

**Análisis del deterioro del clima organizacional en Grupo Éxito S.A.S que posibilite identificar factores, situaciones o circunstancias de años anteriores que han perjudicado el ambiente laboral y así crear un plan estratégico durante el año 2025.**

Presentado por:

Yamileth Edith Ramos Ramos

Asesor

Christian Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Julio de 2025

### **Dedicatoria**

Este proyecto está dedicado especialmente a Dios, quien nos ha dado la sabiduría, inteligencia y la fuerza para desarrollar y culminar este logro académico tan anhelado. A nuestros Padres por el apoyo incondicional, la motivación y el amor con el que nos han abrigado en el transcurso del camino, a toda la Familia y Amistades que de alguna manera tuvieron la paciencia y comprensión en todo el proceso, por último, a todas las personas que estuvieron involucradas aportando su grano de arena para que cada paso dado fuese seguro y más firme. Igualmente, queremos destacar la labor de todos los tutores comprometidos a enseñar con amor y paciencia para lograr que esta formación intelectual fuese genuina de conocimiento con el fin de alcanzar la meta de ser excelentes Profesionales.

### **Agradecimientos**

El agradecimiento de este proyecto está dirigido principalmente a Dios, puesto que sin él no hubiésemos tenido la paciencia, dedicación, sabiduría y salud para culminar éste proceso académico. A todos mis Familiares, conocidos y amigos que siempre estuvieron ahí para motivarnos cuando ya no podíamos; por la comprensión, el tiempo y el cariño que dispusieron. A mis Tutores que siempre nos ofrecieron sus conocimientos y nos dieron una palabra de aliento para que no dejáramos de cumplir nuestra meta, por darnos esperanza que podíamos asumir nuevos retos sin importar las dificultades.

Por último, a mis compañeros de batalla en ésta etapa universitaria, por el gran apoyo, compromiso, amor y trabajo en equipo, que sin duda alguna no sería posible el desarrollo de éste proyecto de grado.

## Resumen

Este proyecto de grado tiene como propósito analizar el clima organizacional del Grupo Éxito, sede Bogotá, con el fin de identificar los factores que afectan el bienestar laboral, el compromiso de los empleados y, por ende, la productividad organizacional. A través de un enfoque cuantitativo y un estudio descriptivo, se aplicó una encuesta estructurada tipo Likert a una muestra representativa de colaboradores operativos y administrativos. Los resultados muestran que existen falencias en aspectos clave como la comunicación interna, el reconocimiento, el liderazgo empático y las oportunidades de desarrollo profesional. Estos factores inciden directamente en la motivación, el trabajo en equipo y la estabilidad laboral. La investigación propone un plan estratégico de mejora del clima laboral basado en el fortalecimiento del liderazgo, la gestión del talento humano y la implementación de acciones que promuevan un ambiente positivo, colaborativo y participativo. La mejora sostenida del clima organizacional es fundamental para aumentar la retención de talento, mejorar el servicio al cliente y consolidar una cultura corporativa sólida y orientada al crecimiento.

***Palabras Claves:*** Clima organizacional – Grupo Éxito – ambiente laboral – productividad – gestión humana – liderazgo – motivación – retención del talento

### **Abstract**

This undergraduate project aims to analyze the organizational climate of Grupo Éxito in Bogotá, with the objective of identifying the factors that impact employee well-being, engagement, and organizational productivity. Using a quantitative approach and a descriptive study, a structured Likert-type survey was administered to a representative sample of operational and administrative staff. The findings reveal weaknesses in key aspects such as internal communication, recognition, empathetic leadership, and career development opportunities. These factors have a direct influence on motivation, teamwork, and job stability. The study proposes a strategic plan to improve the organizational climate, focused on strengthening leadership, human talent management, and implementing actions that promote a positive and collaborative work environment. The sustained improvement of the work climate is essential for increasing talent retention, enhancing customer service, and consolidating a strong corporate culture aligned with growth objectives.

**Keyword:** Organizational climate – Grupo Éxito – work environment – productivity – human management – leadership – motivation – talent retention

## Tabla de contenido

Introducción .....	9
Descripción del Problema .....	10
Planteamiento del problema .....	10
Justificación .....	12
Objetivos .....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos: .....	14
Antecedentes Del Problema .....	15
Marco Teórico .....	17
Principales teorías aplicables .....	17
Marco Legal .....	20
Metodología .....	21
Enfoque de investigación .....	21
<b>Tipo de estudio</b> .....	21
<b>Método</b> .....	21
Población y muestra .....	21
<i>Población:</i> .....	21
<i>Muestra:</i> .....	21
<b>Instrumento de recolección</b> .....	21
<i>Procedimiento</i> .....	22
Resultados .....	23
Instrumento de recolección de datos encuesta para empleados.....	23
Propuesta del Plan de Mejora .....	31
Conclusiones .....	33
Recomendaciones .....	35
Bibliografía .....	36
Anexos .....	39

