

**Análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal y calidad del
servicio en el supermercado JAMA**

Aura Cristina Lindarte Chacón

Asesora

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

En primer lugar, dedico este proyecto a Dios, por brindarme la sabiduría, la fuerza y la salud requeridos para finalizar este proceso a mis padres, por ser mi guía, mi motivación, por su apoyo incondicional, y por inculcarme la importancia del esfuerzo y la constancia, y a todos aquellos que, de manera directa o indirecta, formaron parte de esta travesía, agradezco sus palabras de motivación y su fe en mí y finalmente me lo dedico a mi porque a pesar de las circunstancias de la vida, siempre confié en mí y dedique mi tiempo a mi formación como profesional porque con amor, dedicación, constancia y esfuerzo, todos los sueños son una realidad.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortaleza durante estos años de formación académica, también agradezco a mi padre Ramon Lindarte y a mi madre Nancy Chacón por su apoyo incondicional, a mis hermanas Nelcy Lindarte, Fernanda Lindarte y Eliancy Lindarte y a mis amigos por darme ánimos cuando pensaba que ya no podía más, sin duda son parte fundamental de mi formación como profesional. Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por darme la oportunidad de formarme como administradora de empresas y a los tutores que me acompañaron en este proceso.

Resumen

El presente trabajo es el resultado de la realización de una investigación ardua sobre el clima organizacional del supermercado JAMA, esto con el propósito de identificar cuáles son los factores negativos que han generado la problemática, para a partir de allí establecer estrategias que contribuyan en dar solución a dicha situación. Los hallazgos muestran un entorno organizacional caracterizado por una insuficiente comunicación interna, percepciones de trato desbalanceadas entre los empleados antiguos y nuevos, y una ausencia de reconocimiento en el trabajo. Estas circunstancias han provocado conflictos internos que impactan en la integración del equipo y el servicio al cliente, lo que se traduce en una reducción en la satisfacción de los usuarios y un incremento en la intención de dimisión del personal. Se demostró que la incorporación de nuevos empleados, sin una estrategia apropiada de acogida ni procedimientos de integración, ha provocado disputas con el personal ya existente, situación que ha sido perceptible incluso por los clientes. Esta situación amenaza la estabilidad operacional del supermercado y su prestigio. Para concluir, resalta la imperiosa necesidad de establecer un programa de mejora del ambiente laboral fundamentado en la equidad, la comunicación eficaz, la inclusión y la motivación del personal, como elementos clave para potenciar la permanencia del talento humano y proporcionar un servicio de alta calidad.

Palabras Claves: Clima organizacional, comunicación interna, clientes, motivación laboral, conflicto laboral

Abstract

This paper is the result of extensive research on the organizational climate at JAMA supermarket. The goal was to identify the negative factors that have generated the problem and based on these, establish strategies that contribute to resolving the situation. The findings reveal an organizational environment characterized by insufficient internal communication, unbalanced perceptions of treatment between existing and new employees, and a lack of job recognition. These circumstances have led to internal conflicts that impact team integration and customer service, resulting in reduced customer satisfaction and an increase in staff turnover. It was shown that the incorporation of new employees, without an appropriate onboarding strategy or integration procedures, has led to disputes with existing staff, a situation that has been noticeable even by customers. This situation threatens the supermarket's operational stability and reputation. In conclusion, he emphasizes the urgent need to establish a work environment improvement program based on equity, effective communication, inclusion, and staff motivation, as key elements for enhancing the retention of human talent and providing high-quality service.

Keyword

Organizational climate, internal communication, customer loyalty, employee motivation, labor conflict.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Empresa Seleccionada	11
Título de la Propuesta del Proyecto de Grado	11
Planteamiento del Problema	12
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Antecedentes	15
Justificación	17
Marco Teórico	20
Marco Legal	23
Constitución Política de Colombia 1991	23
Código Sustantivo del Trabajo (CST).....	23
Ley 1010 de 2006 - Ley de Acoso Laboral.....	24
Resolución 2646 de 2008 – Riesgo Psicosocial Laboral	24
Metodología	27
Tipo de Investigación.....	27
Alcance	27
Hipótesis	27
Hipótesis General.....	28
Hipótesis Específica.....	28
Población y Muestra	28

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	28
Encuesta	29
Entrevistas.....	29
Observación	30
Técnicas de Análisis de Datos.....	30
Resultados	31
Resultados Obtenidos en la Encuesta	31
Resultados Obtenidos en la Entrevista.....	31
Resultados Obtenidos en la Observación.....	32
Esquema de Metodologías y Técnicas para Mejorar el Clima Organizacional	32
Conclusiones	36
Recomendaciones	37
Referencias Bibliográficas	39
Apéndices.....	42

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Respuestas Dadas por los Trabajadores</i>	42
Figura 2 <i>Resultados Pregunta 1</i>	43
Figura 3 <i>Resultados Pregunta 2</i>	44
Figura 4 <i>Resultados Pregunta 3</i>	45
Figura 5 <i>Resultados Pregunta 4</i>	45
Figura 6 <i>Resultados Pregunta 5</i>	46
Figura 7 <i>Resultados Pregunta 6</i>	47
Figura 8 <i>Resultados Pregunta 7</i>	48
Figura 9 <i>Resultados Pregunta 8</i>	49
Figura 10 <i>Resultados Pregunta 9</i>	50
Figura 11 <i>Resultados Pregunta 10</i>	51
Figura 12 <i>Resultados Pregunta 11</i>	51
Figura 13 <i>Resultados Pregunta 12</i>	52
Figura 14 <i>Resultados Pregunta 13</i>	53
Figura 15 <i>Resultados Pregunta 14</i>	53
Figura 16 <i>Resultados Pregunta 15</i>	54

Apéndices

Apéndice A <i>Resultados de la Encuesta</i>	42
Apéndice B <i>Resultados de las Entrevistas</i>	55
Apéndice C <i>Resultado de la Observación</i>	59

Introducción

El clima organizacional es un elemento crucial en el funcionamiento interno de cualquier compañía, puesto que impacta directamente en la motivación, la dedicación y el rendimiento de los empleados. Para el Supermercado JAMA, se han detectado diversas carencias en su ambiente de trabajo, como una comunicación interna deficiente, ausencia de reconocimiento al personal y percepciones de inequidad en el trato. Estos factores, a pesar de ser frecuentemente infravalorados, pueden provocar un entorno laboral adverso que afecta directamente la productividad, la satisfacción en el trabajo (Ibarra Bazurto et al.,2024).

La falta de estrategias de comunicación eficaces y de tácticas de incentivación dentro de una organización puede generar desinformación, desconfianza y desánimo entre los empleados. Igualmente, la ausencia de valoración del esfuerzo y la sensación de trato inequitativo pueden reducir el sentimiento de pertenencia y intensificar la rotación de empleados, lo que supone un gasto tanto económico como humano para la compañía. En áreas como las de supermercados, donde la atención al cliente y el trabajo colaborativo son esenciales, estos problemas rápidamente se convierten en una disminución de la experiencia del cliente y en una disminución de la competitividad (Bermejo et al., 2022).

Así pues, esta investigación tiene como objetivo examinar a fondo el entorno organizativo del Supermercado JAMA, con la finalidad de identificar las razones fundamentales de estas carencias y sugerir tácticas que potencien la comunicación interna, estimulen la valoración del personal y promuevan un trato equitativo y justo. Solo a través del entendimiento de estos elementos y la puesta en marcha de medidas específicas se podrá potenciar la dedicación del equipo laboral y asegurar un servicio de alta calidad (Solís, 2024).

Empresa Seleccionada

Supermercado JAMA

Título de la Propuesta del Proyecto de Grado

Análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal y calidad del servicio en el supermercado JAMA

Planteamiento del Problema

El clima organizacional es un elemento importante en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores en una organización. Investigaciones recientes en Colombia han demostrado que un ambiente de trabajo adverso puede provocar desánimo, reducción en la productividad y cambio de personal constantemente. Un estudio llevado a cabo en compañías del sector palmero en la región Caribe de Colombia resaltó la relevancia de elementos como el sueldo, el buen trato, las posibilidades de expansión y el trabajo colaborativo para preservar un ambiente laboral positivo en la organización (Daza et al., 2021).

Elementos como una remuneración equitativa, el respeto mutuo, las posibilidades de desarrollo profesional y el fomento del trabajo colaborativo son fundamentales para crear un ambiente de trabajo positivo. Sin embargo, hay entidades que continúan sin aplicar estrategias eficaces que aseguren un ambiente organizacional positivo. Esto provoca la exigencia de investigar las dinámicas internas de las compañías y sugerir medidas específicas que ayuden a mejorar dicho ambiente, con el objetivo de promover un ambiente que impulse el compromiso y rendimiento de los trabajadores.

Sectores como el agroindustrial de Colombia, continúan lidiando con obstáculos para establecer un ambiente de trabajo saludable, esto provoca un problema constante que pone en riesgo tanto el bienestar del empleado como los rendimientos de la organización. Por lo que es crucial profundizar en el análisis del ambiente laboral de la organización, reconocer debilidades y diseñar estrategias que fomenten entornos de trabajo con un clima organizacional idóneo (Daza et al., 2021).

Dentro del marco de Norte de Santander, un estudio del ambiente de trabajo en una entidad pública mostró niveles medios en elementos como las relaciones interpersonales y la

autorrealización, pero también detectó aspectos de mejora en la adaptación al cambio. Estas pesquisas enfatizan en la importancia de evaluar y mejorar el ambiente laboral para garantizar el bienestar de los trabajadores y la eficacia en las operaciones (Torres, 2022).

Es importante resaltar que un análisis efectuado por la Gobernación de Norte de Santander resaltó la importancia de optimizar el ambiente de trabajo y organizacional, poniendo especial atención en la comunicación interna, la identificación del personal y el fomento de habilidades blandas. Estas acciones tienen como objetivo robustecer los vínculos interpersonales y simplificar la adaptación al cambio en las instituciones públicas de la zona (Torres, 2022).

