de Becas que ofrece oportunidades para los ciudadanos de los países miembros para ampliar o actualizar sus conocimientos en campos relacionados con las prioridades de la OEA.

5.3.2 Contexto Nacional³¹. La Promoción Social busca la construcción de un sistema de acciones públicas dirigidas a fomentar la movilidad social de personas y colectivos en condiciones de precario reconocimiento de derechos, extrema pobreza y exclusión social. Se orienta hacia la igualdad de los derechos en salud y la democratización, la ampliación de oportunidades, realizaciones y capacidades y el reconocimiento de diversidades sociales y culturales mediante estrategias,

³⁰ Organización de Estados Americanos – OEA. Desarrollo Integral. Disponible en internet: http://www.oas.org/es/temas/desarrollo_humano.asp

³¹Ministerio de Salud y Protección Social. Formación talento humano en salud. Disponible en internet: <https://www.minsalud.gov.co/salud/PO/Paginas/talento-humano-salud.aspx>

políticas, planes, programas y proyectos públicos dirigidos a personas, familias y comunidades insertas en procesos de exclusión social.

El Ministerio de Salud y Protección Social a través de la Dirección de Desarrollo del Talento Humano en Salud, lidera la formulación e implementación de políticas para formar y mantener un Talento Humano armonizado con los requerimientos de las Instituciones en los diferentes sectores generadores de empleo en el país. En este sentido y de acuerdo a lo emanado en el Decreto 4107 de 2011, el trabajo de la Dirección se enmarca, entre otras, en las siguientes funciones:

- Proponer los fundamentos que contribuyan a la formulación de políticas de formación, ejercicio y desempeño del talento humano en salud.
- Diseñar y coordinar la política de formación y capacitación del talento humano en salud.
- Velar por el mejoramiento del talento humano para mejorar su eficiencia y productividad en el trabajo.
- Diseñar y desarrollar estrategias para la investigación aplicada y evaluación de tecnologías destinadas al mejoramiento del talento Humano.
- Adelantar los estudios sobre composición, distribución e incentivos para el Talento Humano.

De esta manera, la política de Talento Humano en Salud debe ser orientada desde tres componentes fundamentales (Formación, Gestión y Ejercicio), apoyada en estrategias de concertación, coordinación y generación de información y conocimiento permanente.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

Tabla 1. Ficha Técnica del Municipio de La Unión Valle

FICHA TÉCNICA DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN, VALLE	
Nombre del municipio:	La Unión
NIT:	891901109-3
Código DANE:	76400
Gentilicio:	Unionense
Otros nombres que ha recibido el municipio:	• San Juan de las Palmas • Hato de Lemos
Fecha de fundación:	28 de enero de 1604
Nombre del/el fundador (es):	Juan Jacinto Palomino, Vecinos de Toro

Fuente: Página oficial de la Alcaldía Municipal La Unión, Valle del Cauca

Tabla 2. Presentación general del municipio de La Unión Valle

La Unión	
	
Bandera	Escudo
Otros nombres: <i>Capital Vitícola de Colombia</i>	



Fuente: Página oficial de la Alcaldía Municipal La Unión, Valle del Cauca

Geografía. El Municipio de La Unión: Se encuentra ubicado geográficamente en el continente suramericano, País, Colombia, Departamento del Valle del Cauca. En cuanto a su latitud el Municipio de La Unión se ubica en el hemisferio Norte a 4°32'05'' (latitud norte) y a 76°06'04'' (longitud oeste), se encuentra a 396 Km. de la capital de la Republica, Santa fe de Bogotá, y a 163 Km. de la ciudad de Cali. La Cabecera del municipio está a una altitud de 975 m.s.n.m. y su temperatura promedio es de 24 grados centígrados a la sombra, en la noche puede descender a 18 grados centígrados y en verano puede fluctuar entre 30 y 36 grados centígrados.³²

³² ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN. Geografía. Disponible en <http://www.launion-valle.gov.co/informacion_general.shtml#geografia>

Límites del municipio. Al norte con Toro, al sur con Roldanillo, al oriente con el río Cauca y los Municipios de La Victoria y Obando, y al occidente con el Dovio y Versalles.

Ecología. Tiene una Región Plana en el Valle del Río Cauca y otra Montañosa ubicada al occidente.³³

Economía. Agricultura, Ganadería, Artesanías, Minería, Turismo, Comercio e Industria Avícola.³⁴

Vías de comunicación

- Aéreas: Aeropuertos cercanos: Aeropuerto Internacional Santa Ana, Cartago, Valle del Cauca, a 40 minutos, Aeropuerto Internacional Mate caña, Pereira, Risaralda a 60 minutos, Aeropuerto Farfán, Tuluá, Valle del Cauca, a 75 minutos
- Terrestres: Vía panorama y autopista panamericana
- Fluviales: Por el río Cauca

5.4.1 Supermercado MERCA PLAZA

Dirección:	Calle 14 No. 15 - 13
Teléfono:	2293513
Horario de Trabajo:	8:00 a.m. – 9:00 p.m.
Personal operativo:	32 personas
Personal administrativo:	5 personas

Figura 4. Logo supermercado MERCA PLAZA

³³ ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN. Ecología. Disponible en <http://www.launion-valle.gov.co/informacion_general.shtml#ecologia>

³⁴ ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN. Economía. Disponible en <http://www.launion-valle.gov.co/informacion_general.shtml#economia>



Fuente: Página oficial del supermercado Merca Plaza en Facebook

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

En cuanto al tipo de estudio la investigación desarrollada corresponde al modelo de estudio es descriptivo, éste es definido por Ander Egg³⁵ como la investigación que "consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores"(61 p.). Este tipo de estudio sirve para analizar cómo es el clima organizacional en la empresa objeto de estudio y cuáles son los factores significativos que pueden hacer que este mejore o desmejore. Este método descriptivo permite detallar como se ve afectado el clima organizacional estudiado básicamente a través de la medición de los instrumentos utilizados en la investigación.

6.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de este proyecto se utilizó el método deductivo, el cual consiste en un razonamiento lógico a partir de las teorías que conforman el comportamiento organizacional, frente a los resultados arrojados en la encuesta en las diferentes dimensiones que se evalúan; de este modo se estructura una propuesta de intervención que pueda ser implementada por los directivos del supermercado MERCA PLAZA.

³⁵ANDER EGG, E. Metodología y práctica del desarrollo de la Comunidad. Editorial El Ateneo. México. 1982, 61 p.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias. La información se recolectó a partir de encuestas al personal del supermercado conformado por las siguientes áreas:

Auxiliares Administrativos: 2

Seguridad: 2

Administrador: 1

Carnicería: 8

Oficios varios: 6

Cajeras: 7

Domicilios: 2.

6.3.2 Fuentes secundarias. Se apoyará en la consulta de tesis, trabajos de grado, artículo de investigación científica y académica referentes al tema; como soporte documental para el objeto de la investigación.

6.3.3 Técnicas de recolección de la información. Para el proceso de recolección de la información se apoyó en dos técnicas; la primera consistió en la observación, por medio de la cual se analizó a la población objeto de estudio, a fin de identificar las variables y elementos suficientes que sirvieron de aporte al diagnóstico situacional (matriz EFI y DOFA).

De igual manera se empleó un censo a los empleados que conforman el supermercado, donde a través de la encuestase postularon variables asociadas al clima organizacional, para su posterior evaluación mediante una escala de calificación Likert, para medir el nivel de percepción de la población respecto a los interrogantes planteados.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se realizará el respectivo análisis a la luz de la teoría revisada y la tabulación de la información recolectada, previa autorización de las directivas del supermercado para la aplicación del instrumento.

6.5 POBLACIÓN

Se realizó un Censo a través de la aplicación de una encuesta a toda la población objetiva; dicha población corresponde al personal operativo y administrativo del supermercado MERCA PLAZA; con los cuales se llevó a cabo el trabajo de campo, así como el proceso de diagnóstico y recolección de la información pertinentes para la construcción de los resultados y conclusiones de la investigación.

7. RESULTADOS

Los resultados de la investigación donde se mide el clima organizacional del supermercado MERCA PLAZA, estuvo conformado por un diagnóstico situacional mediante el cual se definieron las condiciones actuales en el entorno de trabajo; seguido por la identificación de los elementos asociados al clima laboral, por medio de la aplicación de un instrumento de medición y recolección de información; donde finalmente se diseñó una propuesta que facilite la mejora continua y la adopción de estrategias de intervención orientadas al clima laboral.

Para realizar la medición del clima organizacional del Supermercado MERCA PLAZA se inició con un diagnóstico situacional, donde por medio de la observación se lograron establecer las condiciones actuales en el entorno de trabajo; de este modo se procedió a elaborar la matriz DOFA y EFI, identificando los factores del medio ambiente interno y externo que inciden dentro de la operación del supermercado.

Criterios para el diligenciamiento de la matriz EFI

Peso: corresponde a una asignación porcentual a cada una de las variables, éste se asigna de manera subjetiva; teniendo en cuenta el impacto del factor clave (fortalezas o debilidades) sobre la empresa que se analiza.

Calificación: se asigna a cada variable un número que corresponde a:

- 1 = debilidad mayor
- 2 = debilidad menor
- 3 = fortaleza menor
- 4 = fortaleza mayor

Peso ponderado: se obtiene de la multiplicación del peso por la calificación:

Peso pond. = Peso * Calificación

Tabla 3. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Peso pond.
Reconocimiento en la comunidad.	12%	3	0,36
Disponibilidad del producto.	10%	3	0,30
Economía de Escala.	5%	3	0,15
Liquidez y Musculo Financiero.	10%	3	0,30
Ubicación estratégica.	5%	4	0,20
Experiencia en el mercado.	5%	4	0,20
Relaciones estratégicas con proveedores	8%	3	0,24
TOTAL FORTALEZAS	55%		1,75
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Peso pond.
Poca oferta de personal capacitado.	5%	2	0,10
Altos costos de funcionamiento.	10%	1	0,10
Carecen de administración adecuada.	8%	1	0,08
Poca diversificación.	5%	1	0,05
Resistencia al cambio tecnológico.	5%	2	0,10
Personal insatisfecho.	9%	1	0,09
Espacios poco aprovechados.	3%	2	0,06
TOTAL DEBILIDADES	45%		0,58
TOTAL GENERAL	100%		2,33

Elaborado por: Autora del proyecto

A través de la matriz de evaluación de factores internos Matriz EFI se resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro del supermercado; a continuación, los resultados:

En la matriz EFI son relativamente mayor las fortalezas frente a las debilidades, aunque el resultado de las fortalezas está muy por debajo de la media, de igual manera la ponderación total es de 2,33, por lo que consideró que esta empresa tiene la capacidad de abordar sus debilidades con las fortalezas que actualmente posee.

El supermercado MERCA PLAZA goza de un reconocimiento solido en la región, tiene socios estratégicos, sumado a otras características que lo configuran como una de las empresas más importantes del municipio de La Unión Valle; sus debilidades se configuran básicamente en la ausencia de una estrategia corporativa que le permita organizarse mejor hacia el logro de sus objetivos.

Tabla 4 . Matriz DOFA

	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
MATRIZ DOFA / ESTRATEGIAS	- Control estratégico. - Poca capacitación del personal en el conocimiento de los productos - Los directivos no están al tanto de los problemas de los trabajadores. - La dirección de la empresa no reconoce a quienes hacen un buen trabajo. - Los ocupantes de los diferentes cargos tienen un alto nivel de presión. - El área de trabajo presenta un ambiente estresante. - La información que reciben los empleados al momento de la inducción no es suficiente. - La opinión del personal no se toma en cuenta obtener un mejor funcionamiento y asegurar una adecuada toma de decisión. - Carecen de administración adecuada. - Resistencia al cambio tecnológico. - Espacios poco aprovechados. - La planta física no es un espacio agradable de trabajo.	- Capital humano. - Ubicación estratégica en el centro del municipio. - Servicio de tele mercado. - Reconocimiento por parte de la comunidad y sus empleados por su tradición. - Relaciones estratégicas con proveedores. - Alianzas estratégicas con empresas del sector para captar clientes. - Liquidez y musculo financiero. - Sentido de pertenecía hacia la empresa por parte de los empleados.