## Lista de Figuras

<b>Figura 1: Conocimiento de la misión y visión del Grupo Éxito por parte de los empleados.</b> .....	<b>23</b>
<b>Figura 2: Nivel de conocimiento de los objetivos generales en el Grupo Éxito sede Bogotá.</b> .....	<b>23</b>
<b>Figura 3: Percepción de los empleados sobre los valores organizacionales.</b> .....	<b>24</b>
<b>Figura 4: Opinión de los colaboradores acerca de las oportunidades de crecimiento profesional.</b> .....	<b>25</b>
<b>Figura 5: Reconocimiento laboral percibido por los empleados en áreas operativas.</b> .....	<b>25</b>
<b>Figura 6: Percepción de la comunicación interna entre compañeros de trabajo.</b> .....	<b>26</b>
<b>Figura 7: Conocimiento y uso de canales formales de comunicación en el Grupo Éxito.</b> .....	<b>26</b>
<b>Figura 8: Relaciones de compañerismo y amistad entre los colaboradores.</b> .....	<b>27</b>
<b>Figura 9: Gestión de conflictos por parte de los jefes inmediatos.</b> .....	<b>27</b>
<b>Figura 10: Evaluación del liderazgo en las áreas operativas del Grupo Éxito.</b> .....	<b>28</b>
<b>Figura 11: Opinión sobre la compensación y recompensas laborales.</b> .....	<b>29</b>
<b>Figura 12: Grado de motivación entre compañeros para cumplir metas.</b> .....	<b>29</b>
<b>Figura 13: Nivel de satisfacción de los colaboradores con las funciones asignadas.</b> .....	<b>30</b>
<b>Figura 14: Percepción de los empleados sobre la flexibilidad de los horarios laborales.</b> .....	<b>30</b>

**Lista de apéndices**

<b>Apéndice A.....</b>	<b>39</b>
<b>Apéndice B.....</b>	<b>40</b>

## **Introducción**

El proceso de contratación y vinculación de personal en una organización representa un pilar fundamental dentro de la gestión del talento humano. La correcta implementación de criterios de selección, políticas internas, fases de reclutamiento, y cumplimiento de requisitos legales es esencial para atraer, evaluar y retener a los candidatos más idóneos. A través de una estructura organizada, las empresas pueden garantizar una selección justa y eficiente, alineada con sus objetivos estratégicos y valores corporativos. Además, elementos como los aspectos contractuales, el sistema de seguridad social y el reglamento interno de trabajo permiten establecer un marco formal y legal que regula las relaciones laborales, protegiendo tanto a la organización como al trabajador.

En este sentido, conocer y aplicar adecuadamente cada uno de estos componentes es vital para fortalecer la competitividad organizacional y consolidar ambientes laborales saludables y productivos.

## Descripción del Problema

### Planteamiento del problema

El Grupo Éxito, reconocido como una de las compañías líderes en el sector retail en Colombia, depende en gran medida de una fuerza laboral operativa sólida, comprometida y estable, especialmente en sus sedes de alto tráfico como la de Bogotá. La eficiencia en áreas clave como logística, cajas y atención al cliente no solo garantiza un servicio ágil y competitivo, sino que también fortalece la experiencia del consumidor y la sostenibilidad del negocio. No obstante, la empresa enfrenta un desafío crítico relacionado con la alta rotación de personal en estos frentes operativos, lo cual genera consecuencias significativas como el incremento en los costos de capacitación, interrupciones en los procesos operativos, y una disminución en la calidad del servicio prestado.

Este fenómeno podría estar estrechamente vinculado a debilidades en los procesos de selección de personal, entre ellas la identificación imprecisa de los perfiles requeridos, la aplicación de métodos de evaluación que carecen de objetividad y pertinencia, y la prolongación innecesaria de los tiempos de vinculación. Estos factores no solo comprometen el desempeño de los equipos de trabajo, sino que también repercuten negativamente en la percepción del cliente final y en la imagen institucional de la empresa.

Frente a esta problemática, se hace indispensable el diseño y análisis de un modelo de selección de personal más eficiente, que esté alineado tanto con las competencias técnicas requeridas para cada cargo como con los valores y la cultura organizacional del Grupo Éxito. Un modelo optimizado permitiría no solo reducir los índices de rotación, sino también mejorar la

adaptación del nuevo talento humano, fortalecer el clima organizacional y garantizar una mayor estabilidad operativa en la sede Bogotá.

¿De qué manera impactan los factores internos relacionados con liderazgo, comunicación, reconocimiento y desarrollo profesional en el clima organizacional del Grupo Éxito sede Bogotá?

## Justificación

En el entorno empresarial contemporáneo, organizaciones de gran escala como el **Grupo Éxito** enfrentan el reto constante de mantener altos niveles de competitividad, crecimiento sostenible y liderazgo en el mercado, lo cual solo es posible mediante la gestión efectiva del talento humano (Chiavenato, 2020; Robbins & Judge, 2019). Estos objetivos estratégicos dependen en gran medida del desempeño de las personas, ya que son ellas quienes ejecutan, sostienen y transforman los procesos organizacionales. En este sentido, el **clima organizacional** se reconoce como un factor determinante que influye directamente en la productividad, la retención del talento, la motivación del personal y la calidad del servicio (García, 2009).

En el caso particular del **Grupo Éxito sede Bogotá**, se ha identificado un deterioro progresivo en el ambiente laboral de las áreas operativas, evidenciado en tensiones internas, desmotivación, comunicación deficiente y una significativa rotación de personal. Estos aspectos no solo afectan el bienestar emocional de los colaboradores, sino que comprometen el logro de los objetivos corporativos, la eficiencia de los procesos y la percepción del cliente externo (Cuesta Santos, 2010).