Elementos como las interacciones personales, la autorrealización, la adaptación al cambio y el estilo de liderazgo son cruciales para el bienestar de los empleados y la eficiencia en las operaciones. Es fundamental la puesta en marcha de estrategias holísticas que traten estos factores para fomentar ambientes de trabajo saludables y eficaces en la región.

En el Supermercado JAMA, se ha evidenciado un ambiente organizacional que no es el apropiado, manifestándose en una comunicación interna insuficiente, ausencia de reconocimiento al personal y percepciones de desigualdad en el trato. Estas circunstancias pueden impactar de manera negativa en el ánimo del equipo, elevar la rotación de trabajadores y reducir la calidad del servicio al cliente (Bermejo et al., 2022).

Es importante tener en cuenta que la excelencia en el servicio al cliente se basa en gran parte en el bienestar del empleado. Un entorno organizacional adverso impacta directamente en la atención al usuario, provocando descontento y disminución de la fidelización de clientes para el supermercado JAMA, es por ello por lo que es importante investigar cual es el factor por el cual se presenta dicha situación, para de esa manera idear estrategias que contribuyan en dar soluciones a la problemática identificada.

Objetivos

Objetivo General

Analizar críticamente el ambiente laboral que experimentan los trabajadores en supermercado JAMA, con el fin de plantear estrategias de mejora para promover el mejoramiento del clima organizacional.

Objetivos Específicos

Identificar las percepciones del personal respecto a la comunicación interna dentro del Supermercado JAMA.

Conocer el nivel de reconocimiento, la motivación y la percepción que tienen los trabajadores del supermercado sobre el clima organizacional de esta empresa, que les gustaría mejorar y que factores de motivación proponen.

Proponer un esquema de metodologías y técnicas que permitan mejorar el clima organizacional del supermercado JAMA.

Antecedentes

La situación que actualmente enfrenta el supermercado JAMA tiene su origen en la incorporación reciente de cinco nuevos trabajadores, quienes han expresado sentirse excluidos y tratados de manera desigual en comparación con el resto del equipo. Según sus declaraciones, el gerente general demuestra ciertas preferencias hacia los empleados antiguos, lo que se traduce en una falta de reconocimiento y en una percepción de ser menospreciados dentro del entorno laboral. Esta percepción de favoritismo ha generado un ambiente de tensión, propiciando conflictos internos que han llegado a afectar la dinámica general del equipo de trabajo.

Por lo tanto, se han generado debates abiertos entre los empleados, lo que ha generado una gran inquietud en el gerente general. Este admite que los nuevos empleados poseen un perfil apropiado para desempeñar sus tareas, pero también ha expresado que, si los problemas persisten, contemplaría la posibilidad de desvincularlos del equipo y emplear a nuevos trabajadores. Sin embargo, esta acción afectaría directamente la productividad, dado que requeriría un proceso extra de selección, inducción y adaptación, con los correspondientes gastos operativos y de tiempo.

Por otro lado, los trabajadores antiguos señalan que el conflicto ha sido provocado por la actitud de los nuevos empleados quienes no tienen la disposición de integrarse y optan por provocar desacuerdos dentro del equipo. Este entorno de trabajo deteriorado ha permeado el área de servicio al cliente. Algunos clientes han expresado su malestar al observar conflictos entre los empleados durante sus adquisiciones, lo que ha incentivado a muchos de ellos a visitar otros locales, provocando de esta manera una disminución directa de clientes y perjudicando la reputación del supermercado.

Esta situación refleja claramente los efectos negativos de un clima organizacional inadecuado, donde la falta de integración, la percepción de trato desigual y la ausencia de mecanismos efectivos de resolución de conflictos pueden repercutir no solo en la convivencia interna, sino también en los resultados comerciales y la fidelización de los clientes.

Justificación

La investigación se enfoca en abordar el problema del clima organizacional en el supermercado JAMA, teniendo en cuenta que esta situación afecta la comunicación y la productividad de los trabajadores, así mismo esta problemática afecta la atención y el buen servicio a sus clientes, generando rotación de personal constante y pérdida de clientes

El clima organizacional es un elemento crucial para el desempeño y el bienestar de los empleados en cualquier organización, y el Supermercado JAMA no es una excepción. En la actualidad, se han detectado señales alarmantes que muestran un ambiente de trabajo desfavorable, manifestado en una comunicación interna insuficiente, la ausencia de valoración al trabajo de los empleados y percepciones de trato desbalanceado. Estas circunstancias, en lugar de ser simplemente circunstancias independientes, influyen directamente en la motivación de los trabajadores, su dedicación hacia la organización y, por ende, en la calidad del servicio brindado a los clientes (Solís, 2024).

Es fundamental estudiar y entender a fondo estas dinámicas para sugerir soluciones eficaces que potencien el ambiente de trabajo. Un ambiente organizacional adverso puede aumentar considerablemente la rotación de personal, lo que no solo supone un alto gasto financiero para la compañía en cuanto a contratación y formación, sino también un declive gradual en la unidad del equipo y en la experiencia del cliente (Bada et al., 2020).

Este proyecto de investigación facilitará la recolección de datos personales de los empleados del supermercado, detectar las razones fundamentales del ambiente laboral adverso, y sugerir tácticas dirigidas a potenciar la comunicación interna, instaurar sistemas de reconocimiento justos y consistentes, y promover un trato equitativo entre todos los niveles de la organización. Esto no solo aspira a incrementar la satisfacción en el trabajo, sino también a

garantizar un servicio al cliente de alta calidad, lo que resulta esencial para la sostenibilidad y expansión del supermercado JAMA en un ambiente de comercio cada vez más competitivo (Pilligua Lucas et al., 2019).

En el escenario colombiano, supermercados como Éxito y Carulla han evidenciado que un ambiente laboral positivo es esencial para el desarrollo, la eficacia en las operaciones y la satisfacción del consumidor. Estos ejemplos demuestran que una administración centrada en el bienestar del personal puede resultar en elevados índices de productividad, disminución de la rotación y mejora en la percepción de la marca.

Como líder en el sector del comercio minorista en Colombia, Grupo Éxito ha decidido establecer un ambiente de trabajo fundamentado en valores como el respeto, la inclusión y la educación constante. Sus programas de crecimiento profesional, bienestar completo y valoración del talento han facilitado la formación de una cultura empresarial robusta que influye directamente en la calidad del servicio y la fidelidad de sus empleados. Esto ha facilitado que el Grupo Éxito obtenga reconocimiento en clasificaciones como Lugar Ideal para Trabajar en Colombia (Grupo Éxito, 2022).

Carulla, que también forma parte del Grupo Éxito, se distingue por su enfoque en el servicio a medida y por fomentar un ambiente que considera la experiencia del empleado como un elemento crucial para conseguir una experiencia distintiva para el cliente. Su estrategia de marca premium se fortalece gracias a un equipo dedicado y formado, lo cual no sería factible sin un entorno de trabajo positivo (Grupo Éxito, 2022).

Estos ejemplos evidencian que el clima organizacional no solo incide en el entorno interno, sino que también se manifiesta hacia los clientes y el mercado. Supermercados que

valoran el bienestar de sus empleados consiguen resultados operativos superiores, menor tasa de rotación, equipos más dedicados y clientes más complacidos (Romero & Tinedo, 2011).

Por esta razón, es crucial que compañías del sector, como el Supermercado JAMA, tomen estos patrones como guía para poner en práctica tácticas que potencien su clima organizacional, lo que les facilitará incrementar tanto la permanencia del talento como la excelencia en la atención al cliente.

Es importante tener en cuenta que este mal clima laboral en el supermercado JAMA se está generando debido a la llegada de los empleados nuevos y la falta de comunicación que estos tienen con los empleados antiguos, esta situación ha generado conflictos internos y divisiones en el equipo de trabajo, además de ello algunos clientes han comenzado a sentir un ambiente incomodo durante sus visitas, lo que afecta negativamente la experiencia de compra y esto puede comprometer la fidelización. Incluso el jefe ha manifestado su preocupación por el ambiente laboral tenso que se está generando en la empresa.

Frente a este panorama, es esencial investigar cuales son las causas que están generando esta problemática. Por esta razón, se sugiere la realización de una encuesta a todos los trabajadores, como instrumento de diagnóstico que permita conocer los elementos que están influyendo en la dinámica interna del supermercado JAMA. Esta información facilitará la toma de decisiones y la creación de estrategias eficaces que permitan potenciar la comunicación interna y tener un entorno laboral saludable y productivo.

Marco Teórico

El clima organizacional hace referencia al entorno interno que los trabajadores perciben en una organización, y surge de la interacción entre las políticas, la estructura y las interacciones humanas (Soler et al., 2024).

Serrano & Portalanza (2014) indican que el clima organizacional influye de manera significativa en la forma cómo se llevan a cabo y se desarrollan las actividades dentro de las organizaciones, lo que se traduce en la forma en que los empleados ven el sitio donde trabajan, lo cual impacta en su comportamiento.

De acuerdo con Céspedes (2020), el clima organizacional incide directamente en la actitud y conducta de los empleados, impactando su motivación, rendimiento y dedicación. En este sentido el ambiente organizacional no debe interpretarse como un término inmutable, sino como una vivencia laboral del empleado que se establece mediante sus interacciones cotidianas. Cualquier comportamiento empresarial considerado injusto o excluyente puede reducir la confianza de los trabajadores y provocar ambientes de trabajo estresantes.

Un ambiente laboral positivo fomenta la satisfacción en el trabajo, disminuye la rotación de personal y potencia la productividad. Por el contrario, un ambiente adverso puede provocar disputas interpersonales, falta de motivación y desinterés del equipo, lo que impacta de forma negativa en el desempeño global de la compañía y en la calidad del servicio al cliente (Borjas , 2023).

Borjas (2023), menciona que la motivación de los trabajadores está estrechamente relacionada con el reconocimiento y la equidad en las relaciones de trabajo. Un entorno que recompensa el esfuerzo de forma equitativa y fomenta vínculos horizontales suele disminuir la falta de asistencia y la rotación de personal.