OPORTUNIDADES (O) – Experiencia en el mercado. – Crecimiento de la población por el desarrollo de la región. – Potencial de población flotante por ser una región turística. – Disponibilidad del área para ampliación de espacios en sus diferentes líneas. – Captación de nuevos clientes.	ESTRATEGIAS (DO) – Aprovechar las tendencias tecnológicas para capacitar a sus colaboradores. – Mejorar la apariencia física de la planta. – Implementar política de trabajo en equipo para alcanzar las tareas propuestas.	ESTRATEGIAS (FO) – Mantener el recurso humano con preparación superior ya que conocen la dinámica del supermercado y mejorar la calidad del servicio. – Hacer mayor uso de la infraestructura para ampliar espacios de oficinas, bodega, seguridad, comedores, baños y tesorería. – Realizar pausas activas para disminuir la presión durante la jornada de trabajo. – Rotación de los puestos de trabajo cuando sea posible para adquirir mayor experiencia laboral.
AMENAZAS (A) – Apertura de nuevos supermercados de categoría nacional en el área de influencia. – Agresiva publicidad de la competencia. – Presencia de mercados móviles con frutas y verduras los fines de semana.	ESTRATEGIAS (DA) – Realizar programas educativos de iniciativa propia o con los proveedores para capacitar al personal respecto a los productos y funcionalidad. – Aumentar la productividad, motivación y satisfacción a través compensación salarial, integraciones familiares, bonificación por desempeño, vacaciones, celebración de fechas especiales entre otros. – Implementar canales de comunicación que permita una interacción clara y	ESTRATEGIAS (FA) – Realizar reuniones periódicas con el grupo de colaboradores donde se puedan integrar nuevas formas de acatar los retos que se presentan de acuerdo a las experiencias en cada cargo y ofrecer un mejor servicio al cliente. – Dar a conocer de manera clara y oportuna la información respecto a las metas, procesos de misión y visión a los trabajadores para enfocarlos al logro de dichos objetivos y enfrentar la

	fluida de políticas e informaciones cambiantes que puedan afectar el avance de la empresa.	competencia. – Fortalecer los valores de la empresa para que los empleados nuevos como los antiguos contribuyan a la evolución de la misma. – Evaluar constantemente las actividades propuestas para garantizar la aplicación de las mismas y conocer su impacto.
--	--	---

Elaborado por: Autora del proyecto

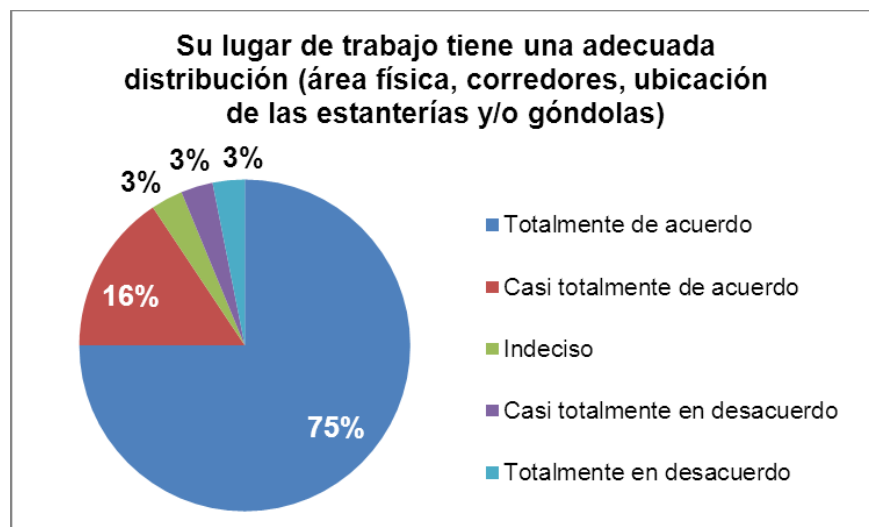
El diagnóstico situacional realizado al supermercado MERCA PLAZA, permite establecer que la empresa presenta una serie de debilidades manifestadas principalmente en la falta de comunicación que existe entre la gerencia y el personal operativo, aspecto que es importante mejorar, ya que de manera externa la empresa proyecta un reconocimiento por parte del segmento objetivo como parte de sus fortalezas. Principalmente la empresa requiere que se reconozca la importancia que tiene cada uno de los miembros que conforman la empresa y como sus capacidades y habilidades pueden ser orientadas para el logro de las metas organizacionales.

Con la información que se recolectó del análisis situacional se construyó un instrumento de medición tipo encuesta (ver Anexo A), el cual se aplicó a la población objeto de estudio, representada en el personal administrativo y operativo del supermercado MERCA PLAZA(32 personas). Con la finalidad de identificar los aspectos más relevantes del clima organizacional, el cuestionario se dividió en seis dimensiones, por medio de las cuales se hicieron interrogantes a partir de situaciones cotidianas o percepciones que se viven en el ambiente de trabajo.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas en cada una de las dimensiones:

1. Condiciones de trabajo

Gráfico 1. Su lugar de trabajo tiene una adecuada distribución (área física, corredores, ubicación de las estanterías y/o góndolas)

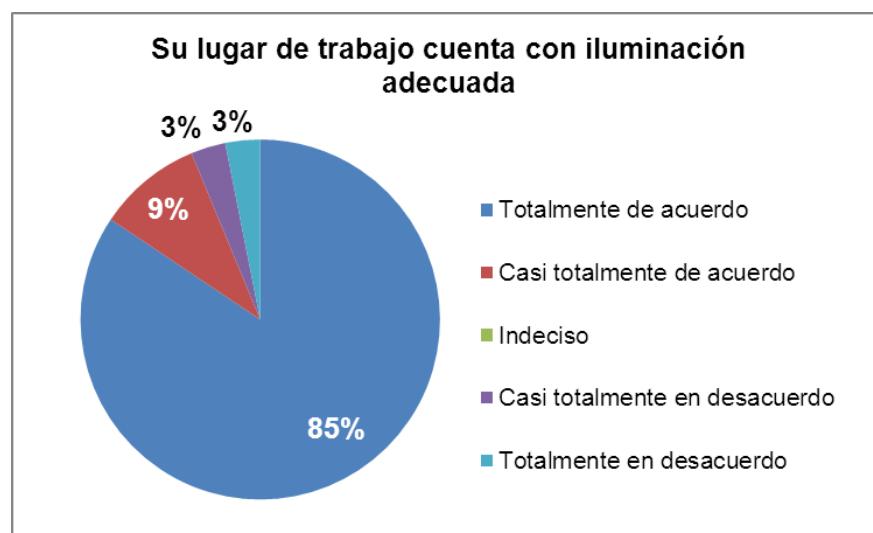


Elaborado por: Autora del proyecto

La primera dimensión que se evaluó fue la que hace referencia a las condiciones de trabajo, como primera pregunta se indagó sobre la distribución del área donde

desempeñan sus labores, respecto a esto el 75% indicó estar totalmente de acuerdo al decir que el supermercado cuenta con una adecuada ubicación en sus estanterías y góndolas; seguido del 16% que señaló estar casi totalmente de acuerdo y con un 3% algunos encuestados manifestaron estar indecisos, casi totalmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

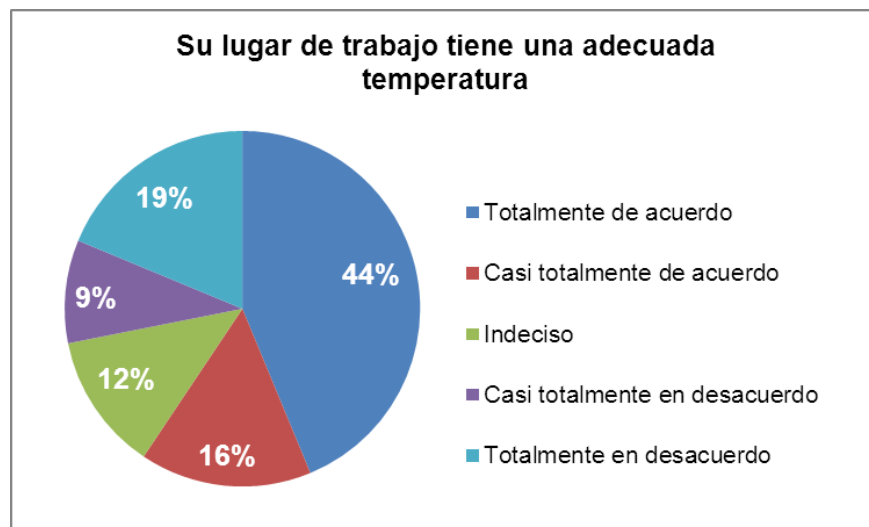
Gráfico 2. Su lugar de trabajo cuenta con iluminación adecuada



Elaborado por: Autora del proyecto

En cuanto a la iluminación del lugar de trabajo, el 85% indicó estar totalmente de acuerdo al decir que el supermercado tiene una adecuada ubicación de sus bombillas y luminarias; seguido del 9% que señaló estar casi totalmente de acuerdo y con un 3% algunos encuestados manifestaron estar casi totalmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

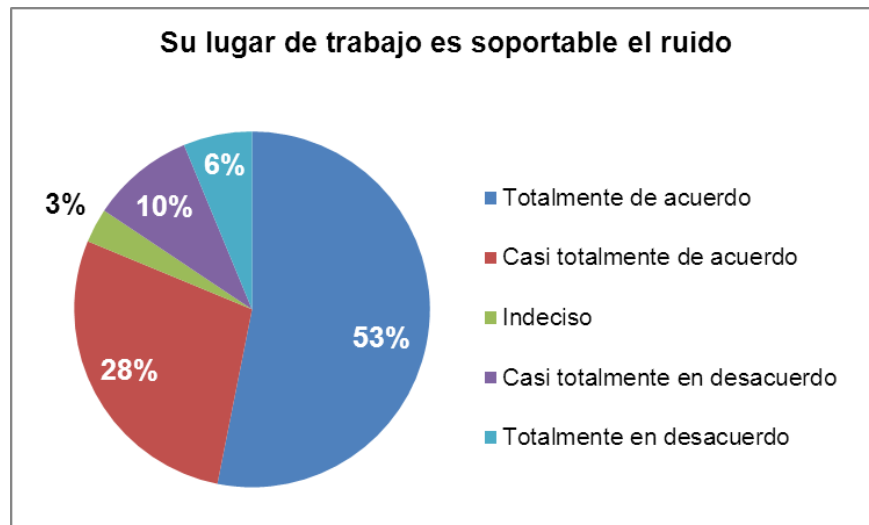
Gráfico 3. Su lugar de trabajo tiene una adecuada temperatura



Elaborado por: Autora del proyecto

Seguidamente se indagó sobre la temperatura del lugar de trabajo, referente a este aspecto el 44% indicó estar totalmente de acuerdo al decir que el supermercado tiene una adecuada temperatura para el desempeño de sus labores; seguido del 16% que señaló estar casi totalmente de acuerdo; por su parte el 12% respondió sentirse indeciso debido a la variabilidad en el ambiente, el 9% dijo que estaba casi totalmente en desacuerdo para indicar que el supermercado contaba con una adecuada temperatura y con un 19% algunos encuestados manifestaron estar totalmente en desacuerdo.

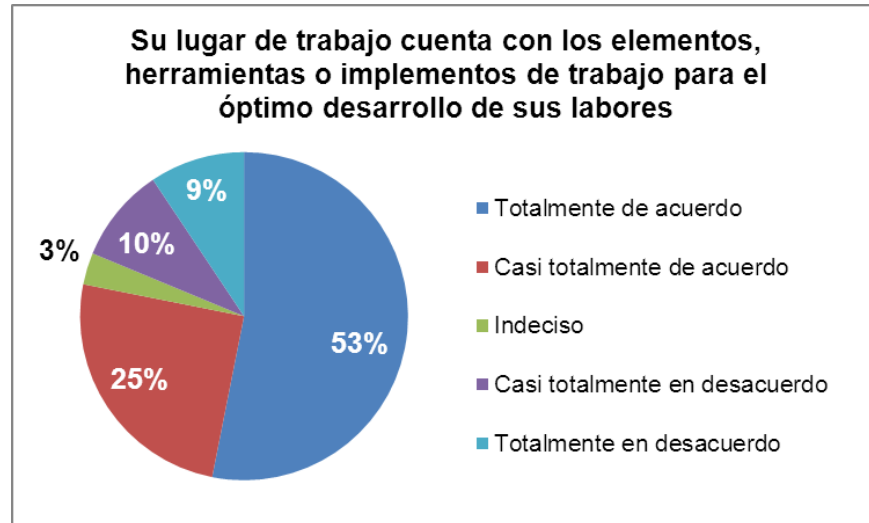
Gráfico 4. Su lugar de trabajo es soportable el ruido



Elaborado por: Autora del proyecto

Al preguntar sobre el ruido en el lugar de trabajo, el 53% indicó que es soportable; seguido del 28% que señaló estar casi totalmente de acuerdo en este aspecto; por su parte el 3% respondió sentirse indeciso ya que en ocasiones el ruido es excesivo, el 10% dijo que estaba casi totalmente en desacuerdo y con un 6% algunos encuestados manifestaron estar totalmente en desacuerdo; puesto que el ruido que se ocasiona dentro del supermercado no es soportable para ellos.