La presente investigación busca analizar detalladamente las causas y condiciones que han afectado negativamente el clima organizacional en esta sede, considerando su impacto en variables críticas como la toma de decisiones, el liderazgo, la solución de conflictos, la innovación y la cohesión de los equipos de trabajo (Alles, 2005). Comprender la percepción del personal en torno a la supervisión, el reconocimiento, la participación y la comunicación permitirá identificar los focos de insatisfacción y diseñar estrategias de mejora sostenibles y alineadas con los valores institucionales del Grupo Éxito (Idalberto & Bohlander, 2017).

Asimismo, abordar el clima organizacional implica un impacto no solo empresarial, sino también social, pues un ambiente de trabajo positivo contribuye al bienestar emocional y profesional de los trabajadores, fomenta la innovación y mejora la reputación corporativa (Chiavenato, 2020). En consecuencia, el diseño de un plan estratégico orientado a fortalecer el clima laboral representa una oportunidad clave para optimizar los indicadores de gestión y consolidar al Grupo Éxito como un empleador confiable y socialmente responsable.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar los factores que han afectado negativamente el clima organizacional en el Grupo Éxito sede Bogotá, con el fin de proponer estrategias que mejoren el ambiente de trabajo y potencien la productividad del personal operativo y administrativo

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar los factores internos del clima organizacional que inciden en el desempeño y la satisfacción de los colaboradores del Grupo Éxito sede Bogotá.
- Diseñar un instrumento de recolección de información, tipo encuesta, que evidencie la percepción de los empleados sobre el entorno organizacional actual.
- Formular un plan estratégico orientado a la mejora del clima organizacional, con el propósito de fortalecer la motivación, el compromiso y la eficiencia laboral dentro de la organización.

## **Antecedentes Del Problema**

El Grupo Éxito, como una de las compañías más representativas del sector retail en Colombia, enfrenta el reto permanente de mantener operaciones eficientes y sostenibles, respaldadas por un equipo humano motivado y comprometido. Sin embargo, en su sede de Bogotá se han identificado señales de deterioro en el clima organizacional, sobre todo en áreas operativas como logística, cajas y atención al cliente. Este escenario se refleja en una alta rotación de personal, desmotivación y bajo compromiso, factores que impactan negativamente la productividad interna, la experiencia del cliente y la reputación corporativa (Cárdenas & Rojas, 2022).

Desde un enfoque teórico, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) indica que la insatisfacción laboral se origina en condiciones deficientes del entorno, como la falta de reconocimiento, políticas organizacionales poco claras y ambientes laborales impersonales. Estas condiciones podrían estar presentes en el Grupo Éxito sede Bogotá, afectando el bienestar emocional de los trabajadores. Asimismo, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) establece que los colaboradores deben satisfacer necesidades básicas, sociales y de autorrealización para desarrollar compromiso y motivación. Por su parte, Berlo (1960) enfatiza que una comunicación clara, abierta y bidireccional es clave para crear un entorno laboral sano y cohesionado.

En el plano investigativo, diversos estudios han abordado el impacto del clima organizacional:

- A nivel internacional, Mousa y Othman (2020) analizaron el sector minorista en Egipto y concluyeron que el clima organizacional influye directamente en la motivación y la retención del talento, destacando la importancia del liderazgo participativo y la comunicación interna.

- En el ámbito nacional, Cárdenas y Rojas (2022) encontraron que la ausencia de reconocimiento y los estilos de liderazgo autoritarios son factores clave de desmotivación y rotación en una cadena de supermercados en Colombia.
- En el contexto regional, Gómez (2021) evidenció que en grandes superficies de Bogotá la percepción negativa del clima laboral se relaciona con la sobrecarga de trabajo, la deficiente inducción de personal y la escasa valoración de los logros individuales.

Por todo lo anterior, analizar el clima organizacional del Grupo Éxito es una acción estratégica para detectar las causas del malestar interno, diseñar planes de mejora y fortalecer el compromiso laboral. Mejorar el clima organizacional no solo favorece la satisfacción y permanencia del talento humano, sino que también optimiza los resultados operativos y la imagen de la empresa (Mousa & Othman, 2020).

## **Marco Teórico**

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre las políticas, prácticas, procedimientos, normas y ambiente físico dentro de una organización. Representa la atmósfera psicológica que influye directamente en la conducta, motivación y desempeño del personal. Según Chiavenato (2020), el clima organizacional actúa como una especie de "termómetro social", reflejando el nivel de satisfacción, compromiso y bienestar de los trabajadores.

Esta variable es clave en la productividad organizacional, ya que influye en fenómenos como la rotación de personal, el ausentismo, los conflictos laborales, la motivación intrínseca y la cohesión del equipo. En empresas grandes como el Grupo Éxito, donde la eficiencia operativa depende en gran medida del compromiso del recurso humano, un clima negativo puede deteriorar gravemente los indicadores de servicio al cliente, desempeño logístico, eficiencia administrativa y reputación institucional.

### **Principales teorías aplicables**

#### **- Teoría de los dos factores – Frederick Herzberg (1959)**

Herzberg plantea que existen factores higiénicos (salario, condiciones laborales, políticas de empresa, relaciones interpersonales) que, si no están presentes, generan insatisfacción, aunque su presencia no garantiza motivación. Por otro lado, los factores motivacionales (reconocimiento, responsabilidad, crecimiento personal) sí impulsan el rendimiento y la satisfacción. En el Grupo Éxito, un clima laboral adecuado implica mejorar ambos grupos de factores.