Zaballa et al., (2021) señala que la rotación de empleados se considera un indicador clave del clima organizacional. Cuando los trabajadores no perciben condiciones laborales adecuadas, tienden a abandonar la empresa, lo que genera consecuencias significativas como el aumento de los costos asociados al proceso de reclutamiento, la capacitación de nuevo personal y la pérdida de conocimiento organizacional acumulado. Estudios recientes señalan que un clima organizacional desfavorable se asocia con mayores niveles de rotación: por ejemplo, Rojas (2022) encontró una correlación negativa moderada entre el clima laboral y la rotación de personal en una empresa del sector comercial.

En una reciente investigación González et al., (2023) examinaron el impacto del ambiente laboral en la satisfacción laboral y la permanencia del personal en compañías del sector comercial. Descubrieron que un entorno laboral equilibrado, con vías eficaces de comunicación y reconocimiento constante, disminuye notablemente el deseo de dimisión y potencia el sentimiento de pertenencia.

Por otra parte, Mendoza y Ortega (2022) en su estudio de compañías del sector servicios en América Latina, enfatizan que la calidad del servicio está directamente relacionada con la percepción del empleado acerca de su ambiente de trabajo. Identificaron que el estrés laboral y las relaciones de trabajo conflictivas no solo disminuyen el rendimiento personal, sino también la experiencia del cliente.

Serrano & Portalanza (2014) afirman que el liderazgo influye en el clima organizacional, la forma en como el líder se comporte influye en los trabajadores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de estos. El líder influye en el progreso de las organizaciones, ya que es quien dirige.

Lewin, Lippint & White (1993), identifican tres estilos de liderazgo los cuales son: autoritario, participativo y de no intervención. El liderazgo autoritario suele crear un ambiente estricto y dominado; el liderazgo participativo fomenta un entorno cooperativo y estimulante; por otro lado, el liderazgo de no intervención puede llevar a la desorganización y la falta de rumbo si no se maneja correctamente. Conocer estos estilos de liderazgo permite examinar como afectan el rendimiento de los trabajadores (Scheidlinger, 1994).

Marco Legal

En Colombia, el marco legal relacionado con el ambiente laboral, la estabilidad laboral y el bienestar del empleo está apoyado por varias regulaciones y leyes que aseguran condiciones dignas, equidad en el trato, respeto a los derechos y a un ambiente laboral saludable. Estos principios jurídicos son fundamentales para guiar la administración del talento humano y evitar disputas internas como las que actualmente atraviesa el supermercado JAMA.

Constitución Política de Colombia 1991

La Constitución reconoce y salvaguarda los derechos básicos de los empleados. El artículo 25 dicta que "el trabajo es un derecho y un deber social y, en todas sus formas, se beneficia de la protección especial del Estado". Adicionalmente, el artículo 53 demanda principios esenciales en el ámbito laboral, tales como la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades y la preeminencia de la realidad por encima de las formalidades (Constitución Política de Colombia 1991, s.f.).

Estos fundamentos apoyan el derecho de todos los trabajadores, incluyendo los recién incorporados, a obtener un trato justo, digno y respetuoso, lo que resulta esencial para promover un ambiente laboral positivo y disminuir la rotación de personal.

Código Sustantivo del Trabajo (CST)

El Código Sustantivo del Trabajo, que regula las relaciones de trabajo en Colombia, contiene estipulaciones que fomentan un ambiente de trabajo apropiado:

Artículo 56: Define el deber de las partes de comportarse de "buena fe", lo que conlleva relaciones de trabajo transparentes, equitativas y respetuosas.

Numeral 6 del Artículo 57, establece la obligación del empleador de "tratar al empleado con dignidad".

Artículo 62: Especifica las razones que justifican la finalización del contrato, lo que significa que determinaciones como despidos deben basarse en motivos objetivos y no en percepciones o favoritismos.

Estas reglas promueven la prevención de comportamientos discriminatorios, disputas injustas y decisiones precipitadas que pueden dañar el entorno de trabajo y perjudicar la estabilidad de los empleados (Congreso de Colombia, 2006).

Ley 1010 de 2006 - Ley de Acoso Laboral

El propósito de esta ley es prevenir, rectificar y penalizar el acoso en el trabajo, que se define como cualquier comportamiento constante y evidenciado que afecte a un empleado de manera psicológica, moral o laboral. En el marco del supermercado JAMA, las quejas de los empleados recién incorporados acerca de un trato desequitativo o exclusión pueden representar indicativos de un ambiente hostil o poco integrador, que necesita ser evaluado y rectificado para prevenir situaciones de acoso indirecto (Congreso de Colombia, 2006).

La legislación también fomenta mecanismos de conciliación interna y protocolos para la gestión del conflicto, instrumentos esenciales para solucionar circunstancias que podrían estar provocando un ambiente desfavorable en la organización.

Resolución 2646 de 2008 – Riesgo Psicosocial Laboral

Esta resolución, emitida por el Ministerio de la Protección Social, regula el reconocimiento, análisis, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral. Es imprescindible que los empleadores fomenten entornos laborales saludables que salvaguarden la salud mental y emocional de sus trabajadores (Molina et al., 2016).

Las disputas interpersonales, el trato diferenciado y la ausencia de integración demostrada en el supermercado JAMA son elementos de riesgo que necesitan ser abordados con tácticas

concretas como sondeos sobre el ambiente de trabajo, programas de integración y actividades de capacitación.

El marco legal colombiano proporciona bases firmes que apoyan la importancia de fomentar un ambiente organizacional saludable y justo. Para el supermercado JAMA, las normativas actuales exigen al empleador no solo prevenir circunstancias de trato desbalanceado, sino también actuar de forma preventiva y formativa para asegurar relaciones de trabajo equilibradas. La ignorancia o violación de estas normas podría no solo intensificar el conflicto interno, sino también provocar repercusiones jurídicas, castigos o la degradación de la reputación corporativa.

Desde el punto internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entidad especializada de las Naciones Unidas, dicta reglas y pautas esenciales para fomentar condiciones de trabajo dignas, justas y seguras. Su concentración se dirige a la promoción del trabajo digno, definido como el que se desarrolla bajo principios de igualdad, seguridad, libertad, estabilidad, acceso a oportunidades y respeto a los derechos humanos. Estas reglas internacionales son particularmente pertinentes para entornos organizativos como el del supermercado JAMA, donde se manifiestan conflictos laborales vinculados a un ambiente de trabajo adverso (Pangol Lascano, 2021).

El Convenio No 155 sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores (1981), es una de las principales herramientas normativas de la OIT en este campo. Este acuerdo dicta que cualquier empleador tiene la obligación de asegurar condiciones laborales que salvaguarden la salud física y mental de sus trabajadores. El deber no solo consiste en evitar accidentes o enfermedades, sino también en promover ambientes de trabajo saludables desde el punto de vista psicosocial, lo que

conlleve una correcta administración del entorno laboral, las relaciones interpersonales y el bienestar emocional (Marín, 2013).

En el escenario del supermercado JAMA, donde se reportan casos de falta de reconocimiento, comunicación insuficiente y trato desbalanceado, se podría estar infringiendo este estándar internacional al no garantizar una salvaguarda completa de la salud de los empleados

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) también ha destacado que el empleo digno debe llevarse a cabo en un ambiente que se distingue por la dignidad humana, la seguridad legal en las relaciones de trabajo, la inclusión social y la oportunidad de avance económico individual y grupal. Cuando una entidad no tiene políticas definidas para incorporar, formar y incentivar a su equipo, no solo se impacta en el desempeño, sino también en la unidad y el sentimiento de pertenencia del equipo. Un ambiente de trabajo hostil o excluyente no solo infringe estos principios, sino que también aumenta la rotación de empleados, disminuye la eficacia en las operaciones y disminuye la calidad del servicio al cliente (Marín, 2013).

Por lo tanto, la implementación de las recomendaciones y principios de la OIT en la administración del talento humano del supermercado JAMA no se limita a un asunto de acatamiento ético o reglamentario, sino que es una táctica fundamental para edificar un ambiente organizacional más sano, equitativo y competitivo. Las regulaciones internacionales actúan como soporte para la formulación de políticas internas que optimicen el entorno laboral, disminuyan los riesgos psicosociales y fomenten una cultura empresarial fundamentada en el respeto, la igualdad y la participación (Pangol Lascano , 2021).

Metodología

Tipo de Investigación

La ruta de esta investigación es mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos de tipo descriptivo. Este abordaje permite obtener una comprensión más completa y profunda dado a que esta permite conocer el clima organizacional y su influencia en la rotación de personal y calidad del servicio en el supermercado JAMA.

El enfoque cuantitativo permite cuantificar percepciones sobre el clima organizacional, pudiendo establecer relaciones entre variables, como por ejemplo la relación entre liderazgo y satisfacción de los trabajadores.

El enfoque cualitativo permite entender en profundidad las percepciones que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral, en este enfoque se aplican entrevistar y observación directa del clima laboral.

Alcance

La investigación tiene un alcance descriptivo porque su objetivo principal es analizar críticamente el ambiente laboral que experimentan los trabajadores en supermercado JAMA, con el fin de plantear estrategias de mejora para promover el mejoramiento del clima organizacional.

Hipótesis

Según Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), las hipótesis son explicaciones tentativas de la situación o problema que se investiga y se formulan como afirmaciones o como proposiciones y son directrices para la investigación. Muestran lo que se está tratando de probar y participan en la creación de un problema para determinar la dirección de la investigación.

Hipótesis General

Existe una percepción generalizada de trato desigual en el clima laboral del supermercado JAMA.

Hipótesis Específica

Los empleados nuevos perciben un clima laboral menos favorable que los empleados antiguos.