Gráfico 5. Su lugar de trabajo cuenta con los elementos, herramientas o implementos de trabajo para el óptimo desarrollo de sus labores

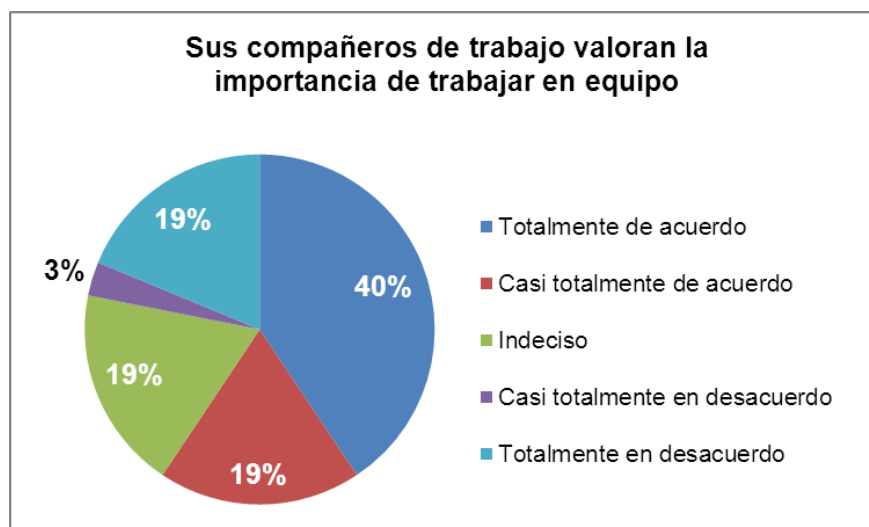


Elaborado por: Autora del proyecto

Finalmente se preguntó a los encuestados si contaban con los elementos e implementos de trabajo para el óptimo desarrollo de sus labores, el 53% indicó estar totalmente de acuerdo; seguido del 25% que señaló estar casi totalmente de acuerdo en este aspecto; por su parte el 3% respondió sentirse indeciso, mientras el 10% dijo que estaba casi totalmente en desacuerdo y con un 9% algunos manifestaron estar totalmente en desacuerdo; puesto que no cuentan con los implementos necesarios para ejecutar de manera segura y cómoda sus actividades de trabajo.

2. Relaciones de trabajo y compañerismo

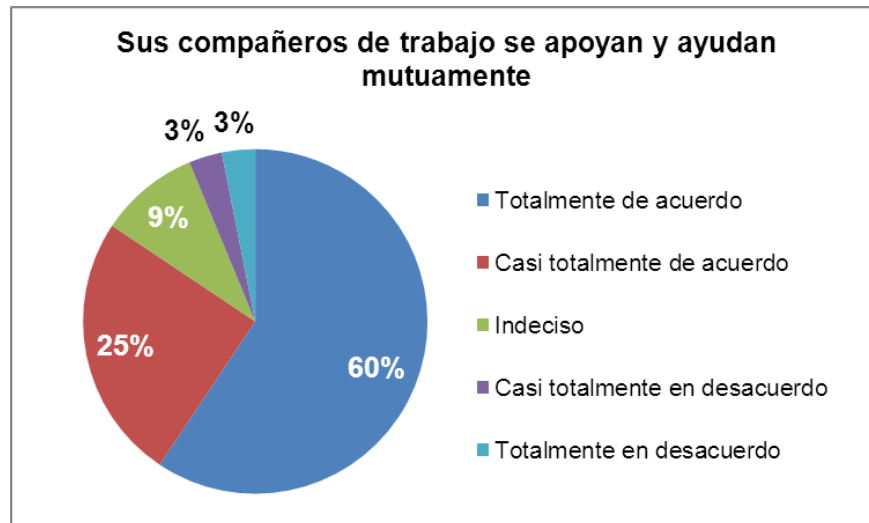
Gráfico 6. Sus compañeros de trabajo valoran la importancia de trabajar en equipo



Elaborado por: Autora del proyecto

En la segunda dimensión se indagó sobre las relaciones de trabajo y compañerismo, respecto a lo que se preguntó si se valoran la importancia de trabajar en equipo, frente a este aspecto el 40% respondió que está totalmente de acuerdo; seguido del 19% que dijo estar casi totalmente de acuerdo; sin embargo, el 19% manifestó estar indeciso y totalmente en desacuerdo. Las respuestas recolectadas frente a este interrogante informan que no se cuenta con un trabajo en equipo mancomunado, uno de los elementos esenciales para que exista un buen clima laboral.

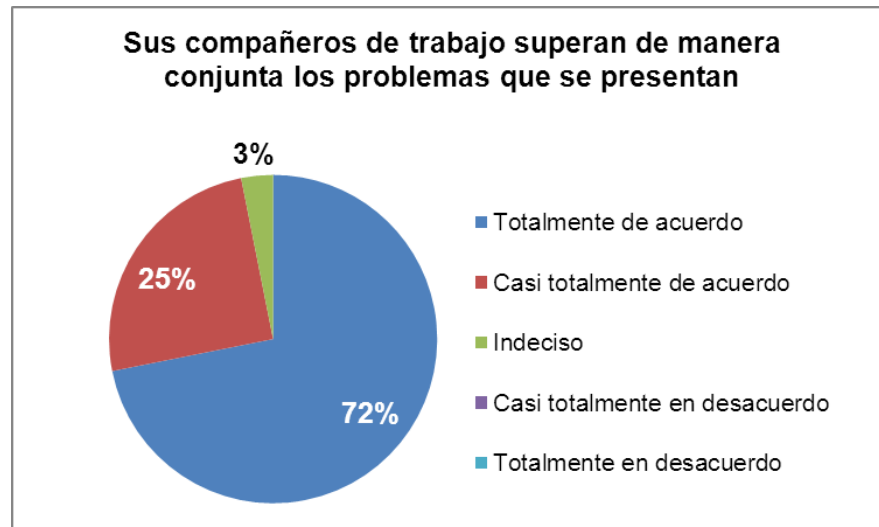
Gráfico 7. Sus compañeros de trabajo se apoyan y ayudan mutuamente



Elaborado por: Autora del proyecto

Por lo tanto, se preguntó si los compañeros de trabajo se apoyan y ayudan mutuamente, indicando el 60% totalmente de acuerdo; seguido del 25% que dijo estar casi totalmente de acuerdo; frente al 9% que manifestó estar indeciso y el 3% respondió casi totalmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Se puede constatar que, aunque no existe un trabajo en equipo óptimo, las personas se apoyan entre sí, cuando algún compañero o compañera lo requiere.

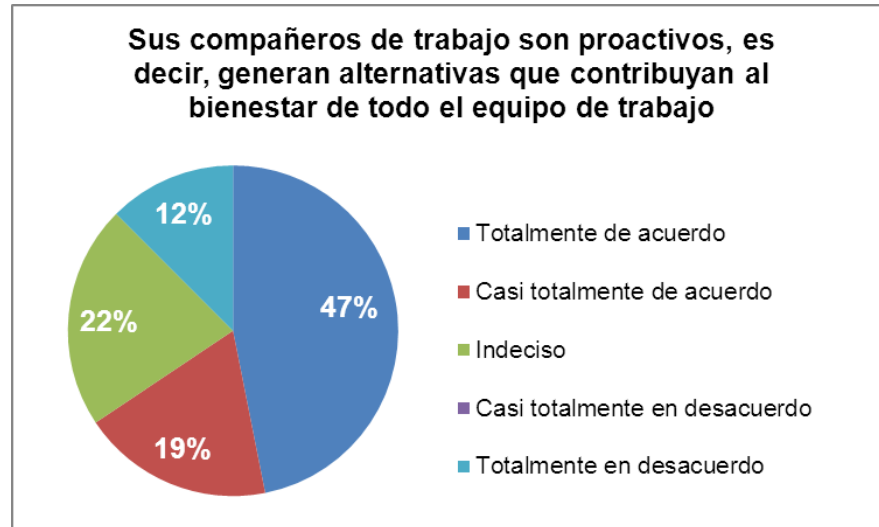
Gráfico 8. Sus compañeros de trabajo superan de manera conjunta los problemas que se presentan



Elaborado por: Autora del proyecto

De tal manera que se consultó si como compañeros de trabajo superan de manera conjunta los problemas que se presentan, frente a esto el 72% fue enfático en decir totalmente de acuerdo; seguido del 25% que dijo estar casi totalmente de acuerdo. Estos resultados indican que en el entorno de trabajo existe compañerismo y que, al momento de presentarse algún inconveniente, existe colaboración para brindar apoyo.

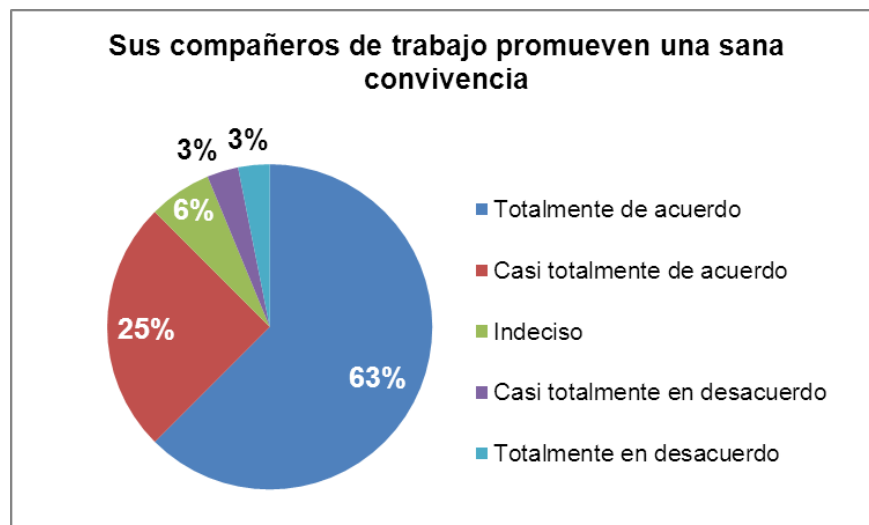
Gráfico 9. Sus compañeros de trabajo son proactivos, es decir, generan alternativas que contribuyan al bienestar de todo el equipo de trabajo



Elaborado por: Autora del proyecto

Como parte de las relaciones de trabajo y compañerismo se preguntó si los compañeros de trabajo son proactivos, es decir, generan alternativas que contribuyan al bienestar de todo el equipo de trabajo, los resultados estuvieron un poco dispersos; ya que el 47% indicó que totalmente de acuerdo; seguido del 19% que dijo estar casi totalmente de acuerdo. Mientras el 22% manifestó estar indeciso y el 12% señaló que está totalmente en desacuerdo, para afirmar que sus compañeros de trabajo sean proactivos en el entorno laboral.

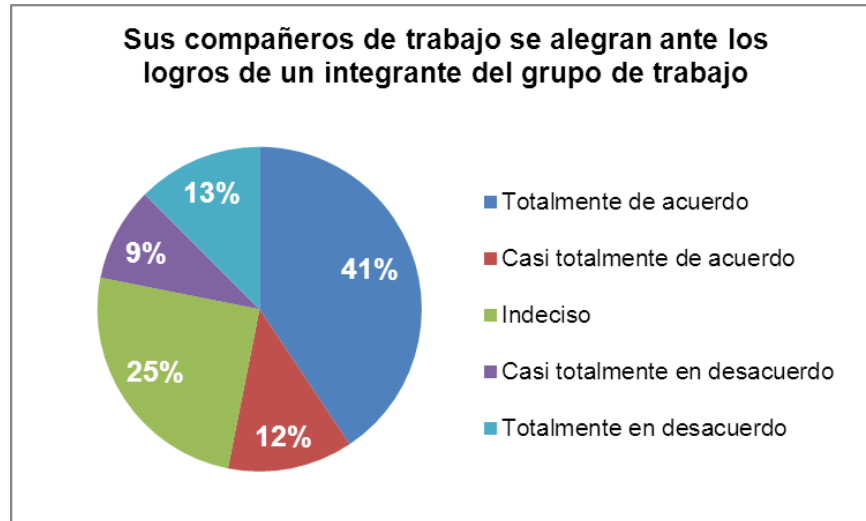
Gráfico 10. Sus compañeros de trabajo promueven una sana convivencia



Elaborado por: Autora del proyecto

Así mismo se consultó si los compañeros de trabajo promueven una sana convivencia, frente a esto el 63% indicó estar totalmente de acuerdo; seguido del 25% que dijo estar casi totalmente de acuerdo. Mientras el 6% manifestó estar indeciso y el 3% señaló que está casi totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente. Frente a este interrogante se infiere que se requiere realizar una intervención para mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo como pilar fundamental de un clima organizacional positivo.