- **Jerarquía de necesidades – Abraham Maslow (1943)**

Maslow argumenta que los individuos deben satisfacer necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad) antes de aspirar a niveles superiores como la autoestima o la autorrealización. En el contexto organizacional, si no se garantiza un entorno seguro, estable y valorado, los empleados no desarrollarán compromiso ni creatividad.

- **Comunicación organizacional – David K. Berlo (1960)**

La teoría de Berlo enfatiza que la comunicación clara, directa y horizontal fortalece los lazos entre líderes y colaboradores. Un sistema de comunicación deficiente genera malentendidos, rumores y desconfianza, deteriorando el clima interno.

- **Cultura organizacional – Edgar Schein (1985)**

Schein establece que la cultura (creencias, valores, rituales) condiciona el comportamiento organizacional. Cuando no hay coherencia entre los valores institucionales y las prácticas reales, los trabajadores perciben un clima inconsistente o injusto.

- **Dimensiones del clima organizacional**

Los estudios recientes coinciden en que el clima organizacional puede evaluarse en múltiples dimensiones, tales como:

- Liderazgo y supervisión: estilo de dirección, equidad, cercanía.
- Relaciones interpersonales: compañerismo, apoyo entre equipos.
- Reconocimiento: retroalimentación positiva y valoración del esfuerzo.
- Comunicación: claridad, accesibilidad y frecuencia de la información.

- Condiciones físicas y bienestar: comodidad, salud laboral, cargas de trabajo.
- Oportunidades de desarrollo: capacitación, promoción interna.

## **Marco Legal**

El marco jurídico colombiano establece normas generales orientadas a proteger la integridad, dignidad y bienestar del trabajador dentro del ambiente laboral. Estas leyes e instrumentos respaldan de manera indirecta la necesidad de mantener un clima organizacional saludable:

### **- Constitución Política de Colombia (1991)**

Artículo 25: Declara que el trabajo es un derecho fundamental, lo cual exige un entorno digno y favorable.

Artículo 53: Ordena la adopción de principios mínimos fundamentales del trabajo, entre ellos, la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades y el bienestar.

### **- Ley 1010 de 2006 – Ley contra el acoso laboral**

Busca prevenir y sancionar prácticas que alteren la tranquilidad y dignidad del trabajador. Un entorno marcado por el acoso degrada el clima laboral, por lo tanto, esta ley promueve indirectamente la creación de un ambiente organizacional sano y respetuoso.

### **- Ley 1562 de 2012 – Sistema General de Riesgos Laborales**

Promueve la protección integral del trabajador, incorporando la dimensión psicosocial como parte de los factores de riesgo a intervenir dentro del entorno laboral.

### **- Resolución 0312 de 2019 – Estándares mínimos del SG-SST**

Regula los estándares mínimos que deben cumplir las empresas en cuanto a salud y seguridad laboral. Dentro de estos estándares, se exige la evaluación de factores psicosociales, percepción del clima laboral y diseño de estrategias de mejoramiento.

## Metodología

### Enfoque de investigación

Este proyecto adopta un enfoque **cuantitativo**, que permite medir y analizar de forma objetiva las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional. A través de datos numéricos, se identificarán las dimensiones críticas que requieren intervención.

### Tipo de estudio

Se trata de una investigación **descriptiva y diagnóstica**, ya que se busca identificar y caracterizar los elementos del clima organizacional actual en el Grupo Éxito sede Bogotá, sin alterar ninguna variable de estudio.

### Método

Se empleará el **método de encuesta**, por ser una técnica eficaz para obtener información de un número representativo de trabajadores en diversas áreas de la empresa.

### Población y muestra

#### *Población:*

La población objeto de estudio está conformada por aproximadamente **180 empleados** del Grupo Éxito sede Bogotá, incluyendo personal operativo, administrativo y de apoyo.

#### *Muestra:*

- Se tomará una muestra representativa del 20% de la población total, equivalente a 36 colaboradores, seleccionados de forma estratificada según cargo, antigüedad y área de trabajo.

### Instrumento de recolección

Se diseñará un cuestionario estructurado tipo Likert, dividido en secciones que evalúan las dimensiones del clima organizacional: liderazgo, relaciones, condiciones físicas, motivación, entre otras. El instrumento será validado por expertos antes de su aplicación.

### *Procedimiento*

1. Solicitud de autorización a la empresa.
2. Aplicación del instrumento de forma anónima y digital.
3. Recolección y sistematización de datos.
4. Análisis estadístico descriptivo: promedios, frecuencias y cruces de variables.
5. Identificación de patrones críticos y recomendaciones prácticas.

## Resultados

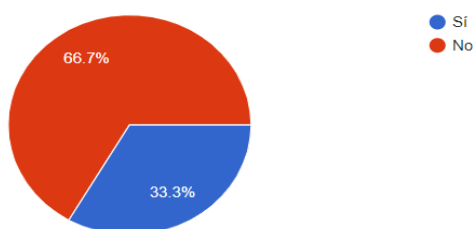
Los principales hallazgos obtenidos en la aplicación de la encuesta evidenciaron lo siguiente:

### Instrumento de recolección de datos encuesta para empleados.

**Figura 1: Conocimiento de la misión y visión del Grupo Éxito por parte de los empleados.**

¿Tiene usted conocimiento sobre la Misión y Visión de la empresa?