Población y Muestra

La población de esta investigación está conformada por la totalidad de los trabajadores del supermercado JAMA, incluyendo tanto a los empleados con mayor antigüedad como a los cinco trabajadores recientemente incorporados. Dado que el número total de empleados es reducido, se optó por un muestreo censal, en el cual se incluye a todos los miembros del equipo, permitiendo obtener una visión completa y representativa de las percepciones sobre el clima laboral, la integración del personal y el estilo de liderazgo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Al tratarse de una investigación de carácter cuantitativo, la recolección de datos se llevará a cabo a través de encuestas, las cuales posibilitan la recopilación de datos numéricos sobre aspectos como el clima organizacional.

Al tratarse de una investigación de carácter mixto, la recolección de datos se lleva a cabo a través de instrumentos que permiten capturar tanto información cuantitativa como cualitativa. Específicamente, se emplearán encuestas, las cuales posibilitan la recopilación de datos numéricos. Paralelamente, se utilizarán aplicarán entrevistas con el fin de recopilar información sobre el clima laboral en el supermercado JAMA.

La adopción de una metodología mixta que integra datos cuantitativos y cualitativos lo que permite una comprensión integral del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal y calidad del servicio en el supermercado JAMA. A través de la aplicación de encuestas entrevistas y observación se podrá recopilar información valiosa, para en base a estos resultados proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional del supermercado JAMA.

Encuesta

Con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores del clima organizacional del supermercado JAMA, se realizará una encuesta a los trabajadores por medio de un formulario de Google Forms. El realizar la encuesta de forma digital garantiza que las respuestas sean anónimas y así los trabajadores se sientan tranquilos al momento de responder.

El enlace para que los empleados del supermercado JAMA respondan la encuesta es el siguiente <https://forms.gle/2cnvkv8PmSwuRava9>.

Entrevistas

Se realizará entrevistas a uno de los líderes del supermercado y a dos trabajadores antiguos y a dos trabajadores nuevos, para así conocer diferentes opiniones sobre el clima organizacional del supermercado. Las preguntas que se realizaran son las siguientes:

¿Cómo describe el ambiente de trabajo en el supermercado JAMA?

¿Se han presentado roses o conflictos entre los empleados antiguos y nuevos?

¿Considera que se está brindando un trato equitativo a todos los trabajadores, independientemente del tiempo que llevan laborando en el supermercado?

¿Cómo considera la integración del equipo de trabajo?

¿Cómo es la relación entre compañeros de trabajo?

¿Cómo es la interacción entre los lideres y los empleados?

¿Qué opina sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo?

¿Se han implementado estrategias para fortalecer la comunicación interna?

¿Qué aspectos del clima organizacional cree que deben mejorarse en el supermercado

JAMA?

¿Tiene alguna recomendación que permita mejorar el ambiente laboral y prevenir conflictos internos?

Observación

Se ingresará al supermercado como cliente y se registrarán aspectos observados, como lo son: comunicación interna, colaboración entre los trabajadores, trato entre compañeros, condiciones físicas de los puestos de trabajo.

Técnicas de Análisis de Datos

Se analizarán los resultados obtenidos en la encuesta mediante el análisis e interpretación por medio de gráficas.

Los datos obtenidos mediante las entrevistas y la observación se analizarán organizando, codificando, categorizando y extrayendo patrones de respuestas.

Resultados

Resultados Obtenidos en la Encuesta

Los resultados de la encuesta realizada a los empleados del supermercado JAMA evidencian que un porcentaje considerable de los trabajadores adopta una posición neutral ante los problemas presentes en la empresa, particularmente en relación con la ausencia de integración y las tensiones entre los empleados nuevos y antiguos. Esta situación neutral, puede ser entendida como una actitud dispuesta al diálogo y a la búsqueda de soluciones compartidas, lo que constituye una oportunidad valiosa para influir de forma positiva en el clima organizacional.

Por otro lado, una pequeña parte de los trabajadores se sienten disgustados y desmotivados con la situación que se está presentando en el supermercado JAMA, pero a pesar de ello, consideran que es necesario y posible dar solución a la problemática y mejorar así el clima organizacional en esta empresa.

Resultados Obtenidos en la Entrevista

Las respuestas evidencian un clima organizacional poco favorable en el supermercado JAMA, marcado por tensiones entre empleados antiguos y nuevos. Se evidencia falta de integración, escasa comunicación, lo que ha generado conflictos internos.

Los nuevos trabajadores no se sienten incluidos, mientras que los antiguos perciben que los recién llegados no se adaptan. Por su parte, el líder reconoce la existencia del problema, pero no se le ha dado la atención necesaria. La ausencia de canales efectivos de comunicación y estrategias de integración ha agudizado las diferencias, afectando tanto el clima laboral como la calidad del servicio. Sin embargo, todos los actores muestran disposición al cambio, lo que

representa una oportunidad para mejorar mediante intervenciones que fomenten el respeto, la equidad y el trabajo en equipo.

Resultados Obtenidos en la Observación

Durante la visita al supermercado JAMA se pudo evidenciar una fractura en la comunicación e integración del equipo de trabajo, reflejada principalmente en la división entre empleados antiguos y nuevos. Se observó que los trabajadores con mayor antigüedad tienden a formar grupos cerrados entre sí, mostrando poca disposición para incluir o interactuar con los nuevos trabajadores. Esta dinámica de exclusión genera un ambiente laboral tenso y desmotivador, donde los empleados recién incorporados manifiestan comportamientos visibles de desánimo, cansancio y desinterés, lo que podría ser resultado del aislamiento y la falta de reconocimiento por parte de sus compañeros.

Esquema de Metodologías y Técnicas para Mejorar el Clima Organizacional

Para optimizar el clima laboral del supermercado JAMA, se sugiere un plan que comprende la aplicación de estrategias y técnicas centradas en la comunicación, el reconocimiento, el trabajo colaborativo, la formación y el bienestar en el trabajo. Se recomienda llevar a cabo encuestas de clima, establecer vías de comunicación eficaces, poner en marcha programas de reconocimiento, incentivar el trabajo colaborativo mediante actividades de construcción de equipos, proporcionar formación constante y fomentar un entorno de trabajo saludable.

Evaluación y Diagnóstico:

Análisis de Ambiente Organizacional: Ejecutar sondeos regulares para evaluar la percepción de los trabajadores acerca de varios elementos del entorno de trabajo, tales como la comunicación, el liderazgo, el trabajo colaborativo, la satisfacción en el trabajo, entre otros.

Entrevistas tanto a nivel individual como grupal: Complementar las encuestas con entrevistas para adquirir datos más exhaustivos y pormenorizados acerca de las necesidades y aspiraciones de los trabajadores.

Evaluación de los datos: Examinar los hallazgos de los sondeos y entrevistas con el fin de detectar las áreas específicas de mejora del supermercado JAMA.

Comunicación Responsable: Definir vías de comunicación claras y abiertas: Utilizar instrumentos como boletines informativos, encuentros regulares con el equipo, foros de propuestas, plataformas de comunicación interna (chat, intranet) para simplificar el intercambio de datos y la retroalimentación.

Promover la escucha atenta: Formar a líderes y trabajadores en competencias de comunicación eficaz, que incluyen la escucha atenta y la empatía.

Comunicación de doble vía: Garantizar el flujo de información en ambas direcciones, desde el jefe hacia los trabajadores y a la inversa, para que todos se sientan atendidos y apreciados.

Identificación y Evaluación del Empleado:

Programas de acreditación: Establecer programas de reconocimiento tanto formal como informal para galardonar el rendimiento óptimo, la iniciativa y la dedicación de los trabajadores.

Identificación tanto pública como privada: Identificar los éxitos de los trabajadores en encuentros de equipo, boletines internos o mediante cartas de felicitación a medida.

Beneficios y premios: Proporcionar premios tanto económicos como no económicos, tales como bonos, días de descanso, formación, etc., como estímulos para un rendimiento óptimo y la motivación.

Promoción del Empleo en Equipo:

Actividades de formación de equipo: Establecer actividades de colaboración y trabajo en equipo fuera del tiempo de trabajo, tales como salidas de ocio, comidas o cenas grupales, para consolidar los vínculos entre los trabajadores.

Fomentar la cooperación: Promover la cooperación entre los trabajadores mediante proyectos compartidos, equipos de trabajo y recursos de cooperación en línea.

Festejar las conquistas del equipo: Identificar y festejar los éxitos del equipo conjuntamente para promover un sentimiento de identidad y motivación.

Formación y desarrollo:

Programas de formación constante: Proporcionar programas de formación y crecimiento profesional para potenciar las capacidades y saberes de los trabajadores en sus campos laborales.

Planes profesionales: Establecer programas de desarrollo profesional que posibiliten a los trabajadores observar su evolución profesional dentro de la compañía y fijar objetivos a largo plazo.

Entrenamiento en liderazgo: Proporcionar formación en liderazgo a los líderes intermedios para potenciar sus competencias de administración y motivación de sus equipos.

Bienestar en el Trabajo:

Entorno laboral seguro y sano: Garantizar un entorno laboral seguro, pulcro y ergonómico para fomentar el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Flexibilidad en el trabajo: Proporcionar alternativas de flexibilidad en el trabajo, como horarios adaptables o trabajo a distancia, para favorecer un mejor balance entre la vida profesional y personal de los trabajadores.

Programas de salud: Establecer programas de salud que fomenten la salud física y mental de los trabajadores, tales como descansos activos, programas para disminuir el estrés o acceso a servicios médicos.

Monitoreo y Valoración:

Vigilar el ambiente de trabajo: Efectuar un monitoreo constante del ambiente de trabajo mediante cuestionarios y entrevistas para medir el efecto de las medidas adoptadas.

Conclusiones

Se concluye que la comunicación interna del supermercado JAMA muestra problemas significativos, los empleados la consideran regular o poco eficaz, lo que restringe el flujo apropiado de información y provoca confusiones entre los empleados y sus superiores. Esta visión adversa afecta directamente la ausencia de unidad en el equipo y el aumento de conflictos en el trabajo. Es claro que es imprescindible establecer vías de comunicación más transparentes, abiertas y participativas que incentiven el intercambio de ideas y fomenten un entorno de trabajo colaborativo.