Gráfico 11. Sus compañeros de trabajo se alegran ante los logros de un integrante del grupo de trabajo

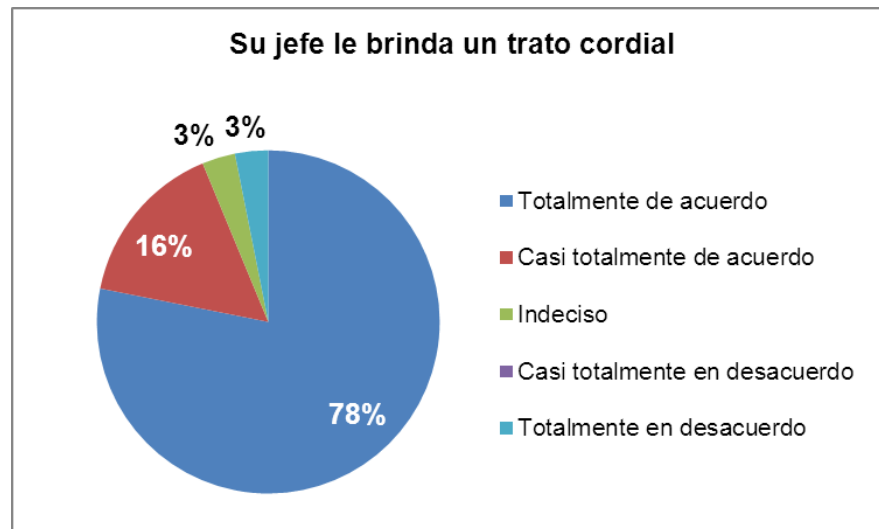


Elaborado por: Autora del proyecto

Finalmente se preguntó si los compañeros de trabajo se alegran ante los logros de un integrante del grupo de trabajo, el 41% indicó estar totalmente de acuerdo; seguido del 12% que dijo estar casi totalmente de acuerdo. Mientras el 25% manifestó estar indeciso, el 9% dijo estar casi totalmente en desacuerdo y el 13% señaló que está totalmente en desacuerdo. Estos resultados indican que puede existir un nivel de insatisfacción alto en cuanto a la realización personal o profesional que puede estar manifestado en el personal del supermercado.

3. Relación jefe-colaborador

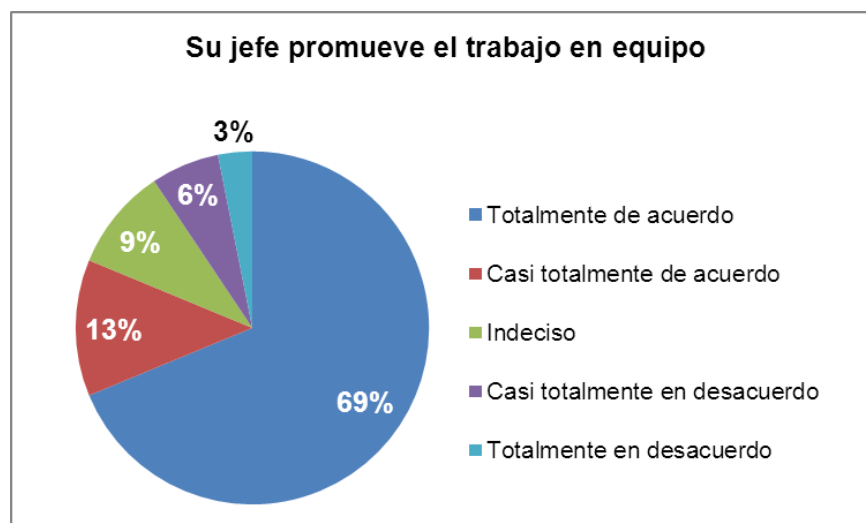
Gráfico 12. Su jefe le brinda un trato cordial



Elaborado por: Autora del proyecto

La tercera dimensión se encargó de evaluar la relación jefe-colaborador, iniciando con la pregunta de si el jefe le brinda un trato cordial, respondiendo el 78% totalmente de acuerdo; seguido del 16% que indicó estar casi totalmente de acuerdo; por su parte 3% de la muestra indicó estar indeciso y totalmente en desacuerdo, respectivamente. Los resultados indican que la mayoría de la muestra encuestada considera recibir un trato amable de parte de su jefe inmediato.

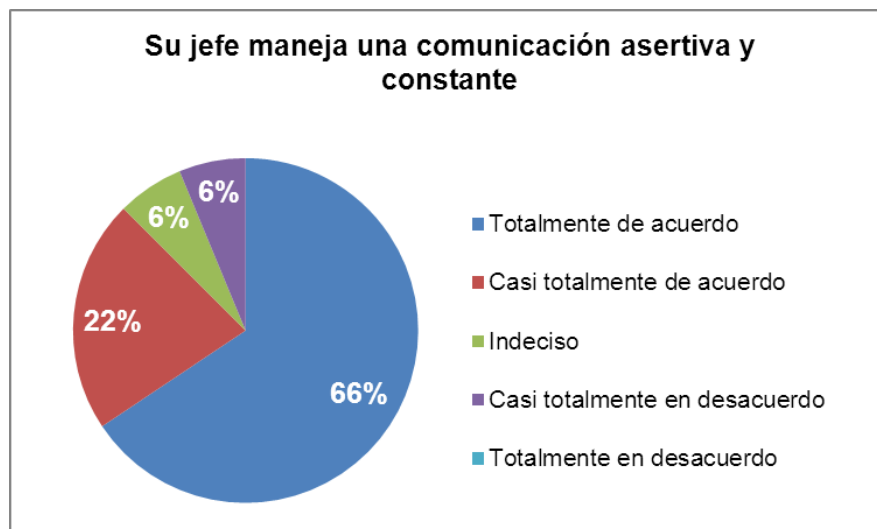
Gráfico 13. Su jefe promueve el trabajo en equipo



Elaborado por: Autora del proyecto

Respecto a si el jefe promueve el trabajo en equipo, el 69% respondió que está totalmente de acuerdo; seguido del 13% que indicó estar casi totalmente de acuerdo; por su parte 9% de la muestra indicó estar indeciso, el 6% dijo que está casi totalmente en desacuerdo y el 3% señaló estar totalmente en desacuerdo. Aunque la mayoría de los encuestados aprueba totalmente esta labor de fomento al trabajo en equipo, aún existe un porcentaje representativo que no percibe esta conducta del jefe inmediato.

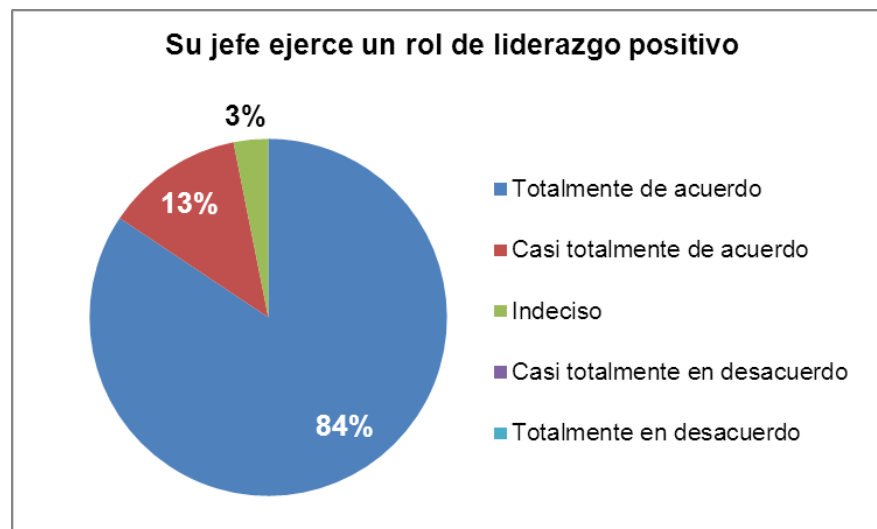
Gráfico 14. Su jefe maneja una comunicación asertiva y constante



Elaborado por: Autora del proyecto

Seguido de ello se preguntó si el jefe maneja una comunicación asertiva y constante, a lo que el 66% respondió que está totalmente de acuerdo; seguido del 22% que indicó estar casi totalmente de acuerdo; por su parte 6% de la muestra indicó estar indeciso y casi totalmente en desacuerdo, respectivamente. En este aspecto es fundamental que el jefe inmediato mejore los canales de comunicación para lograr que la información que circula al interior de la organización sea clara y precisa y de este modo evitar que se perturbe el ambiente de trabajo.

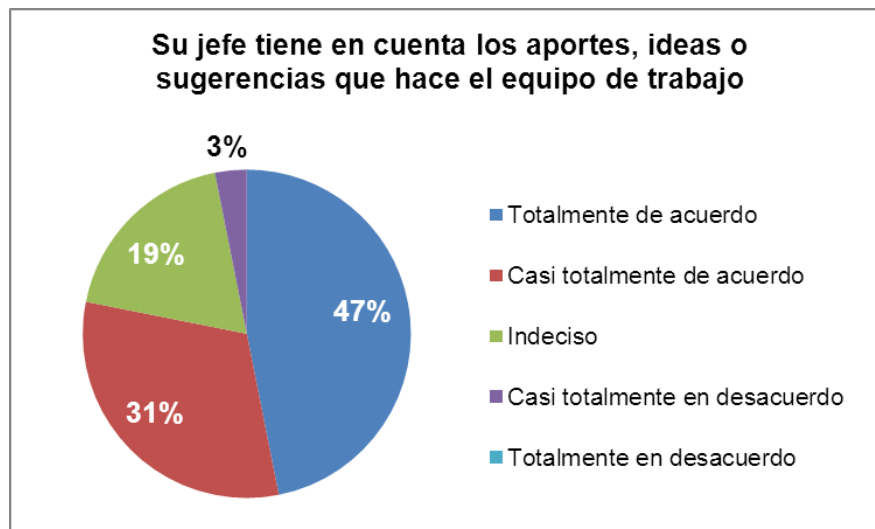
Gráfico 15. Su jefe ejerce un rol de liderazgo positivo



Elaborado por: Autora del proyecto

Al indagar si el jefe ejerce un rol de liderazgo positivo, el 84% de los encuestados respondió que está totalmente de acuerdo; seguido del 13% que indicó estar casi totalmente de acuerdo; y el 3% de la muestra indicó estar indeciso. Se puede inferir que el personal del supermercado aprueba la postura del líder y por medio de sus respuestas afirman que cuentan con jefe que ejerce su rol de mando de manera benéfica.

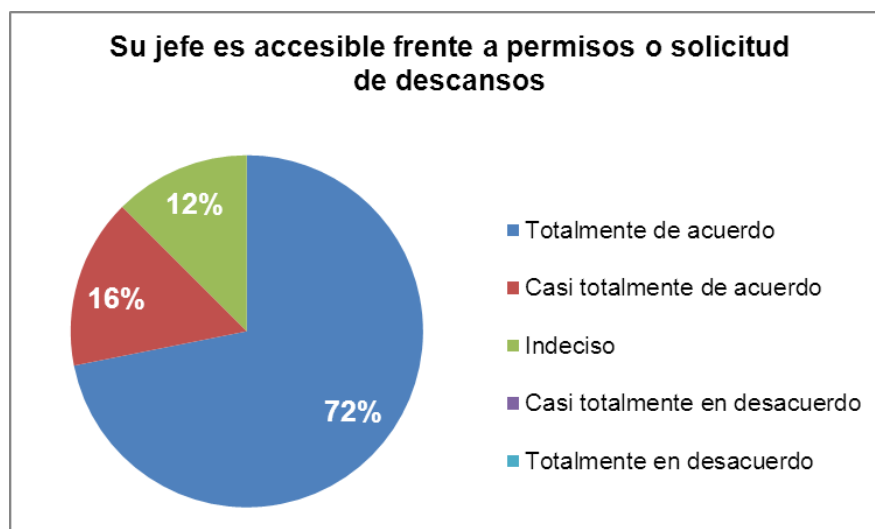
Gráfico 16. Su jefe tiene en cuenta los aportes, ideas o sugerencias que hace el equipo de trabajo



Elaborado por: Autora del proyecto

La siguiente pregunta se enfocó en conocer si el jefe tiene en cuenta los aportes, ideas o sugerencias que hace el equipo de trabajo, a lo que el 47% de los encuestados respondió que está totalmente de acuerdo; seguido del 31% que indicó estar casi totalmente de acuerdo; el 19% de la muestra indicó estar indeciso y el 3% afirmó que está casi totalmente en desacuerdo. Los resultados indican que el jefe debe trabajar por brindar más espacios de retroalimentación donde se dé importancia a los aportes que puede realizar el personal y que de manera positiva pueden servir de apoyo para la mejora continua del supermercado.

Gráfico 17. Su jefe es accesible frente a permisos o solicitud de descansos

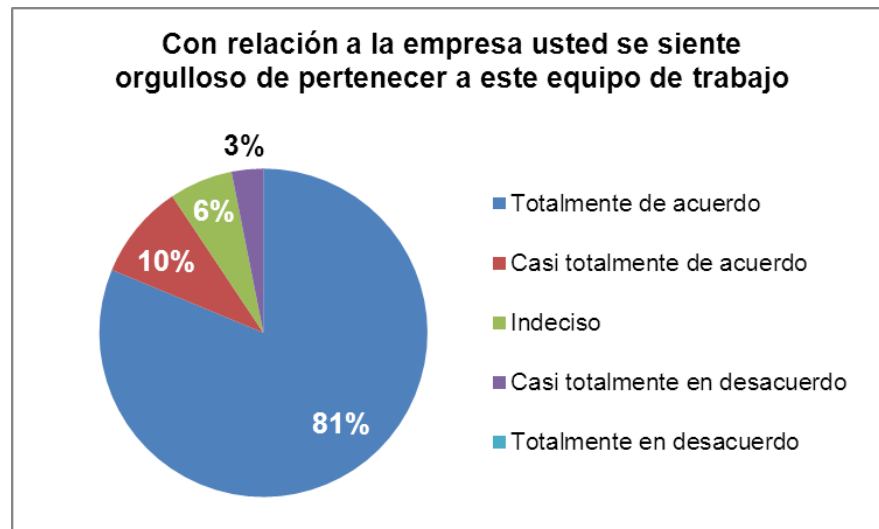


Elaborado por: Autora del proyecto

Finalmente se preguntó si el jefe es accesible frente a permisos o solicitud de descansos, el 72% de los encuestados respondió que está totalmente de acuerdo; seguido del 16% que indicó estar casi totalmente de acuerdo y el 12% de la muestra indicó estar indeciso. Se infiere de esta manera que el supermercado y su administración permite que el personal pueda tener un descanso o la aprobación de un permiso por parte de su jefe sin mayores restricciones.