12 respuestas



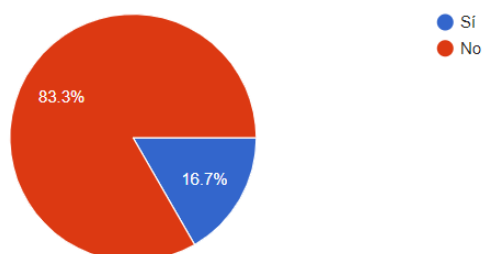
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

Al analizar las respuestas, se evidencia que el 66,7% de los empleados no conoce la misión y visión del Grupo Éxito sede Bogotá, mientras que únicamente el 33,3% afirma conocerlas. Esta falta de conocimiento es preocupante, ya que entender el propósito y las metas de la empresa es fundamental para alinear las acciones de todos los colaboradores hacia el logro de los objetivos corporativos.

**Figura 2: Nivel de conocimiento de los objetivos generales en el Grupo Éxito sede Bogotá.**

¿Le han informado a cerca de los objetivos generales de la empresa?

12 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

En relación con el conocimiento de los objetivos generales de la empresa, el 83,3% de los 12 empleados encuestados indica no haber recibido información sobre ellos, mientras que el 16% sí los conoce. Este resultado refleja una deficiente inducción organizacional, aspecto clave para orientar a los trabajadores hacia el cumplimiento de metas y estrategias institucionales.

**Figura 3: Percepción de los empleados sobre los valores organizacionales.**



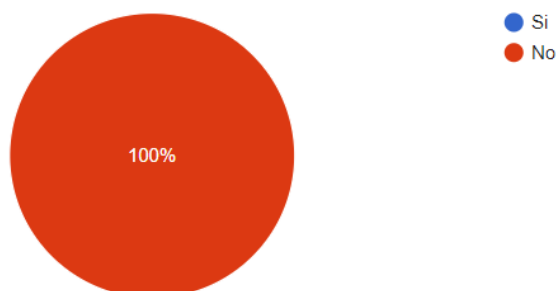
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

Sobre los valores corporativos, el 58,3% de los colaboradores afirma no haber escuchado sobre ellos, el 25% dice que no le interesan y solo el 16,7% asegura tenerlos presentes. Esto denota una debilidad en la cultura organizacional, ya que valores como el respeto, el compañerismo, la empatía y la honestidad son esenciales para fortalecer la identidad corporativa y la integración del equipo.

#### Figura 4: Opinión de los colaboradores acerca de las oportunidades de crecimiento profesional.

¿La empresa le brinda oportunidades de crecimiento profesional?

12 respuestas



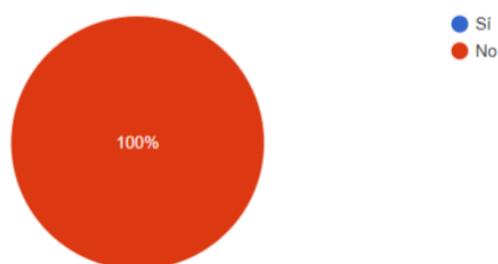
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

Todos los encuestados coinciden en que no existen oportunidades de crecimiento profesional dentro del Grupo Éxito sede Bogotá. Esto evidencia una falta de planes de formación y promoción interna, lo cual desincentiva el desarrollo del talento y reduce la motivación para alcanzar altos niveles de desempeño e innovación.

#### Figura 5: Reconocimiento laboral percibido por los empleados en áreas operativas.

¿Usted recibe felicitaciones de parte de la empresa por su buen desempeño?

12 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

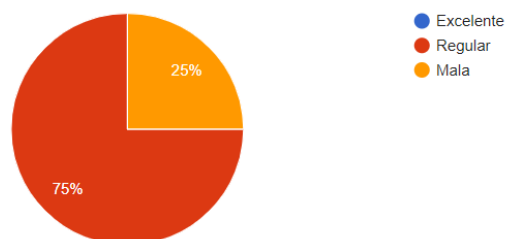
Los datos muestran que el esfuerzo de los empleados no es valorado adecuadamente. La falta de reconocimiento afecta la satisfacción personal y laboral, así como la motivación para cumplir

con las metas. Es necesario que la empresa refuerce los mecanismos de reconocimiento individual y grupal para mejorar la productividad y el ambiente de trabajo.

### Figura 6: Percepción de la comunicación interna entre compañeros de trabajo.

¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

12 respuestas



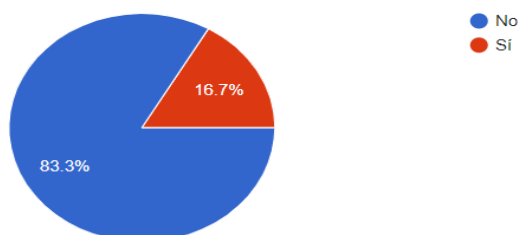
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

El 75% de los empleados considera que la comunicación entre compañeros es solo “regular”, mientras que el 25% la califica como “mala”. Esto refleja un clima laboral con deficiencias en la comunicación interna, lo cual genera falta de empatía, respeto y colaboración. La empresa necesita implementar estrategias que fortalezcan la comunicación y las relaciones interpersonales.

### Figura 7: Conocimiento y uso de canales formales de comunicación en el Grupo Éxito.

¿La empresa tiene canales formales para que la comunicación sea efectiva?