Los resultados evidencian un nivel reducido de reconocimiento y motivación entre los trabajadores, lo que resulta en una visión negativa del ambiente laboral. Algunos de los empleados expresan sentirse infravalorados por sus superiores, lo cual ha disminuido su dedicación y disposición hacia el trabajo. Igualmente, los empleados subrayaron la relevancia de potenciar el trato justo, el liderazgo y robustecer las áreas de integración. Como elementos motivadores, subrayan la importancia de incentivos, reconocimiento continuo y posibilidades de desarrollo, lo que evidencia que el capital humano aprecia tanto el aspecto emocional como el crecimiento profesional dentro de la organización.

Según los resultados obtenidos, se sugiere un plan de mejora enfocado en la comunicación interna, se deben incorporar instrumentos como exploraciones regulares sobre el ambiente de trabajo, encuentros participativos, talleres de integración y formación en competencias blandas. El uso sistemático de estas técnicas facilitará la mejora del entorno de trabajo, disminuirá la rotación de empleados y mejorará la calidad del servicio al cliente, promoviendo una cultura organizativa más justa, participativa y estimulante.

Recomendaciones

Potenciar la comunicación interna ya que una comunicación nítida y eficaz facilita la disminución de confusiones, la sincronización de metas y la optimización de la coordinación entre departamentos. El Supermercado JAMA ha identificado una ausencia de comunicación interna que puede provocar desinformación y desánimo. Crear vías como encuentros regulares, notas internas y plataformas en línea simplificará el intercambio de información y promoverá un entorno más colaborativo.

Es crucial establecer un sistema de valoración y premios, considerando que reconocer el esfuerzo tanto individual como grupal es un potente incentivador. La falta de reconocimiento hacia el personal puede provocar indiferencia y desinterés por parte de la organización. Un sistema organizado de premios contribuye a fortalecer comportamientos positivos, incrementar el ánimo del equipo y potenciar la productividad.

Fomentar la igualdad y el trato equitativo, las percepciones de desigualdad provocan disputas internas y perjudican la unidad del grupo. Definir políticas equitativas y transparentes respecto a ascensos, distribución de tareas y prestaciones laborales asegura un ambiente de respeto e inclusión, lo que resulta esencial para conservar el talento y establecer relaciones de trabajo saludables.

Efectuar evaluaciones regulares del ambiente organizacional, con el objetivo de medir de forma constante el ambiente de trabajo a través de encuestas, entrevistas o grupos de enfoque, facilita la identificación de problemas en ascenso y la evaluación del efecto de las acciones puestas en marcha. Esta retroalimentación es fundamental para el perfeccionamiento constante y la toma de decisiones fundamentada en pruebas.

Promover la unión y la colaboración en equipo, ya que un equipo unido trabaja con más armonía, colaboración y eficacia. Las actividades de integración, juegos grupales y acontecimientos internos potencian las relaciones interpersonales, generan un sentimiento de pertenencia y favorecen un entorno de trabajo positivo.

Referencias Bibliográficas

- Bada, O., Salas , R. M., & Castillo , E. (2020). *Estrés laboral y clima organizacional*.
<https://www.redalyc.org/journal/1800/180065571009/>
- Bermejo, M., Suárez, I. L., & Salazar, M. (2022). *El clima laboral en el contexto organizacional*.
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/181572159004.pdf>
- Borjas , J. (2023). *Desarrollo de un Instrumento para Diferenciar a los Empleados*.
<https://www.redalyc.org/journal/6679/667975231004/html/>
- Céspedes, L. (2020). *La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones*.
<https://www.redalyc.org/journal/6723/672371459008/672371459008.pdf>
- Congreso de Colombia. (2006). *LEY 1010 DE 2006 Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- Constitución Política de Colombia 1991. (s.f.). *Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia*. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>
- Daza, A., Beltrán, L. d., & Silva, W. J. (2021). *Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052021000100065
- Gonzales, D. (2009). *Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

- González , C. L., Pérez, C., & Mendoza , E. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral: un estudio en empresas del sector comercial. Contaduría y Administración*, 68(2), 143–166. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=
- Grupo Éxito. (2022). *Informe de sostenibilidad*. <https://www.grupoexito.com.co/es/informes-sostenibilidad>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Ibarra Bazurto , M. J., Negrín Sosa , E., & Muentes Zambrano, C. T. (2024). *Impacto del clima laboral en la satisfacción del cliente: caso de estudio Cooperativa Chone Limitada*.
<https://www.redalyc.org/journal/5646/564677539003/html/>
- Marín, F. (2013). *Reseña "La OIT en América Latina y el Caribe. Avances y Perspectivas" de Oficina Internacional del Trabajo*. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33630595007.pdf>
- Molina, G., Oquendo, T., & Rodríguez, S. (2016). *Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272016000100009
- Pangol Lascano , M. (2021). *Rol de las normas internacionales del trabajo en el derecho laboral de un mundo globalizado*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000100276
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*.
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Rojas, F. A. (2022). *Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Makro S.A., Villa El Salvador-2020.*

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1545?show=full>

Romero, G., & Tinedo, N. (2011). *Comportamiento organizacional del talento humano.*

<https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

Scheidlinger, S. (1994). *El estudio de Lewin, Lippitt y White sobre liderazgo y "climas sociales".*

<https://doi.org/10.1080/00207284.1994.11490737>

Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>

Soler, D. A., Lara, L. J., Hernández, L. O., Gómez, Y. F., & Aldana, D. F. (2024). *Impacto del Clima Organizacional en la Productividad, Compromiso y Cohesión del Equipo en GanaGana: Estrategias para su Mejora.*

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/66497/1/ljlarab.pdf>

Solís, O. T. (2024). *Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos.*

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30292024000200051

Torres, C. G. (2022). *Análisis del clima laboral en una Institución Pública de Norte de*

Santander. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8661439.pdf>

Zaballa, P., Nogueira, D., Medina, A., & Medina, Y. (2021). *Procedimiento para el análisis de la rotación del personal.*

<https://www.redalyc.org/journal/6882/688272401003/688272401003.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Resultados de la Encuesta

Los resultados de la encuesta, sumados a la observación en campo, muestran una marcada diferencia entre los trabajadores antiguos y los nuevos en el supermercado JAMA, lo que está provocando un clima laboral desagradable y poco inclusivo. Los empleados antiguos conforman grupos cerrados y demuestran escasa disposición para incorporar a los recién llegados, lo que ha generado desánimo y aislamiento en estos.

Esta ausencia de integración perjudica la comunicación interna y promueve un ambiente de trabajo desfavorable, que puede incidir en la reducción de la productividad, la rotación de personal y en la calidad del servicio al cliente. Es esencial idear y aplicar estrategias de integración y potenciar la comunicación para mejorar el clima laboral y así lograr la paz, la integración y la comunicación en el equipo de trabajo del supermercado JAMA.

Figura 1

Respuestas Dadas por los Trabajadores

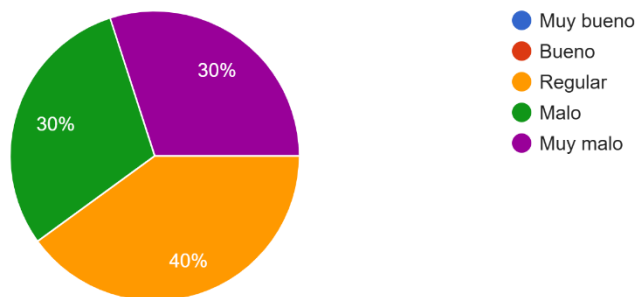
Trabajador	1. ¿Cómo califica el ambiente laboral en el supermercado JAMA?	2. ¿Se siente cómodo/a y seguro/a al expresar sus ideas o preocupaciones en el supermercado JAMA?	3. ¿Considera que existe un trato igualitario entre todos los trabajadores, sin importar su tiempo de antigüedad en el supermercado?	4. ¿Ha notado diferencias en el trato hacia empleados nuevos frente a los antiguos?	5. ¿Se siente valorado(a) y respetado(a) por sus superiores del supermercado JAMA?	6. ¿Cómo evalúa la comunicación interna entre el equipo de trabajo y los superiores?	7. ¿Considera que es integrado/a con el resto del equipo de trabajo?	8. ¿Considera que el liderazgo de sus jefes promueve un clima laboral positivo?	9. ¿Considera que los líderes promueven el respeto y la equidad entre los trabajadores?	10. ¿Su trabajo y esfuerzo es reconocido por los superiores?	11. ¿Está satisfecho/a con el salario que recibe en relación con las responsabilidades que le son asignadas?	12. ¿Se siente motivado/a y comprometido/a con su trabajo?	13. ¿Está satisfecho(a) con la forma en que se resuelven los conflictos dentro del supermercado JAMA?	14. ¿Siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro del supermercado JAMA?	15. ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas?
Trabajador 1	Malo	Casi nunca	En desacuerdo	Si, frecuentemente	Casi nunca	Poco efectiva	No me siento integrado/a	Casi nunca	En desacuerdo	Casi nunca	De acuerdo	Algunas veces	Insatisfecho	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
Trabajador 2	Muy malo	Casi nunca	En desacuerdo	Si, frecuentemente	Casi nunca	Poco efectiva	Parcialmente	Casi nunca	En desacuerdo	Casi nunca	De acuerdo	Casi nunca	Muy insatisfecho	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
Trabajador 3	Muy malo	Nunca	Totalmente en desacuerdo	Si, frecuentemente	Nunca	Inefectiva	No me siento integrado/a	Nunca	Totalmente de acuerdo	Nunca	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Casi nunca	Muy insatisfecho	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Trabajador 4	Regular	Algunas veces	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	A veces	Algunas veces	Regular	Parcialmente	Algunas veces	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algunas veces	De acuerdo	Algunas veces	Neutral	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Trabajador 5	Malo	Casi nunca	En desacuerdo	Rara vez	Algunas veces	Regular	Parcialmente	Casi siempre	De acuerdo	Casi siempre	De acuerdo	Casi siempre	Neutral	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Trabajador 6	Muy malo	Casi nunca	Totalmente en desacuerdo	A veces	Casi nunca	Poco efectiva	No me siento integrado/a	Casi nunca	Totalmente en desacuerdo	Casi nunca	De acuerdo	Algunas veces	Insatisfecho	En desacuerdo	En desacuerdo
Trabajador 7	Regular	Algunas veces	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	A veces	Algunas veces	Regular	Parcialmente	Algunas veces	De acuerdo	Algunas veces	De acuerdo	Casi siempre	Neutral	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Trabajador 8	Regular	Casi siempre	De acuerdo	A veces	Casi siempre	Regular	Parcialmente	Algunas veces	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Casi siempre	De acuerdo	Casi siempre	Neutral	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Trabajador 9	Malo	Nunca	Totalmente en desacuerdo	Si, frecuentemente	Casi nunca	Poco efectiva	Parcialmente	Casi nunca	En desacuerdo	Algunas veces	De acuerdo	Algunas veces	Insatisfecho	En desacuerdo	En desacuerdo
Trabajador 10	Regular	Algunas veces	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	A veces	Algunas veces	Regular	Parcialmente	Algunas veces	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algunas veces	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algunas veces	Neutral	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Figura 2

Resultados Pregunta 1

1. ¿Cómo califica el ambiente laboral en el supermercado JAMA?