4. Motivación y sentido de pertenencia

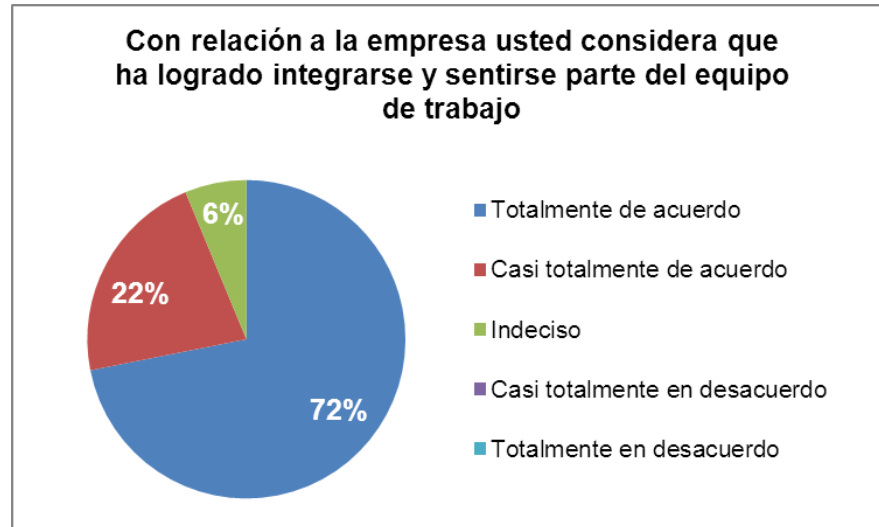
Gráfico 18. Con relación a la empresa usted se siente orgulloso de pertenecer a este equipo de trabajo



Elaborado por: Autora del proyecto

La cuarta dimensión aborda la temática de motivación y sentido de pertenencia, por ello se preguntó si con relación a la empresa se sentían orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo del supermercado, el 81% respondió que estaba totalmente de acuerdo, seguido del 10% que indicó estar casi totalmente de acuerdo, el 6% dijo que frente a este interrogante se sentía indeciso y el 3% señaló que está casi totalmente en desacuerdo.

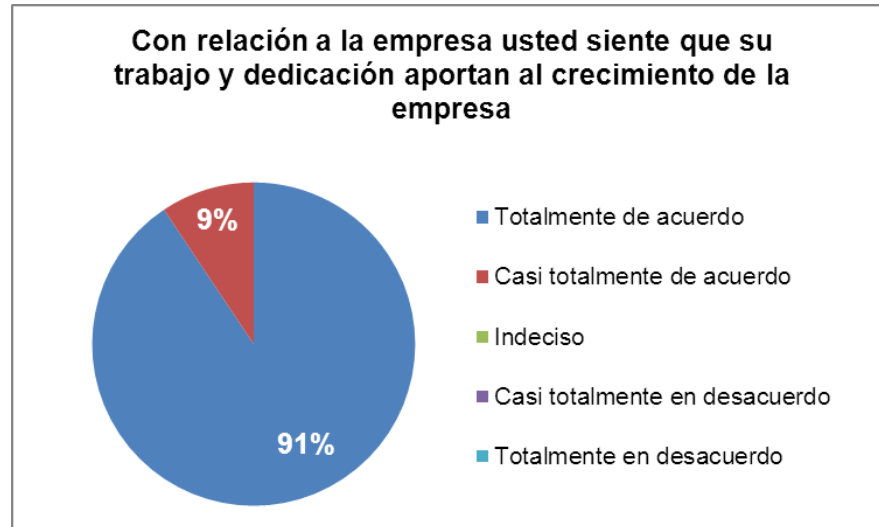
Gráfico 19. Con relación a la empresa usted considera que ha logrado integrarse y sentirse parte del equipo de trabajo



Elaborado por: Autora del proyecto

Por lo anterior se consultó si con relación a la empresa consideraban que han logrado integrarse y sentirse parte del equipo de trabajo, el 72% respondió que estaba totalmente de acuerdo, seguido del 22% que indicó estar casi totalmente de acuerdo y el 6% dijo que frente a este interrogante se sentía indeciso. Se infiere que un amplio porcentaje del personal de la empresa se siente parte de la organización.

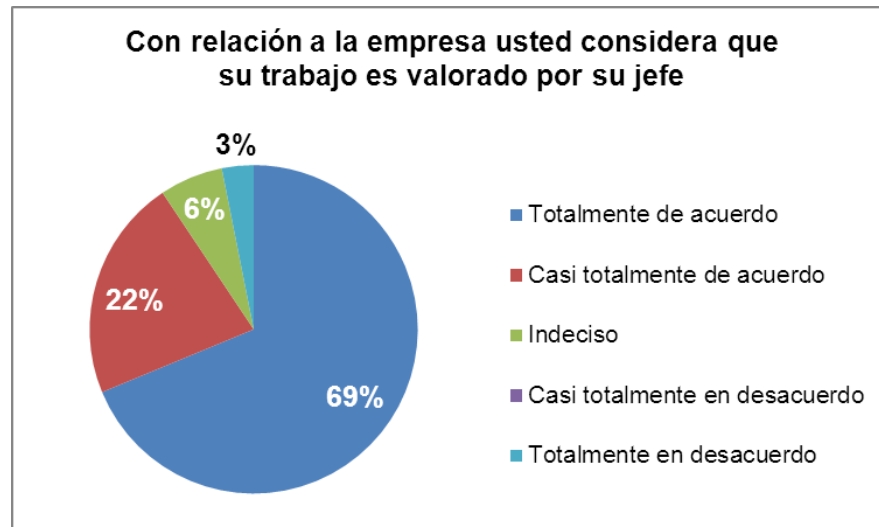
Gráfico 20. Con relación a la empresa usted siente que su trabajo y dedicación aportan al crecimiento de la empresa



Elaborado por: Autora del proyecto

Con relación a si sienten que el trabajo y dedicación aportan al crecimiento de la empresa, el 91% respondió que estaba totalmente de acuerdo, seguido del 9% que indicó estar casi totalmente de acuerdo. En este sentido, el personal del supermercado afirma que su trabajo y participación es importante para que la empresa logre sus metas organizacionales.

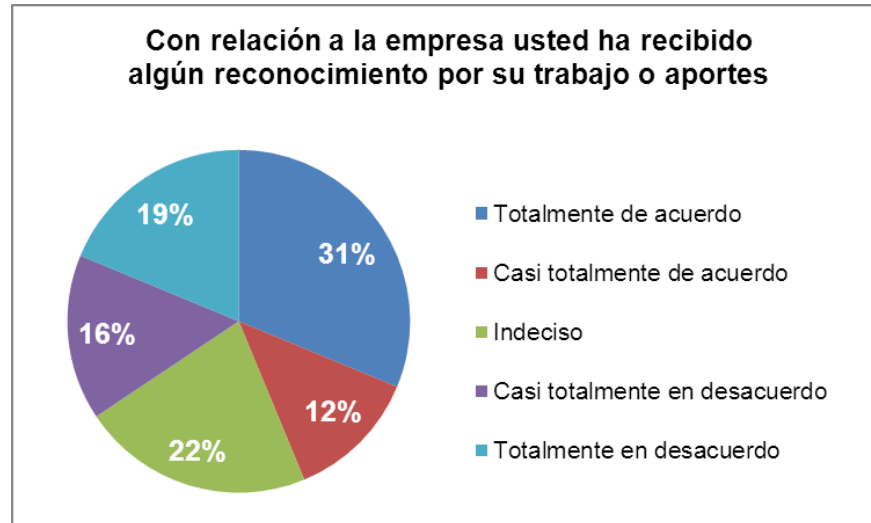
Gráfico 21. Con relación a la empresa usted considera que su trabajo es valorado por su jefe



Elaborado por: Autora del proyecto

Por lo anterior, se preguntó si consideran que el trabajo que desempeñan es valorado por su jefe, el 69% respondió que estaba totalmente de acuerdo, seguido del 22% que indicó estar casi totalmente de acuerdo. Mientras el 6% respondió sentirse indeciso en este aspecto y el 3% afirmó que está totalmente en desacuerdo. Los resultados indican que existe un nivel relevante de insatisfacción en cuanto al valor que tiene para la empresa el rol que desempeñan sus empleados; situación que puede derivar en índices de desmotivación y productividad.

Gráfico 22. Con relación a la empresa usted ha recibido algún reconocimiento por su trabajo o aportes

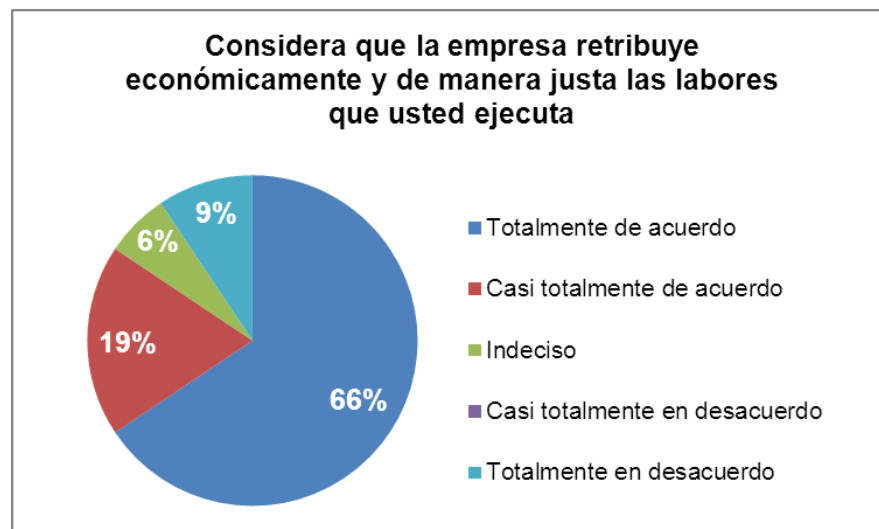


Elaborado por: Autora del proyecto

Finalmente, se preguntó al personal del supermercado si han recibido algún reconocimiento por su trabajo o aportes, en este sentido el 31% respondió que estaba totalmente de acuerdo, seguido del 12% que indicó estar casi totalmente de acuerdo. Mientras el 22% respondió sentirse indeciso en este aspecto, por su parte el 16% indicó estar casi totalmente en desacuerdo y el 19% afirmó que está totalmente en desacuerdo. Se deduce que por parte de la empresa no se cuenta con acciones encaminadas a destacar y fortalecer los espacios con sus colaboradores, principalmente para reconocer sus fortalezas y dedicación hacia la empresa, lo cual puede derivar en baja productividad y renunciaciones.

5. Remuneración y satisfacción laboral

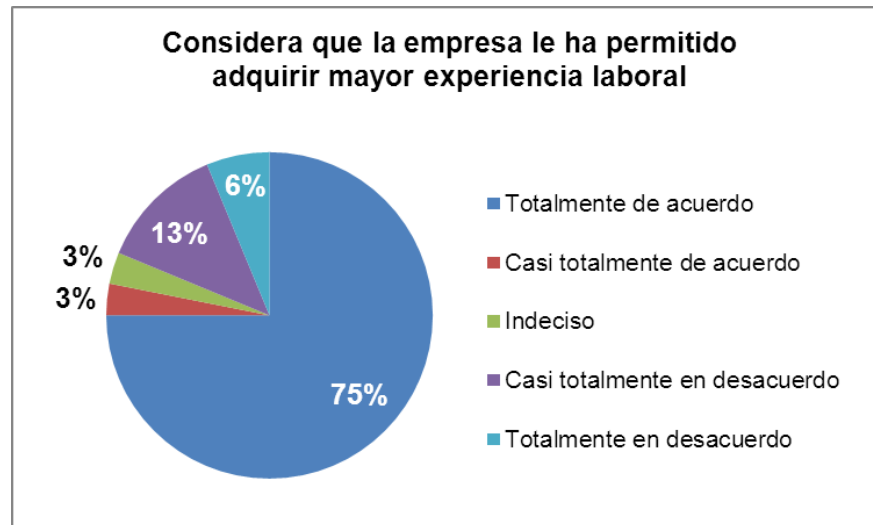
Gráfico 23. Considera que la empresa retribuye económicamente y de manera justa las labores que usted ejecuta



Elaborado por: Autora del proyecto

La quinta dimensión es sobre remuneración y satisfacción laboral, para ello se preguntó a los encuestados si consideraban que la empresa retribuye económicamente y de manera justa las labores ejecutadas, el 66% respondió que está totalmente de acuerdo, seguido del 16% que indicó estar casi totalmente de acuerdo, el 6% manifestó sentirse indeciso ante el interrogante y el 9% afirmó que está totalmente en desacuerdo. Se puede identificar un porcentaje relevante del personal que no percibe una remuneración justa por el trabajo que realizan en el supermercado.