12 respuestas



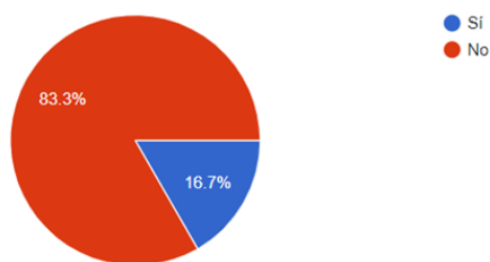
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

Según el 83,3% de los encuestados, no existen canales formales de comunicación para resolver conflictos o transmitir inquietudes, lo que genera descoordinación y poca claridad en la ejecución de tareas. Esta situación afecta incluso la imagen corporativa, ya que proyecta desorganización y poca profesionalidad hacia el personal y los clientes.

### Figura 8: Relaciones de compañerismo y amistad entre los colaboradores.

¿Ha encontrado amigos en la empresa Grupo Exito sede Bogota?

12 respuestas



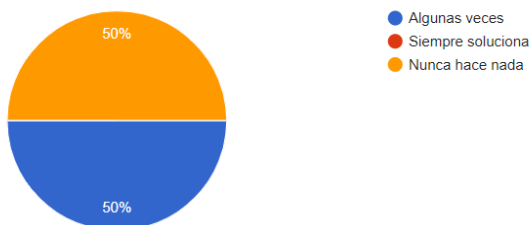
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

El 83,3% de los colaboradores declara no haber generado amistades dentro de la empresa, y solo el 16,7% afirma haber formado alguna relación de compañerismo. Esto refleja una falta de integración y colaboración, que puede afectar el trabajo en equipo y la motivación para alcanzar objetivos comunes.

### Figura 9: Gestión de conflictos por parte de los jefes inmediatos.

¿Considera que el jefe actúa rápidamente cuando hay problemas de convivencia?

12 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

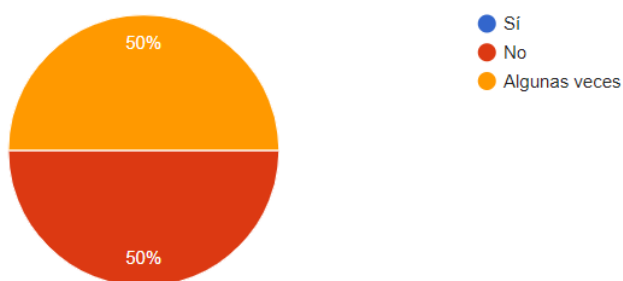
Respecto a la gestión de conflictos, el 50% de los empleados indica que su jefe nunca interviene en los problemas de convivencia, mientras que el otro 50% señala que lo hace ocasionalmente. Esto sugiere una carencia de liderazgo efectivo, ya que los líderes deberían velar por mantener la armonía en el equipo y resolver los conflictos de forma oportuna.

**Figura 10: Evaluación del liderazgo en las áreas operativas del Grupo Éxito.**

---

¿Considera que en la empresa existe un buen liderazgo?

12 respuestas



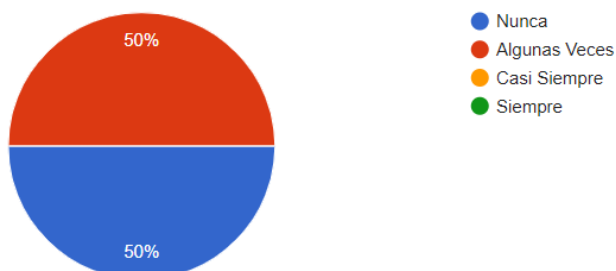
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

En cuanto a la percepción del liderazgo, la opinión de los empleados está dividida: el 50% considera que no existe un buen líder, mientras que el otro 50% cree lo contrario. Un liderazgo sólido requiere confianza, respeto, escucha activa y trabajo en equipo, cualidades que no parecen estar presentes de manera uniforme.

**Figura 11: Opinión sobre la compensación y recompensas laborales.**

¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas?

12 respuestas



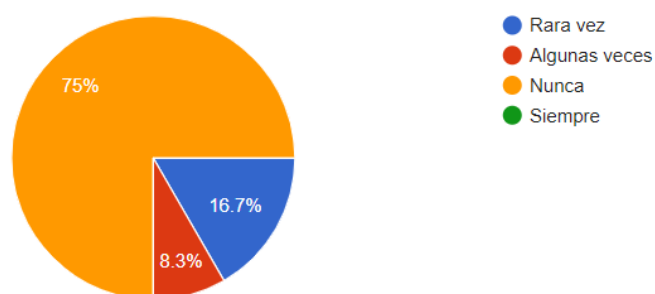
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

Sobre las compensaciones, el 50% de los colaboradores indica que sus esfuerzos rara vez son recompensados, y el otro 50% asegura que nunca ha recibido incentivos. Esto provoca desmotivación y frustración, afectando el rendimiento y la calidad del servicio.

**Figura 12: Grado de motivación entre compañeros para cumplir metas.**

¿Su equipo de trabajo lo motiva para alcanzar las metas?

12 respuestas



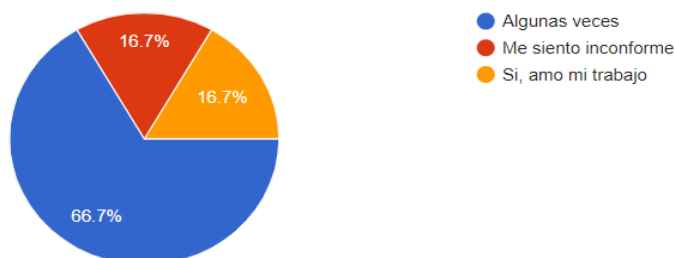
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

El 75% de los trabajadores afirma que sus compañeros nunca los han motivado para alcanzar metas, mientras que el 16,7% dice que esto ocurre solo en pocas ocasiones. Esto demuestra una cultura de trabajo individualista, con escaso apoyo entre los integrantes del equipo.