10 respuestas



Los resultados obtenidos revelan que una parte significativa de los trabajadores del supermercado JAMA perciben deficiencias en el clima organizacional. Lo que indica que los encuestados perciben un clima laboral desfavorable o, en el mejor de los casos, medianamente aceptable, por lo cual es fundamental la intervención de la empresa.

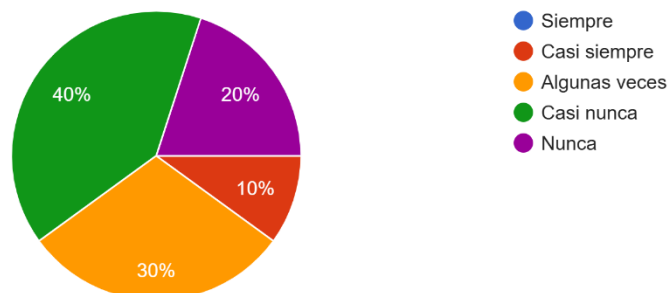
Quienes lo calificaron como “regular” dejan entrever que, si se abordan las problemáticas existentes como la falta de integración, las diferencias en el trato y la escasa comunicación, el ambiente laboral podría transformarse positivamente. Esta percepción sugiere que existe disposición por parte del personal para colaborar en procesos de cambio, siempre que estos sean gestionados de forma participativa, empática y orientada al bienestar colectivo.

Figura 3

Resultados Pregunta 2

2. ¿Se siente cómodo/a y seguro/a al expresar sus ideas o preocupaciones en el supermercado JAMA?

10 respuestas



Los resultados de la encuesta reflejan que una parte considerable de los trabajadores del supermercado JAMA no se sienten en libertad ni con la comodidad suficiente para expresar sus ideas o puntos de vista dentro del entorno laboral. El 40% de los empleados la mayoría indicó que "casi nunca" se siente cómodo al momento de comunicar sus opiniones, lo que revela una clara barrera en los canales de comunicación interna. El 30% manifestó que "algunas veces" puede hacerlo, lo que evidencia que, si bien existen momentos de apertura, estos no son constantes ni generalizados. Por su parte, un 20% aseguró que "nunca" se siente en condiciones de expresar sus ideas, y solo un 10% señaló que "casi siempre" puede hacerlo con tranquilidad y confianza. Esta distribución de respuestas demuestra una variabilidad significativa en la percepción del clima comunicacional dentro de la organización.

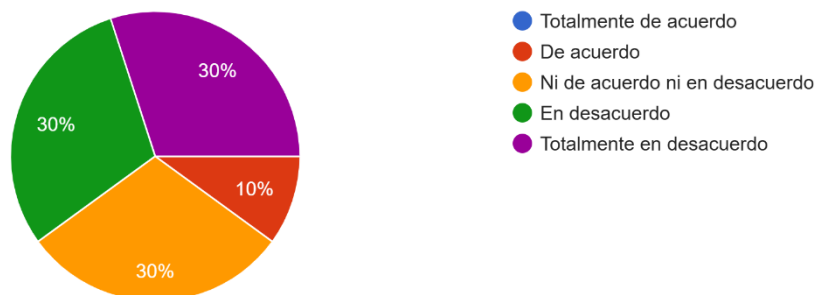
Este panorama sugiere que la cultura organizacional actual no promueve de manera equitativa ni efectiva la participación del personal, lo cual podría estar afectando la motivación, la innovación y el sentido de pertenencia. La dificultad para expresar ideas libremente puede estar relacionada con el temor a represalias, la falta de escucha por parte de los líderes o la ausencia de espacios formales para la retroalimentación.

Figura 4

Resultados Pregunta 3

3. ¿Considera que existe un trato igualitario entre todos los trabajadores, sin importar su tiempo de antigüedad en el supermercado?

10 respuestas



El gráfico indica que el 60% de los empleados del supermercado JAMA no sienten un trato equitativo, dado que discrepan o discrepan completamente de la declaración. Un 30% se mantiene indiferente, lo que muestra incertidumbre o falta de claridad respecto a las condiciones de trabajo, y únicamente un 10% se alinea.

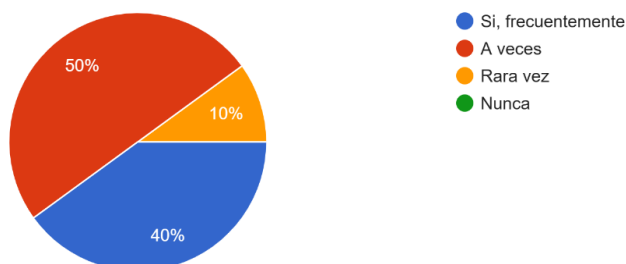
Este hallazgo señala una percepción generalizada de un trato desequilibrado, lo que podría impactar de manera negativa en el ambiente laboral, la motivación de los empleados y la integración del equipo. Es necesario incrementar la justicia interna y robustecer la comunicación para restaurar la confianza de los trabajadores.

Figura 5

Resultados Pregunta 4

4. ¿Ha notado diferencias en el trato hacia empleados nuevos frente a los antiguos?

10 respuestas



La grafica revela que el 50% de los trabajadores señalan que a veces se han notado diferencia en el trato de los trabajadores y un 40% indica que esta situación se presenta de forma frecuente, mientras que el 10% opina que es rara vez que pasa este tipo de situaciones en la empresa.

Este hallazgo pone de manifiesto una problemática constante de inequidad en el supermercado JAMA, donde los trabajadores recién incorporados no se sienten tratados de manera equitativa. Estas percepciones pueden provocar desánimo, desacuerdos interpersonales y escasa integración en el equipo, impactando de manera directa el ambiente de trabajo y la calidad del servicio.

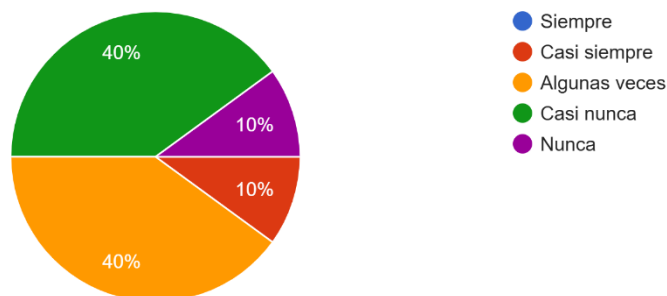
Es imprescindible aplicar estrategias de integración y capacitación en liderazgo para garantizar un trato equitativo y unidad en la organización.

Figura 6

Resultados Pregunta 5

5. ¿Se siente valorado(a) y respetado(a) por sus superiores del supermercado JAMA?

10 respuestas



En esta grafica se muestra que las opiniones están divididas dentro de la organización, dado a que el 40% señala que algunas veces se le son valorados y otro 40% manifiestas que casi nunca son valorados por parte de los superiores sin embargo es claro que ninguna de las partes se siente conforme con el trato que se les está dando, mientras que un 10% señala que nunca se les

es valorado y un 10% que es una minoría significativa esta conforme y dice que casi siempre se les es valorado.

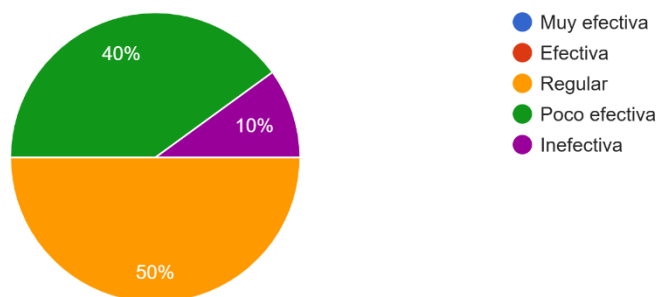
Estos resultados evidencian la grave situación de inconformismo que se está presentando en el supermercado, lo que está afectando la productividad y la tranquilidad de los trabajadores debido al mal clima laboral que se está presentando.

Figura 7

Resultados Pregunta 6

6. ¿Cómo evalúa la comunicación interna entre el equipo de trabajo y los superiores?

10 respuestas



Las respuestas dadas sobre la evaluación de la comunicación reflejan que la mayoría de los trabajadores que es el 50% señalan que es regular, mientras que el 40% indica que la comunicación interna es poco efectiva y un 10% que es inefectiva.