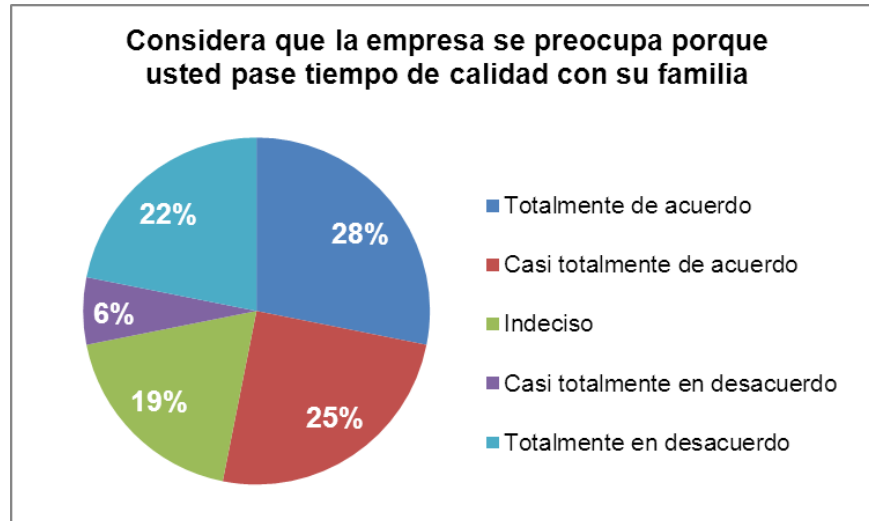
Gráfico 24. Considera que la empresa le ha permitido adquirir mayor experiencia laboral



Elaborado por: Autora del proyecto

También se preguntó si creen que la empresa le ha permitido adquirir mayor experiencia laboral, el 75% respondió que está totalmente de acuerdo, seguido del 3% que indicó estar casi totalmente de acuerdo e indeciso, respectivamente. Por su parte, el 13% afirmó que está casi totalmente en desacuerdo y el 6% se siente totalmente en desacuerdo.

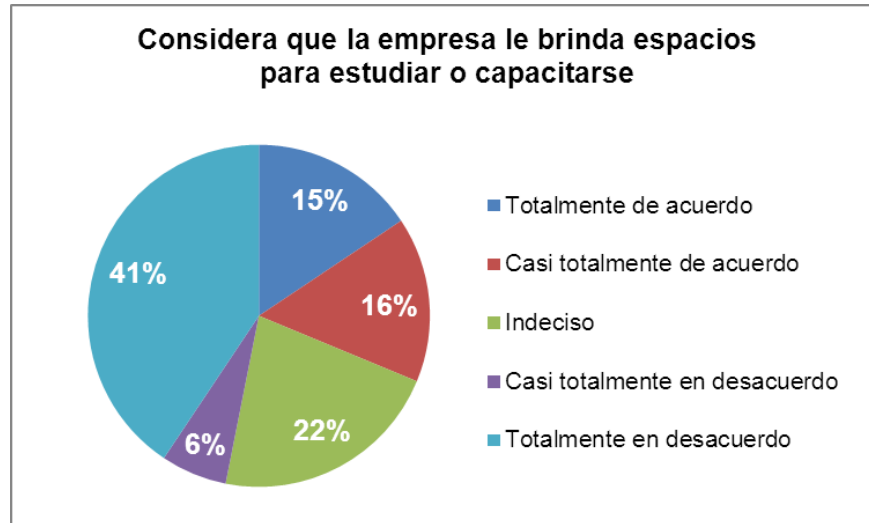
Gráfico 25. Considera que la empresa se preocupa porque usted pase tiempo de calidad con su familia



Elaborado por: Autora del proyecto

Al preguntar si consideraban que la empresa se preocupa porque los colaboradores pasen tiempo de calidad con su familia, el 28% respondió que está totalmente de acuerdo, seguido del 25% que indicó está casi totalmente de acuerdo, el 19% dijo que se siente indeciso. Por su parte, el 6% afirmó que está casi totalmente en desacuerdo y el 22% se siente totalmente en desacuerdo. Respecto a los resultados tan dispersos frente a este interrogante se infiere que la empresa no cuenta con un plan de bienestar laboral donde vinculen a las familias del personal, en actividades de sano esparcimiento para fomentar el valor de la familia.

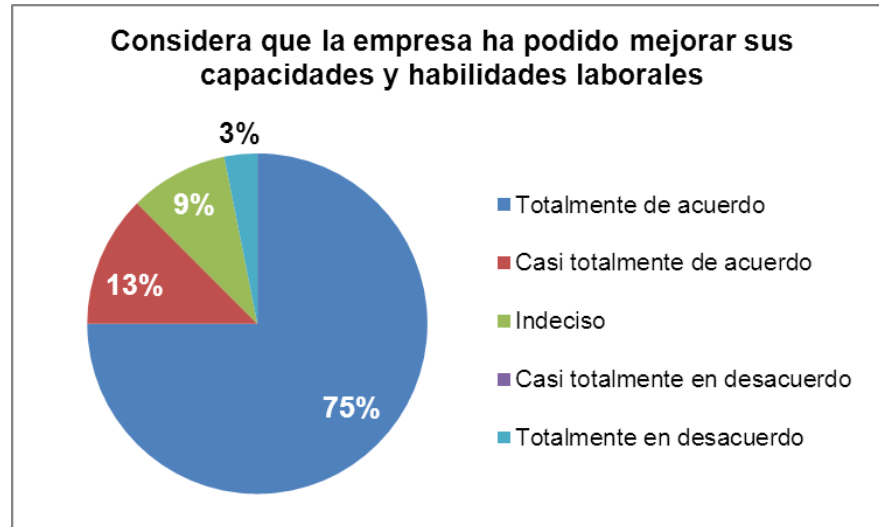
Gráfico 26. Considera que la empresa le brinda espacios para estudiar o capacitarse



Elaborado por: Autora del proyecto

Seguido de ello, se preguntó si la empresa le brinda espacios para estudiar o capacitarse, frente a los que el 15% respondió que está totalmente de acuerdo, seguido del 16% que indicó está casi totalmente de acuerdo, el 22% dijo que se siente indeciso. Por su parte, el 6% afirmó que está casi totalmente en desacuerdo y el 41% se siente totalmente en desacuerdo. En este aspecto, la empresa no cuenta con políticas enfocadas al crecimiento de sus colaboradores en el ámbito profesional, lo cual representa una debilidad en los pilares que debe tener una organización como parte de su razón de ser.

Gráfico 27. Considera que la empresa ha podido mejorar sus capacidades y habilidades laborales

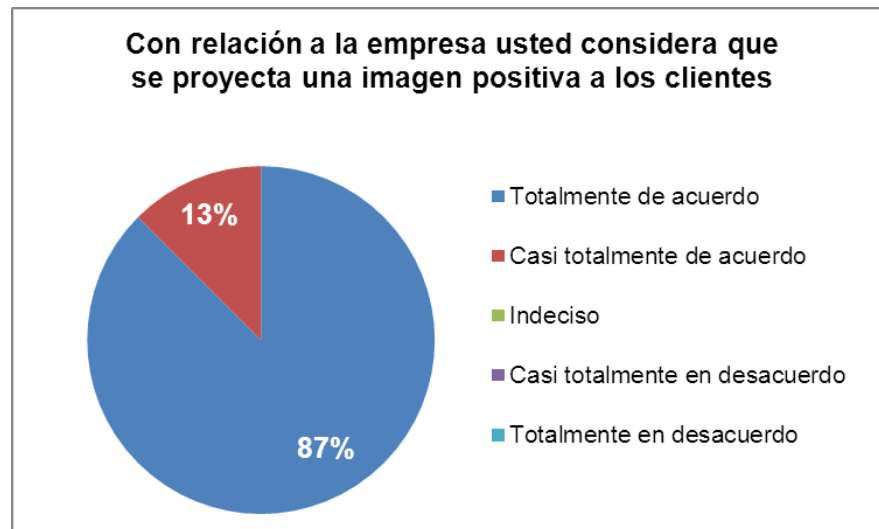


Elaborado por: Autora del proyecto

Finalmente, se preguntó si el trabajo en la empresa le ha permitido mejorar sus capacidades y habilidades laborales, frente a los que el 75% respondió que está totalmente de acuerdo, seguido del 13% que indicó está casi totalmente de acuerdo, el 9% dijo que se siente indeciso. Por su parte, el 3% se siente totalmente en desacuerdo. De esta manera se deduce que un porcentaje representativo de la muestra encuestada afirma que pertenecer a esa empresa ha sido benéfico para adquirir destrezas y fortalezas en el desempeño de las labores.

6. Percepción acerca de la empresa

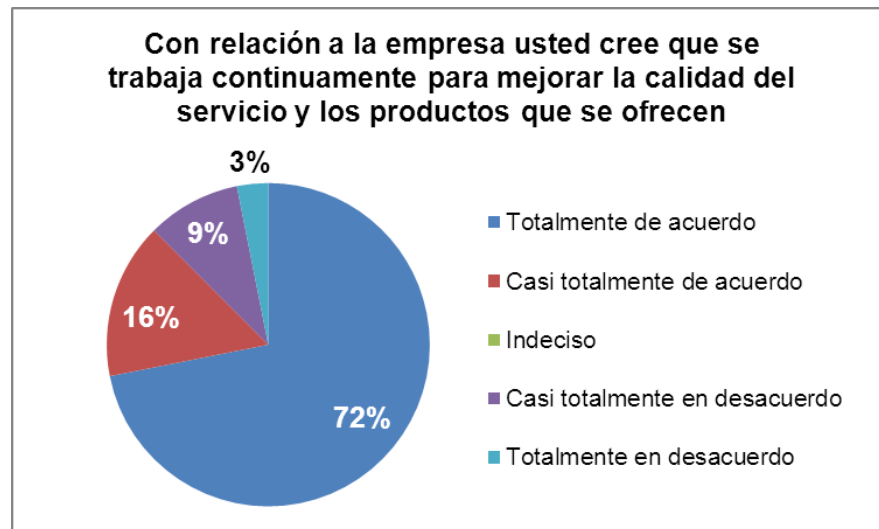
Gráfico 28. Con relación a la empresa usted considera que se proyecta una imagen positiva a los clientes



Elaborado por: Autora del proyecto

La última dimensión abordó la temática de percepción acerca de la empresa, para ello se inició preguntando si consideraban que la empresa proyectaba una imagen positiva a los clientes, frente a lo cual el 87% respondió que estaba totalmente de acuerdo y el 13% restante indicó que estaba casi totalmente en desacuerdo. Se percibe que nivel externo la empresa tiene un reconocimiento positivo en el entorno.

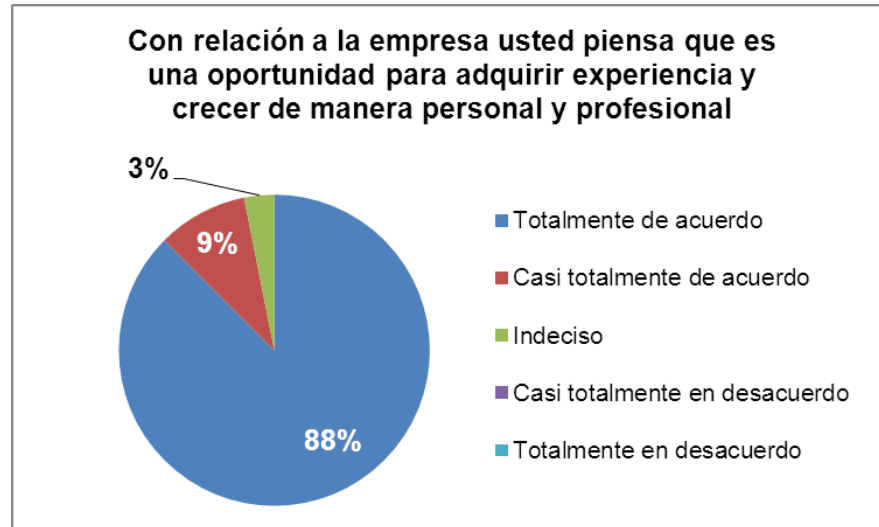
Gráfico 29. Con relación a la empresa usted cree que se trabaja continuamente para mejorar la calidad del servicio y los productos que se ofrecen



Elaborado por: Autora del proyecto

Seguido de ello, se consultó si el personal creía que la empresa trabaja continuamente para mejorar la calidad del servicio y los productos que se ofrecen, en ese aspecto el 72% respondió que estaba totalmente de acuerdo, el 16% indicó que está casi totalmente de acuerdo, mientras el 9% afirmó que se siente casi totalmente en desacuerdo y el 3% restante señaló que estaba totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, se puede inferir que el personal del supermercado considera que aún existen falencias respecto a las actividades que realiza la empresa para ofrecer y mejorar su portafolio.