**Figura 13: Nivel de satisfacción de los colaboradores con las funciones asignadas.**

¿Se siente satisfecho con las funciones que desempeña en la empresa?

12 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

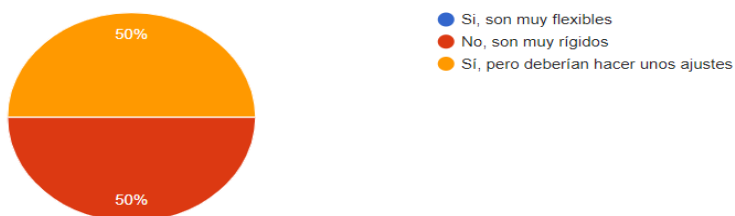
En relación con la satisfacción en las funciones asignadas, el 66,7% de los empleados dice sentirse satisfecho solo algunas veces, y el 16,7% se declara inconforme. Esto podría deberse a la falta de inducción o claridad en los roles, lo que afecta la eficiencia y aumenta la rotación de personal.

**Figura 14: Percepción de los empleados sobre la flexibilidad de los horarios laborales.**

¿Los horarios de trabajo le parecen apropiados y conscientes para permitir un descanso digno?

 Copiar

12 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

Respecto a los horarios laborales, el 50% de los empleados los considera demasiado rígidos, y el otro 50% opina que deberían modificarse. Los turnos fragmentados impiden un adecuado descanso y generan estrés, afectando tanto el bienestar del personal como el clima organizacional.

## **Propuesta del Plan de Mejora**

### ***1. Acción***

- El análisis de los resultados muestra que el 65% de los encuestados consideran que la comunicación organizacional necesita mejoras significativas, principalmente en lo relacionado con la claridad y frecuencia de los mensajes internos.
- En cuanto al liderazgo, el 57% de los trabajadores opina que sus superiores no aplican un estilo empático ni participativo, lo que genera desmotivación.
- Un 70% manifiesta que no recibe reconocimiento suficiente por su desempeño, lo que afecta la moral y el compromiso.
- Solo el 54% identifica oportunidades claras de crecimiento profesional, lo que limita la proyección a largo plazo dentro de la organización.
- No obstante, un 82% expresa un alto sentido de compromiso con la empresa, lo que representa una fortaleza para implementar estrategias de mejora sostenibles.

Se diseñó y aplicó una encuesta tipo Likert de 16 ítems divididos en cinco secciones (liderazgo, comunicación, motivación, condiciones laborales y desarrollo profesional). El instrumento fue validado mediante revisión de expertos y aplicado digitalmente a la muestra seleccionada.

Estos resultados permiten concluir que, si bien hay un alto sentido de pertenencia, es urgente actuar sobre las variables de liderazgo, comunicación y reconocimiento para evitar desgaste emocional, rotación de personal y bajo desempeño.

### **2. Capacitación en liderazgo participativo**

- Responsables: Área de formación

- Indicador: Participación en talleres / evaluación de satisfacción

### **3. Reestructuración del sistema de reconocimiento**

- Responsables: Talento Humano
- Indicador: Niveles de motivación reportados en encuestas

### **4. Programa de desarrollo profesional por niveles**

- Responsable: Dirección de operaciones
- Indicador: Ascensos internos / rotación de personal

### **5. Encuestas semestrales de seguimiento al clima laboral**

- Responsable: Gestión Humana

## Conclusiones

Tras el desarrollo de la presente investigación, se ha recopilado información relevante y suficiente que permite establecer diversas conclusiones sobre la situación del clima organizacional en el Grupo Éxito, sede Bogotá.

Se identificaron múltiples factores que han contribuido al deterioro del ambiente laboral, especialmente en áreas operativas y administrativas. Entre estos factores destacan: la falta de un liderazgo empático y orientado al desarrollo del talento humano, la carencia de una comunicación organizacional efectiva, el desconocimiento por parte de los empleados de la misión, visión y objetivos corporativos, así como altos niveles de estrés laboral y escasas oportunidades de crecimiento profesional. Además, se evidenció una falta de reconocimiento por parte de los mandos medios al desempeño de los trabajadores, una gestión ineficiente de los conflictos interpersonales, deficiencias en el trabajo en equipo y políticas laborales rígidas que generan desmotivación e inconformidad entre los colaboradores.

A partir de estas observaciones, se considera fundamental que el Grupo Éxito implemente estrategias integrales orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional. Esto implica establecer programas de capacitación y mentoría que fortalezcan las habilidades de liderazgo dentro de los equipos, fomentar una comunicación abierta y bidireccional que permita una retroalimentación constante, e impulsar una cultura participativa que promueva el sentido de pertenencia y compromiso.

Asimismo, resulta esencial que la empresa adopte políticas de bienestar laboral que aborden tanto el plano físico como emocional de los colaboradores. Iniciativas como programas de salud mental, actividades de relajación y ejercicio físico, horarios flexibles y servicios de

acompañamiento psicológico contribuirán significativamente a disminuir el estrés y aumentar la satisfacción de los empleados.