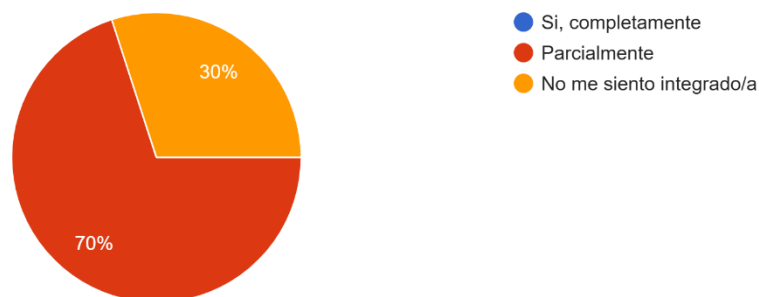
Esta información demuestra un fallo significativo en los métodos y prácticas de comunicación interna, lo que podría estar fomentando los conflictos, confusiones y escasa unidad del equipo. La ausencia de una comunicación nítida y eficaz disminuye la confianza, restringe la implicación y dificulta la solución de problemas.

Figura 8

Resultados Pregunta 7

7. ¿Considera que es integrado/a con el resto del equipo de trabajo?

10 respuestas



Los resultados evidencian una baja percepción de integración entre los trabajadores del supermercado JAMA. El 70% afirma sentirse solo parcialmente integrado, mientras que un 30% indica no sentirse integrado en absoluto, esta situación resulta alarmante que ningún empleado se sienta totalmente incorporado al equipo, lo que evidencia una escasa cohesión grupal y potenciales obstáculos en las relaciones de trabajo.

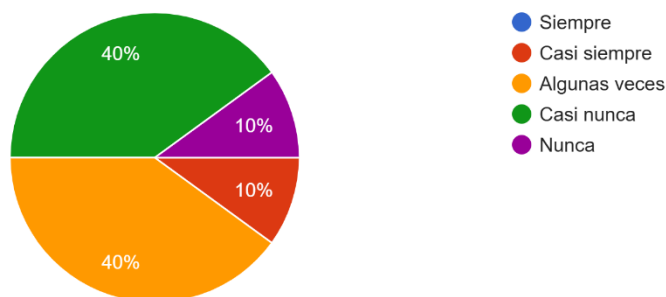
Esta falta de integración se relaciona con los conflictos entre trabajadores nuevos y antiguos, una comunicación interna insuficiente y la falta de espacios que promuevan el compañerismo y la cooperación. Esta circunstancia no solo repercute en el ambiente laboral, sino también en el rendimiento grupal y la motivación de los empleados.

Figura 9

Resultados Pregunta 8

8. ¿Considera que el liderazgo de sus jefes promueve un clima laboral positivo?

10 respuestas



La gráfica indica que la mayoría de los trabajadores del supermercado JAMA no perciben que el liderazgo promueva de forma consistente un clima laboral positivo, un 40% considera que "solo algunas veces" se fomenta un buen clima, mientras que otro 40% afirma que "casi nunca" ocurre, y un 10% señala que "nunca" lo han percibido y solo un 10% indica que "casi siempre" sucede.

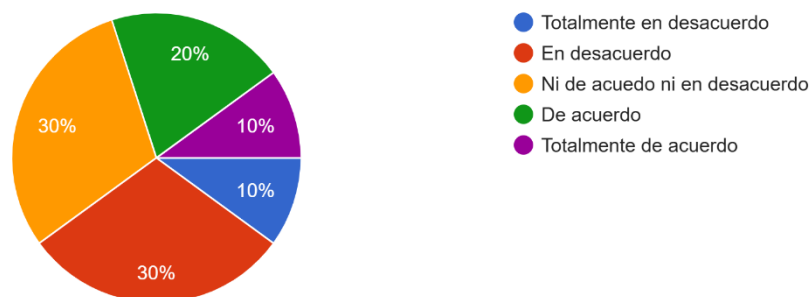
Estos resultados evidencian una percepción común de un liderazgo débil o ineficiente, lo que afecta directamente el ánimo, la confianza y la estabilidad del equipo. La ausencia de un liderazgo positivo podría estar fomentando las disputas actuales y la desmotivación de los empleados.

Figura 10

Resultados Pregunta 9

9. ¿Considera que los líderes promueven el respeto y la equidad entre los trabajadores?

10 respuestas



La gráfica muestra una distribución dispersa de las opiniones de los trabajadores respecto a si los líderes promueven el respeto y la equidad en el entorno laboral, un 30% está en desacuerdo el otro 30% se mantiene neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), un 10% está totalmente en desacuerdo y solo un 20% está de acuerdo, y otro 10% totalmente de acuerdo.

Estos hallazgos evidencian una ausencia de acuerdo y una visión fragmentada acerca del liderazgo organizacional. A pesar de que hay una minoría (30%) que sostiene que existe respeto y equidad, el 40% (sumando los totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) opina lo contrario, lo cual resulta alarmante, dado que el respeto y la equidad son elementos esenciales del ambiente organizacional.

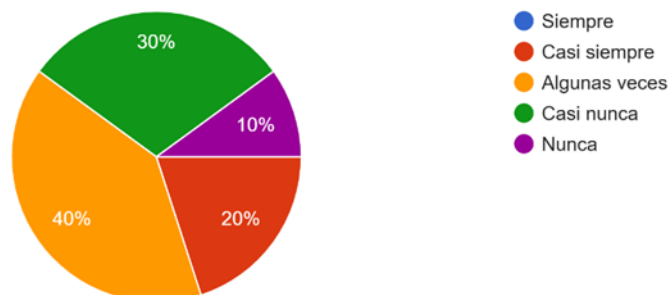
El 30% que se mantiene imparcial podría estar mostrando incertidumbre, ambigüedad o temor a manifestar su punto de vista de manera franca, lo que también sugiere una cultura laboral limitada o poco participativa. Estas percepciones concuerdan con otros descubrimientos anteriores, tales como la ausencia de integración, una valoración insuficiente del personal y una comunicación insuficiente.

Figura 11

Resultados Pregunta 10

10. ¿Su trabajo y esfuerzo es reconocido por los superiores?

10 respuestas



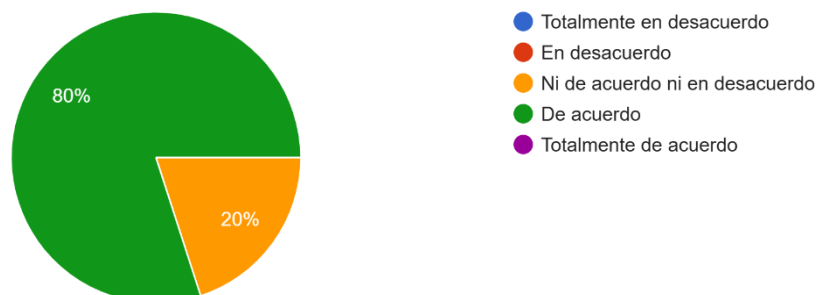
La gráfica refleja que una parte importante de los trabajadores no se siente reconocida por sus superiores, el 40% indica que su trabajo es reconocido solo algunas veces, el 30% manifiesta que casi nunca se les reconoce, y el 10% dice que nunca se les reconoce y solo un 20% afirma que casi siempre se les reconoce. Esta información revela una notable ausencia de reconocimiento en el trabajo, un elemento crucial que afecta directamente la motivación, el compromiso y la permanencia del talento.

Figura 12

Resultados Pregunta 11

11. ¿Está satisfecho/a con el salario que recibe en relación con las responsabilidades que le son asignadas?

10 respuestas



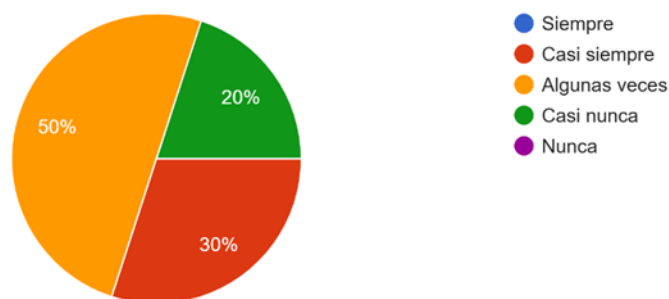
El gráfico indica que el 80% de los trabajadores están conformes con el sueldo que reciben en relación con las obligaciones que poseen, mientras que el 20% se mantiene neutral, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este resultado muestra una visión predominantemente favorable acerca de la remuneración en el supermercado JAMA, lo que constituye una fortaleza para la entidad. A pesar de que otros elementos del ambiente laboral muestran indicios de conflicto y desánimo, el sueldo no parece ser un elemento de insatisfacción directa.

Figura 13

Resultados Pregunta 12

12. ¿Se siente motivado/a y comprometido/a con su trabajo?

10 respuestas



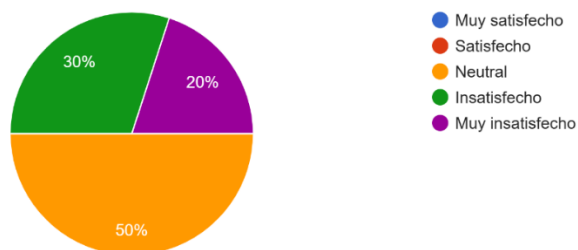
El gráfico muestra que solo algunas veces, el 50% de los empleados se sienten motivados y comprometidos, el 30% casi siempre y el 20% casi nunca. Estos resultados señalan un grado moderado de motivación en el trabajo. Pese a que una porción del equipo demuestra un nivel de dedicación, la mayoría no lo vive de manera constante, lo que indica la existencia de elementos organizacionales que impactan en la motivación, tales como la ausencia de reconocimiento, el liderazgo insuficiente o la limitada comunicación interna.

Figura 14

Resultados Pregunta 13

13. ¿Está satisfecho(a) con la forma en que se resuelven los conflictos dentro del supermercado JAMA?

10 respuestas



Los resultados reflejan que un 50% de los trabajadores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la forma en que se resuelven los conflictos, situación que refleja gran preocupación dado a que no se están preocupando como deberían por la problemática que se presenta en el supermercado JAMA, mientras que un 30% se siente insatisfecho y un 20% muy insatisfecho.