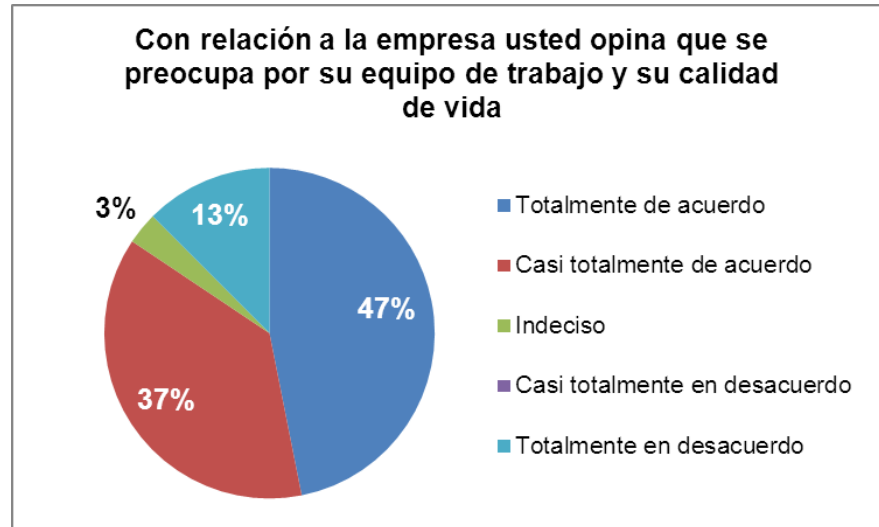
Gráfico 30. Con relación a la empresa usted piensa que es una oportunidad para adquirir experiencia y crecer de manera personal y profesional



Elaborado por: Autora del proyecto

Así mismo, se indagó si los encuestados piensan que la empresa es una oportunidad para adquirir experiencia y crecer de manera personal y profesional, al respecto el 88% respondió que estaba totalmente de acuerdo, mientras el 9% indicó que está casi totalmente de acuerdo y el 3% afirmó que se siente indeciso ante este interrogante. Se deduce de esta manera que el equipo de trabajo del supermercado considera que trabajar en esta empresa ha aportado a su experiencia y crecimiento a nivel personal y profesional.

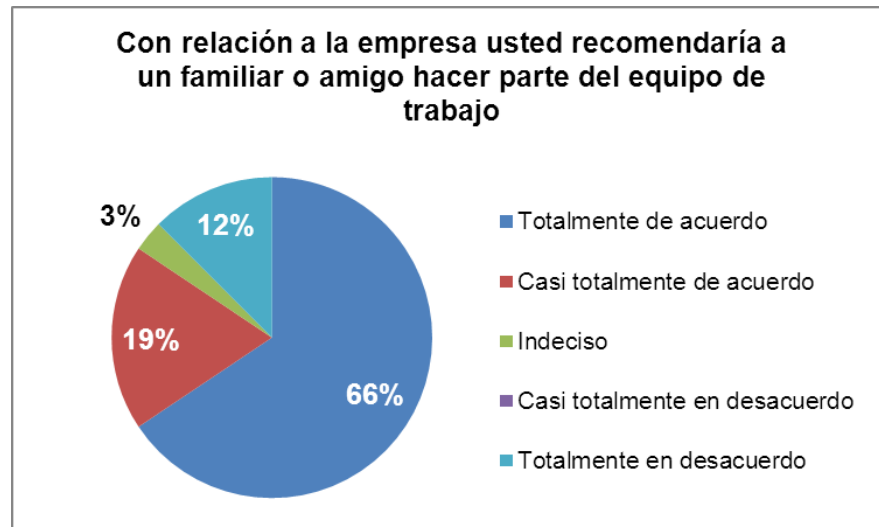
Gráfico 31. Con relación a la empresa usted opina que se preocupa por su equipo de trabajo y su calidad de vida



Elaborado por: Autora del proyecto

También se preguntó si opinaban que la empresa se preocupa por su equipo de trabajo y su calidad de vida, al respecto el 47% respondió que estaba totalmente de acuerdo, mientras el 37% indicó que está casi totalmente de acuerdo, el 3% afirmó que se siente indeciso ante este interrogante y el 13% manifestó que se siente totalmente en desacuerdo. Respecto a este aspecto, la empresa debe mejorar en la formulación e implementación de planes de acción enfocados en el bienestar del personal; así se logrará obtener unos mejores niveles de motivación, compromiso y satisfacción, lo que se traducirá en alta productividad y eficiencia.

Gráfico 32. Con relación a la empresa usted recomendaría a un familiar o amigo hacer parte del equipo de trabajo



Elaborado por: Autora del proyecto

Finalmente, y como parte de la percepción acerca de la empresa se consultó al personal encuestado si recomendarían a un familiar o amigo hacer parte del equipo de trabajo del supermercado, al respecto el 66% respondió que estaba totalmente de acuerdo, mientras el 19% indicó que está casi totalmente de acuerdo, el 3% afirmó que se siente indeciso ante este interrogante y el 12% manifestó que se siente totalmente en desacuerdo. Si bien es cierto que un porcentaje representativo considera que el supermercado puede ser una buena experiencia laboral, existen otros encuestados que tienen una opinión opuesta en este sentido; por lo tanto, la empresa requiere del diseño de políticas que prioricen la calidad del talento humano de la organización.

Análisis general a las encuestas:

Durante la realización de las encuestas a los empleados del supermercado MERCA PLAZA, se observa que estos sienten una insatisfacción generalizada por

las condiciones de trabajo de las que disponen. Entre las principales se podrían mencionar la ausencia de espacios para crecer profesionalmente, horarios extenuantes, excesiva carga laboral en los puestos, ausencia de políticas para el trabajo en equipo, canales de comunicación deficientes para la expresión de opiniones o comentarios por parte del personal.

Todos estos aspectos han incidido de manera negativa en el deterioro del clima laboral que se percibe actualmente en la empresa. Sumado a esto, la Gerencia y Administrador del supermercado desconocen las necesidades del personal, lo cual se ha traducido en bajos niveles de motivación y satisfacción laboral, desde diferentes ámbitos, que de una u otra manera pueden ser subsanados por medio de planes de acción enfocados al bienestar personal, laboral e incluso familiar.

Por lo anterior, la información recopilada permite que se elabore una propuesta de intervención, que tiene por objeto presentar un plan de acción medible y realizable para las directivas del supermercado MERCA PLAZA, donde puedan mejorar en aspectos del clima organizacional que requieren una atención inmediata.

Tabla 5. Propuesta de intervención

El plan de intervención se basa en la propuesta elaborada a partir de los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas, y que dan cuenta de los aspectos a mejorar.

PLAN DE INTERVENCIÓN									
Objetivo / actividades	Estrategias	2019					Responsables	Aliados	Presupuesto
		A	S	O	N	D			
Diseñar el modelo de direccionamiento estratégico en la empresa	Implementar y diseñar: Misión Visión Política de Calidad Valores Corporativos Por medio de una jornada especial que permita la integración y activa participación de todo el personal de la empresa para que se incluya el sentir y propósito hacia donde se espera consolidar el supermercado.						Gerencia y Administración		Capacitaciones \$1.500.000
Mejorar los canales de comunicación interna	Fomentar espacios de interacción donde la administración y personal del supermercado puedan tener una retroalimentación						Gerencia y Administración		Portales informáticos y de comunicación \$2.000.000

	constante para la mejora continua de la organización.							
	Capacitar al administrador sobre temas de comunicación efectiva y asertiva.					Gerencia	Cámara de Comercio	
	Hacer uso de diferentes canales que existen (carteleras o circulares) para generar una comunicación más fluida.					Administración		
Generar políticas enfocadas al bienestar laboral y social de los colaboradores	Diseñar un plan de Bienestar Laboral basado en actividades que permitan el desarrollo profesional de los colaboradores, por medio de capacitaciones o talleres de formación para el trabajo, que aporte a la mejora de sus capacidades.					Gerencia y Administración	Aseguradora de Riesgos Laborales	Uniformes eventos deportivos \$800.000 Eventos culturales \$1.000.000
	Contar con planes de acción donde se incluya al núcleo familiar del personal, brindado espacios de recreación y sano esparcimiento; como parte de la motivación y compromiso						Cajas de Compensación Familiar	Fechas especiales \$3.000.000 Kits escolares \$300.000

	que la empresa tiene para sus trabajadores.								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Autora del proyecto

Como parte de las estrategias de intervención que se plantearon para el supermercado MERCA PLAZA, se presentan los planes de Direccionamiento Estratégico, Bienestar Laboral, de manera que se conviertan en una hoja de ruta para su posterior aplicación y desarrollo.

Tabla 6. Plan de direccionamiento estratégico

Supermercado MERCA PLAZA Calidad y Economía a Menor Precio.	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2019				
PROPÓSITO DEL PLAN El Plan de Direccionamiento Estratégico tiene por objetivo establecer los lineamientos que definen la razón de ser de la empresa y el horizonte organizacional que espera alcanzar el supermercado como parte sus metas de posicionamiento y sostenibilidad					
EJECUTORES La ejecución del Plan de Direccionamiento Estratégico estará a cargo de la Gerencia y Administración del supermercado, como principales responsables del cumplimiento y realización de las actividades en los tiempos establecidos.					
ALIADOS Para la ejecución del Plan de Direccionamiento Estratégico el supermercado se apoyará en las siguientes entidades: – SENA – Universidades de la región – Cámara de Comercio					
DESARROLLO DEL PLAN <table><tr><td> TEMÁTICA </td><td> ACTIVIDADES </td></tr><tr><td> Misión y Visión </td><td> ¿Qué es la Misión? </td></tr></table>		TEMÁTICA	ACTIVIDADES	Misión y Visión	¿Qué es la Misión?
TEMÁTICA	ACTIVIDADES				
Misión y Visión	¿Qué es la Misión?				

	Importancia de la Misión
	¿Quiénes intervienen en la formulación de la Misión?
	Impacto de la Misión
	La Misión como razón de ser de la empresa
	¿Qué es la Visión?
	Elementos a tener en cuenta para la formulación de la Visión
	¿Cuál es el horizonte de tiempo que se debe establecer para la Visión? (corto, mediano y largo plazo)
	La Visión como herramienta para el logro de las metas organizacionales
Política de Calidad y Valores Corporativos	Política de Calidad ¿Qué es? ¿Cuál es su importancia para la empresa?
	Beneficios de contar con una política de calidad
	ISO 9001 como instrumento de apoyo para la formulación de la política de calidad
	Valores Corporativos
	¿Cómo escoger los valores que mejor representen a la empresa?
	Cultura Corporativa basada en valores

Elaborado por: Autora del proyecto

Tabla 7. Plan de fortalecimiento

El plan de fortalecimiento consiste en mantener los aspectos positivos de la organización; cobra importancia en la medida que si se descuidan al cabo de un periodo podría volverse aspecto a mejorar.

	PLAN DE FORTALECIMIENTO 2019	
PROPÓSITO DEL PLAN		
El Plan de Fortalecimiento tiene como finalidad dar una mejora continua a los aspectos positivos que tiene la empresa hacia un enfoque de orientación hacia la calidad.		
EJECUTORES		
La ejecución del Plan de Fortalecimiento estará a cargo de la Gerencia y Administración del supermercado, como principales responsables del cumplimiento y realización de las actividades en los tiempos establecidos.		
ALIADOS		
Para la ejecución del Plan de Fortalecimiento el supermercado se apoyará en las siguientes entidades: – Cámara de Comercio – Proveedores		
PRESUPUESTO		
Adecuaciones planta física \$ 50.000.000		
DESARROLLO DEL PLAN		
TEMÁTICA	ACTIVIDADES	
Imagen Corporativa	Inversión en adecuaciones al establecimiento como oficinas y bodega, adquisición paulatina de nuevas estanterías, góndolas y equipos para la	

	organización y ubicación de los productos.
	Fortalecer los espacios de interacción con los clientes por medio de redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram y Twitter)
Portafolio de Productos	Ampliar las alianzas estratégicas a través del ingreso de nuevas marcas y empresas al catálogo de productos que se ofertan en el supermercado.
	Realizar una mayor promoción al portafolio de marcas y productos a través de impulsadoras que decoren las góndolas y estanterías; de este modo de tendrá una imagen más atractiva y novedosa del supermercado, ampliando la fidelización de los clientes.