Invertir en la mejora del clima organizacional no solo beneficiará directamente a los trabajadores del Grupo Éxito, sino que también repercutirá positivamente en el rendimiento global de la organización. Un entorno laboral favorable propicia mayor productividad, mejora la salud y el bienestar del personal, fortalece el compromiso institucional y reduce la rotación de personal. De igual manera, favorece relaciones interpersonales más sólidas y crea un ambiente que estimula la innovación y la creatividad, elementos clave en un entorno empresarial competitivo como el del retail.

En conclusión, atender las condiciones del clima organizacional en el Grupo Éxito sede Bogotá es una inversión estratégica que impacta de forma directa en la sostenibilidad, competitividad y reputación de la empresa a largo plazo.

### **Recomendaciones**

- Diseñar un plan de formación en liderazgo empático para jefes de área, basado en inteligencia emocional, escucha activa y retroalimentación constructiva.
- Fortalecer los canales de comunicación interna, asegurando mensajes claros, frecuentes y participativos entre todos los niveles jerárquicos.
- Implementar programas de reconocimiento, tanto individuales como colectivos, que refuercen el sentido de logro, compromiso y permanencia.
- Crear un plan de desarrollo profesional que incluya rutas de ascenso, capacitación continua y procesos de mentoría.
- Establecer encuestas de clima organizacional semestrales, para monitorear los avances, ajustar estrategias y fomentar una cultura de mejora continua.

## Bibliografía

Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual de Información - OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350)

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130>

Dolan, S. L., López Cabrales, A., & Valle Cabrera, R. (2014). La gestión de personas y del talento: la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590)

[24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590)

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Revista Ciencias Estratégicas, 17(22), 47–64.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469)

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Ediciones Pirámide. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076)

Mendez, A. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.

<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

Pérez, A. F., & Rodríguez, L. R. (2021). Principales teorías de la Gestión del Talento Humano [Objeto Virtual de Información - OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Berlo, D. K. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Idalberto, C., & Bohlander, G. (2017). *Administración de recursos humanos: Productividad, mejora del desempeño y calidad de vida en el trabajo*. McGraw-Hill.

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/unad/69130>

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Revista Negotium, 5(13), 4-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78211388002>

Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica.

Berlo, D. K. (1960). The process of communication: An introduction to theory and practice. Holt, Rinehart and Winston.

Cárdenas, J., & Rojas, M. (2022). Clima organizacional y motivación en el sector retail colombiano. Revista Colombiana de Gestión Organizacional, 8(2), 45-58. <https://doi.org/10.1234/rcgo.v8n2.2022>

Gómez, L. (2021). Análisis del clima laboral en grandes superficies de Bogotá. Revista de Ciencias Empresariales, 9(1), 88-102.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mousa, M., & Othman, M. (2020). The impact of organizational climate on employee motivation and retention in the retail sector. International Journal of Human Resource Studies, 10(3), 45–63. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17292>

## Anexos

### Apéndice A

#### *Instrumento de recolección de datos - encuesta*

#### **Encuesta para empleados de Grupo Éxito sede Bogotá.**

Ésta encuesta se realiza con el fin de obtener información relevante desde la perspectiva del empleado con referencia al clima organizacional, de acuerdo con la investigación que se está realizando como proyecto de grado.

- 1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la Misión y Visión de la empresa?**
  - a. Sí
  - b. No
- 2. ¿Le han informado a cerca de los objetivos generales de la empresa?**
  - a. Sí
  - b. No
- 3. ¿Conoce los valores organizacionales de Grupo éxito sede Bogotá?**
  - a. No, nunca los he escuchado
  - b. Sí, siempre los tengo presentes
  - c. Sí, pero no me interesa
- 4. ¿La empresa le brinda oportunidades de crecimiento profesional?**
  - a. Sí
  - b. No
- 5. ¿Usted recibe felicitaciones de parte de la empresa por su buen desempeño?**
  - a. Sí
  - b. No
- 6. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?**
  - a. Excelente
  - b. Regular
  - c. Mala
- 7. ¿La empresa tiene canales formales para que la comunicación sea efectiva?**
  - a. Sí
  - b. No

*Nota.* Cuestionario de encuesta, diseñado para los empleados de la empresa Grupo Éxito sede Bogotá

**Apéndice B**

*Instrumento de recolección de datos - encuesta*

8. **¿Ha encontrado amigos en la empresa Grupo éxito sede**
- a. Sí
  - b. No
9. **¿Considera que el jefe actúa rápidamente cuando hay problemas de convivencia?**
- a. Algunas veces
  - b. Siempre soluciona
  - c. Nunca hace nada
10. **¿Considera que en la empresa existe un buen liderazgo?**
- a. Sí
  - b. No
  - c. Algunas veces
11. **¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas?**
- a. Nunca
  - b. Algunas Veces
  - c. Casi Siempre
  - d. Siempre
12. **¿Su equipo de trabajo lo motiva para alcanzar las metas?**
- a. Rara vez
  - b. Algunas Veces
  - c. Nunca
  - d. Siempre
13. **¿Se siente satisfecho con las funciones que desempeña en la empresa?**
- a. Algunas veces
  - b. Me siento inconforme
  - c. Si, amo mi trabajo
14. **¿Los horarios de trabajo le parecen apropiados y conscientes para permitir un descanso digno?**
- a. Si, son muy flexibles
  - b. No, son muy rígidos
  - c. Si, pero deberían hacer unos ajustes

*Nota.* Cuestionario de encuesta, diseñado para los empleados de la empresa Grupo Éxito sede

Bogotá