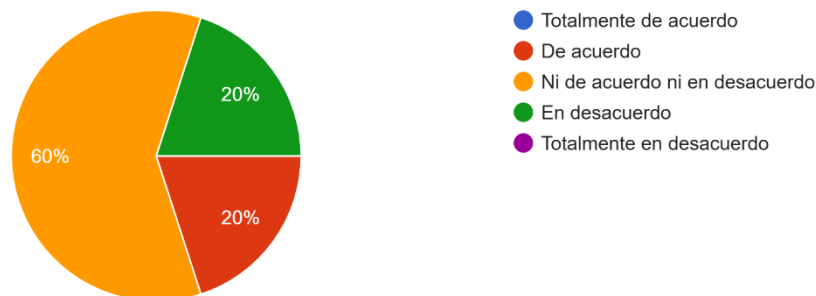
Teniendo en cuenta que la mayoría de los trabajadores manifiestan su neutralidad de acuerdo con la forma en cómo se resuelven los conflictos, esto señala que por parte de algunos trabajadores no se le está dando la importancia al problema que se está presentando.

Figura 15

Resultados Pregunta 14

14. ¿Siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro del supermercado JAMA?

10 respuestas



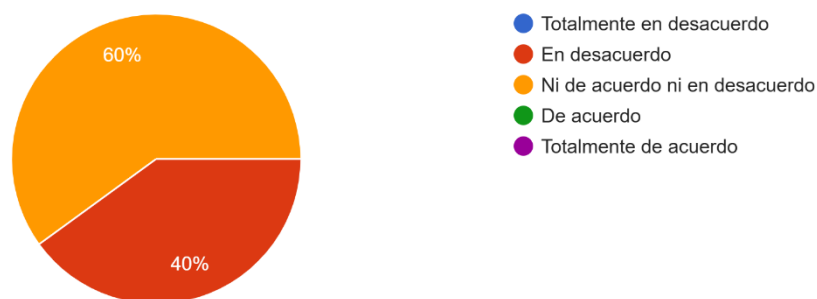
La mayoría de los trabajadores del supermercado JAMA (60%) carecen de una perspectiva definida acerca de si hay posibilidades de desarrollo profesional, lo que señala ausencia de comunicación o desconocimiento acerca de los planes de crecimiento interno. Únicamente el 20% identifica oportunidades, mientras que otro 20% las descarta, lo que muestra una disparidad en la visión del personal. Esta circunstancia indica la imperiosa necesidad de organizar e informar programas de desarrollo profesional para potenciar la motivación y la permanencia del talento.

Figura 16

Resultados Pregunta 15

15. ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas?

10 respuestas



El 60% de los empleados se muestra imparcial y el 40% está en desacuerdo con que las condiciones físicas del entorno laboral sean apropiadas. No existen comentarios favorables, lo que sugiere potenciales insuficiencias en infraestructura o comodidad en el trabajo. Es imprescindible examinar y optimizar el ambiente físico para asegurar un bienestar y un rendimiento óptimo.

Apéndice B. Resultados de las Entrevistas

¿Cómo describe el ambiente de trabajo en el supermercado JAMA?

Líder: Actualmente, en el entorno laboral se han presentado diferencia entre los trabajadores que llevan más tiempo en el supermercado y lo que se están incorporando.

Trabajador antiguo: Se han presentado conflictos, quizás debido a diferencias en los estilos de trabajo.

Empleado nuevo: Para mí no ha sido fácil la vinculación al supermercado, siento que no hay una acogida, esto ha provocado un ambiente de trabajo estresante, incluso veces uno quiere renunciar, pero por la falta de oportunidades laborales no lo hace.

¿Se han presentado roces o conflictos entre los empleados antiguos y nuevos?

Líder: Cuando uno está presente no se evidencian conflictos, pero en los comentarios que hacen los trabajadores uno puede darse cuenta de que no se llevan bien entre ellos.

Trabajador antiguo: Se han presentado conflictos desde que llegaron los nuevos, ellos dicen que los trabajadores antiguos les hacemos mala cara, que no los tenemos en cuenta para el desarrollo de las actividades del supermercado, pero esos son excusas para no trabajar.

Empleado nuevo: En ocasiones se ha discutido porque a los nuevos se nos excluye con el argumento de que los antiguos son los que tienen experiencia y los que saben pasar pedido.

¿Considera que se está brindando un trato equitativo a todos los trabajadores, independientemente del tiempo que llevan laborando en el supermercado?

Líder: Siempre se ha buscado tratar a todos por igual, aunque con algunos empleados uno tiene mayor confianza.

Trabajador antiguo: Si, todos somos tratados igual, en este supermercado siempre ha habido un trato igualitario.

Empleado nuevo: Los jefes confían más en los que llevan años trabajando en el supermercado, a uno lo tratan bien, pero son más cercanos a los compañeros antiguos.

¿Cómo considera la integración del equipo de trabajo?

Líder: Los trabajadores se han dividido en dos grupos, el de los nuevos y el de los antiguos, por más que se intenta integrarlos no ha sido posible, a los trabajadores nuevos no les gusta trabajar con los trabajadores antiguos.

Trabajador antiguo: Con los compañeros con los que llevo años trabajando nos ayudamos unos a otros, nos cambiamos turnos de trabajo, siempre nos integramos, pero con los nuevos compañeros ha sido más difícil socializar.

Empleado nuevo: Uno trata de integrarse con los todos compañeros, pero es más cómodo trabajar con los compañeros que hace poco llegaron a trabajar al supermercado.

¿Cómo es la relación entre compañeros de trabajo?

Líder: Se evidencia distanciamiento entre los trabajadores, cada grupo trabaja por su parte.

Trabajador antiguo: La relación con mis compañeros de siempre es buena, con los años no hemos convertido en buenos amigos, con los compañeros nuevos ha sido más difícil relacionarme.

Empleado nuevo: Considero que existe una relación distanciada, cada uno trabaja por su lado.

¿Cómo es la interacción entre los líderes y los empleados?

Líder: Mantengo una buena comunicación con los trabajadores, aunque por mis compromisos no he tenido la oportunidad de relacionarme con los trabajadores que se están integrando al supermercado.

Trabajador antiguo: Siempre hemos mantenido una buena comunicación con los jefes, siempre escuchan las sugerencias o las inconformidades.

Empleado nuevo: Hace muy poco llegue a trabajar en el supermercado por lo que no he tenido la oportunidad de interactuar con los superiores.

¿Qué opina sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo?

Líder: Las condiciones físicas son propicias, se ha pensado en colocar una zona donde los trabajadores se pueden sentar cuando no haya clientes.

Trabajador antiguo: Son buenas, pero no contamos con sillas donde los trabajadores nos podamos tomar un descanso.

Empleado nuevo: El lugar es práctico, pero no es acogedor. No hay un lugar en las que se pueda sentir cómodo o relajado durante los descansos.

¿Se han implementado estrategias para fortalecer la comunicación interna?

Líder: La comunicación se realiza por medio del grupo de WhatsApp y nos reunimos una vez al mes para distribuir los turnos de trabajo de cada empleado.

Trabajador antiguo: Todo se comunica verbalmente o a través de WhatsApp, se les ha pedido a los jefes implementar un buzón de sugerencias, pero aún no lo tenemos.

Empleado nuevo: Al ingresar no me brindaron suficiente información sobre los canales, y muchas veces me entero de las cosas por terceros. Considero que es un aspecto que debería mejorarse, sobre todo para quienes estamos comenzando.

¿Qué aspectos del clima organizacional cree que deben mejorarse en el supermercado JAMA?

Líder: Considero que uno de los aspectos que se debe mejorar es la integración del personal nuevo con el equipo antiguo, ya que se han presentado tensiones derivadas de la

percepción de trato desigual. También es necesario fortalecer la comunicación interna, para evitar malentendidos y asegurar que todos estén al tanto de las decisiones de la empresa.

Trabajador antiguo: He visto muchos avances en el supermercado JAMA desde que empecé, y valoro el esfuerzo por mantener un buen ambiente laboral. Sin embargo, creo que aún se puede seguir mejorando en aspectos como la comunicación interna. Sería bueno contar con más espacios para compartir ideas y fomentar la integración.

Empleado nuevo: Es necesario potenciar la acogida, la inclusión y el trato equitativo. Además, es necesario escuchar más nuestras opiniones.

¿Tiene alguna recomendación que permita mejorar el ambiente laboral y prevenir conflictos internos?

Líder: Poner en marcha un programa oficial de integración, considero importante promover la integración entre empleados nuevos y antiguos mediante actividades colaborativas, donde todos puedan compartir experiencias y construir confianza. Además, fomentar una cultura de respeto, reconocimiento y resolución pacífica de conflictos contribuirá a un ambiente laboral más armónico y productivo

Trabajador antiguo: Establecer ambientes de conversación y colaboración entre compañeros y con los líderes, ya que muchas veces los malentendidos surgen por falta de información clara. También sería bueno organizar más espacios de integración en los que podamos comprendernos y fomentar empatía con los recién llegados.

Empleado nuevo: Como nuevo en la empresa, recomendaría implementar más actividades de integración entre el personal nuevo y antiguo. Esto ayudaría a conocernos mejor y a fortalecer el trabajo en equipo.

Apéndice C. Resultado de la Observación

En la visita realizada al supermercado JAMA, se observaron varias dinámicas de trabajo que influyen en el clima organizacional. Primero, se observó una notable separación entre el conjunto de empleados antiguos y los empleados recién incorporados. Los empleados que llevan más tiempo en el supermercado suelen interactuar únicamente entre sí, creando grupos pequeños y cerrados y demostrando escasa disposición para incorporar a los nuevos trabajadores.

Por otro lado, los trabajadores recién incorporados presentaban señales evidentes de desánimo y agotamiento. Pero se notó que estos empleados nuevos muestran una mayor disposición a servir a los clientes, mostrándose atentos, respetuosos y enfocados en el servicio, en contraposición a algunos empleados antiguos que parecían distraídos, charlando entre sí e ignorando a los clientes.