Elaborado por: Autora del proyecto

Tabla 8. Plan de bienestar laboral

		PLAN DE BIENESTAR LABORAL 2019	
PROPÓSITO DEL PLAN El Plan de Bienestar Laboral tiene como propósito principal definir estrategias encaminadas a establecer un espacio de sana interacción entre los miembros del supermercado; así como un sano esparcimiento de inclusión para las familias y la oportunidad de un crecimiento personal y profesional.			
EJECUTORES La ejecución del Plan de Bienestar Laboral estará a cargo de la Gerencia y Administración del supermercado, como principales responsables del cumplimiento y realización de las actividades en los tiempos establecidos.			
ALIADOS Para la ejecución del Plan de Bienestar Laboral el supermercado se apoyará en las siguientes entidades: – SENA – Cajas de Compensación Familiar – Alcaldía Municipal – Instituciones Educativas del municipio – Cámara de Comercio			
DESARROLLO DEL PLAN			
TEMÁTICA		ACTIVIDADES	
Deporte, Recreación y Sano Esparcimiento		Conformación de un equipo deportivo de futbol para participación en torneos municipales.	
		Participación en actividades culturales como desfiles en programaciones de la Feria Municipal.	
		Establecer dos fechas al año para realización de	

	paseos familiares.
	Fomentar espacios de compañerismo e interacción por medio de celebraciones especiales como día del amor y la amistad y navidad.
Crecimiento personal y profesional	Inscripción del personal en cursos virtuales en instituciones como el SENA; así mismo se debe estipular un horario especial para que de manera paulatina los colaboradores puedan culminar su formación.
	Brindar espacios para realización de estudios de bachillerato acelerado al personal que no haya culminado su preparación de básica secundaria.
	Ofrecer jornadas de capacitación donde se entrene a los colaboradores en aspectos de técnicas de ventas y servicio al cliente.
	Entrega de kits escolares (cuadernos y útiles) a los hijos de los colaboradores como parte de una estrategia donde se fomente la educación.

Elaborado por: Autora del proyecto

8. CONCLUSIONES

Realizar la medición del clima organizacional del supermercado MERCA PLAZA permitió identificar por medio de un diagnostico situacional apoyado en el método de observación algunos aspectos tanto positivos y negativos para la empresa, estableciendo como factores por mejorar la comunicación, el liderazgo positivo,

planes de capacitación, reconocimiento al logro y el trabajo de los colaboradores por parte de la empresa, entre otros que están afectando el clima laboral y ambiente de trabajo en el supermercado; lo cual se requiere ser subsanado para no afectar la productividad y buena imagen que tiene la empresa a nivel externo.

De igual manera, la aplicación de un censo a través de unas encuestas al personal del supermercado se catalogó como otro instrumento de recolección información que sirvió para evidenciar y determinar el clima organizacional a partir de la percepción y evaluación que dieron los encuestados, por medio algunas características como: las condiciones de trabajo, la relación con el jefe inmediato, la motivación y satisfacción laboral, entre otras; de este modo se pudo inferir que respecto al clima laboral la empresa desconoce la importancia del trabajo en equipo, además de no tener un grado de comunicación efectiva y asertiva con su jefe inmediato; por otra parte la administración del supermercado no tiene un plan de incentivos y reconocimientos para motivar a su personal, esto sumado a la carencia de oportunidades para acceder a capacitaciones o brindar el espacio para estudiar y crecer de manera personal y profesional.

Lo anterior sirvió de insumo para la generación de una propuesta de intervención donde se plasmaron estrategias realizables en el corto y mediano plazo por parte de las directivas de la empresa; entre los que se incluye el diseño de un plan de direccionamiento estratégico, la formulación de un plan de bienestar laboral y social y las posibilidades de capacitación y preparación tanto para el personal administrativo como operativo de la empresa; esto permitirá que la organización mejore sus niveles de motivación y satisfacción laboral, lo que a su vez se reflejará en mayores estándares de eficiencia, productividad y sostenibilidad.

Finalmente, se puede inferir que aunque el tema del clima organizacional ha ganado terreno dentro del ámbito empresarial, en muchas ocasiones el desconocimiento o indiferencia por parte de la Gerencia para diseñar e

implementar este tipo de programas no se hace de forma propositiva, ni mucho menos preventiva; lo cual se deriva posteriormente en contingencias repetitivas que afectan la calidad del talento humano; así como las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral; trascendiendo incluso a nivel externo, con la proyección de una mala imagen corporativa y la disminución en los niveles de ventas y márgenes de rentabilidad.

Es por ello que el clima organizacional cobra tal importancia al convertirse en un elemento inalienable a toda administración, ya que su medición, diagnóstico y análisis, representa una herramienta determinante para establecer las necesidades de los colaboradores que conforman el capital humano de una organización y de este modo lograr que por medio de la empresa se pueda facilitar espacios de aprendizaje y formación donde las personas vean alcanzados sus sueños y metas.

9. RECOMENDACIONES

Llevar a cabo un trabajo de campo y ejercicio de recolección de información por medio de la observación y aplicación de encuestas en el supermercado MERCA PLAZA permite presentar las siguientes recomendaciones como una opción de mejora para la organización.

- Es importante que el administrador del supermercado reciba capacitación en alianza con entidades del sector como Cámara de Comercio o instituciones de formación como el SENA o universidades de la región, en temas como comunicación efectiva y asertiva, liderazgo positivo, proactividad, trabajo en equipo; puesto que su rol de líder es prioritario para fomentar un mejor clima organizacional
- Se requiere que la empresa diseñe el plan de direccionamiento estratégico, formulando la misión, visión, política de calidad y valores corporativos, con la finalidad de que el personal administrativo y operativo puedan identificar y conocer cuál es la razón de ser y el horizonte del supermercado; así como los lineamientos que definen su cultura corporativa.
- Es fundamental que la empresa como un ente legalmente constituido diseñe un plan de bienestar laboral y social por medio de los cuales se especifiquen las actividades y planes de acción que vinculan tanto al trabajador como su núcleo familiar.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ L. La nueva organización. Una visión a través de su cultura. Cali: Centro Editorial Univalle. 1993

ANDER EGG, E. Metodología y práctica del desarrollo de la Comunidad. Editorial El Ateneo: México. 1982, 61 p.

ANZOLA, M. O. Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.2003

ARGYRIS C. The individual and organization: some problems of mutual adjustment. New York: John Wiley And Son. 1957.

BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México. 2011

CAMPBELL J.P. Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: Random house.1972. .

CASTILLO INOSTROZA, Camila y CIFUENTES MARTÍNEZ, Gabriel. Análisis del efecto de las dimensiones de la satisfacción laboral sobre los tipos de compromiso organizacional en trabajadores de la cadena de Supermercados Único. Tesis. Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas. Chile: Universidad de Concepción. 2017. Disponible en internet: <http://repositorio.udec.cl/bitstream/handle/11594/2400/Castillo%20-%20Cifuentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CORNELL F. Socially perceptive administration. New York: Ronald press. 1955. 38p.

CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F. 1992

DAVIS, K. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México. 1991

DE LA CRUZ CABALLERO, Adriana M. Clima organizacional en una empresa de autoservicio en el municipio de Teapa Tabasco. Tesis. Maestro en Administración. Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. 2013. Disponible en internet:<http://repositorioitsce.itscentla.edu.mx/riitsce/itsce/articulos/100/TESIS%20MAESTRIA.pdf>

DESSLER, G. Organización y Administración. México: Prentice Hall. 1979

ESQUÉN MENDOZA, José J G. Relación del clima laboral y el desempeño de los trabajadores de supermercados peruanos – PLAZA VEA. Tesis. Licenciado en Administración. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. 2015. Disponible en internet:https://www.academia.edu/29840739/RELACION_DEL_CLIMA_LABORAL_Y_EL_DESEMPE%C3%91O_DE_LOS_TRABAJADORES_DE_SUPERMERCADOS_PERUANOS_2015

FOREHAND G. A., y GILMER B. Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin. 1964.

GARCÍA SOLARTE M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-61.

GARCÍA VILLAMIZAR. Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. En: Porik An. Noviembre, 2007, 157 p. Disponible en internet:

http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

GIBSON, J. Organizaciones. Estructura y proceso. Bogotá: Legis. 1984

HERNÁNDEZ GARCÍA, Valentina y ROJAS, María Fernanda. Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. Trabajo de Grado. Magister en Administración con énfasis en Gestión Estratégica. Santiago de Cali: Universidad ICESI. 2011. Disponible en internet: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf

MARROQUÍN P, STEFANI A. y GUTIÉRREZ, LORENA P. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de BURGER KING. Informe Final. Licenciatura en Psicología. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. 2011. Disponible en internet: https://www.academia.edu/20049367/_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_RELACION_CON_EL_DESEMPEÑO_LABORAL_EN_LOS TRABAJADORES_DE_BURGER_KING_

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Formación talento humano en salud. Disponible en internet: <https://www.minsalud.gov.co/salud/PO/Paginas/talento-humano-salud.aspx>

LITWIN G. y Stinger H. Organizational climate. New York: Simon & Schuster. 1978

MÉNDEZ C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS – OEA. Desarrollo Integral.
Disponible en internet: http://www.oas.org/es/temas/desarrollo_integral.asp

-----, Desarrollo Integral. Disponible en internet:
http://www.oas.org/es/temas/desarrollo_humano.asp

OWENS, R.G. Organizational behavior in education. New York: McGraw Hill. 1981
ROBLES, L., & BORJA, A. Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
Lima, Perú. 2009

QUIROZ JIMÉNEZ, Samanta Lizeth. Diagnóstico del clima organizacional de una
empresa comercializadora de libros. Tesis. Magister en Administración. México
D.F.: Instituto Politécnico Nacional. 2016. Disponible en internet:
<http://148.204.210.201/tesis/1484928737701SamantaQuiroz.pdf>

RODRÍGUEZ, D. Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
1999

SEISDEDOS, N. El clima laboral y su medida. Revista “Psicología del Trabajo y de
las Organizaciones” 1996.

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta

ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SUPERMERCADO MERCAPLAZA



El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer e identificar aquellos elementos y situaciones cotidianas en su entorno de trabajo y su impacto a nivel físico y motivacional. Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y asigne una calificación teniendo en cuenta su experiencia y percepción.

Las respuestas aquí consignadas son anónimas y formaran parte de un análisis general en mejora de toda la organización.

ESCALA USADA PARA RESPONDER A LA ENCUESTA

Totalmente de acuerdo	5
Casi totalmente de acuerdo	4
Indeciso	3
Casi totalmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Respuesta Pregunta	Totalmente de acuerdo	Casi totalmente de acuerdo	Indeciso	Casi totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Su lugar de trabajo tiene una adecuada distribución (área física, corredores, ubicación de las estanterías y/o góndolas)					
Sus superiores le brindan un trato cordial					
Considera que su trabajo es valorado por su jefe					
En su lugar de trabajo es soportable el ruido					
Respuesta Pregunta	Totalmente de acuerdo	Casi totalmente de acuerdo	Indeciso	Casi totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cuenta con los elementos, herramientas o implementos de trabajo para el óptimo desarrollo de sus labores					
Sus compañeros valoran la importancia de trabajar en equipo					
Su jefe promueve el trabajo en equipo					
Se siente orgulloso de pertenecer a este equipo de trabajo					
Piensa que ha logrado integrarse y sentirse parte del equipo de trabajo					
Le retribuyen económicamente y de manera justa las labores que usted ejecuta					
Le han permitido adquirir mayor					

experiencia laboral					
Se superan de manera conjunta los problemas que se presentan					
Le brinda espacios para estudiar o capacitarse					
Entre sus compañeros de trabajo se apoyan y ayudan Mutuamente					
Su jefe ejerce un rol de liderazgo positivo					
Piensa que en la empresa se preocupan por su equipo de trabajo y su calidad de vida					
Respuesta	Totalmente de acuerdo	Casi totalmente de acuerdo	Indeciso	Casi totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Pregunta					
Se preocupan porque usted pase tiempo de calidad con su familia					
Su lugar de trabajo tiene una adecuada temperatura					
El equipo de trabajo promueven una sana convivencia					
Ha recibido algún reconocimiento por su trabajo o aportes					
Cree que en la empresa se trabaja continuamente para mejorar la calidad del servicio y los productos que se ofrecen					
Cree que hay una comunicación asertiva y constante con su jefe					
Considera que la empresa proyecta una imagen positiva a los clientes					
Considera que ha					

podido mejorar sus capacidades y habilidades laborales					
Piensa que la empresa es una oportunidad para adquirir experiencia y crecer de manera personal y profesional					
Es accesible obtener un permisos o solicitud de descansos					
Respuesta	Totalmente de acuerdo	Casi totalmente de acuerdo	Indeciso	Casi totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Pregunta					
Sus compañeros de trabajo son proactivos, es decir, generan alternativas que contribuyan al bienestar de todo el equipo de trabajo					
Sus superiores tienen en cuenta los aportes, ideas o sugerencias que hace el equipo de trabajo					
Su lugar de trabajo cuenta con iluminación adecuada					
Usted siente que su trabajo y dedicación aportan al crecimiento de la empresa					
Sus compañeros de trabajo se alegran ante los logros de un integrante del grupo de trabajo					
Recomendaría a un familiar o amigo hacer parte del equipo de trabajo					

Agradezco la disposición que ha tenido para responder a este cuestionario

Anexo B. Georreferenciación supermercado MERCA PLAZA

Incluir número y título



Fuente: Google Maps

106

Anexo D. Vista interna del supermercado MERCA PLAZA



Fuente: Google Maps



Fuente: Google Maps