



**Tras las Huellas del Éxito: Un Abordaje del Clima Organizacional en Makro Estación**

**Poblado**

Autores

Cindy Paola Flórez Valencia

Juan Esteban Moreno García

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2024

# ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## **Tras las Huellas del Éxito: Un Abordaje del Clima Organizacional en Makro Estación Poblado**

Cindy Paola Flórez Valencia

Juan Esteban Moreno García

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Mg Ángela Inés Monsalve Restrepo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2024

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de grado a mi familia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo inquebrantable a lo largo de esta travesía académica. A la estimada docente Angela Inés Monsalve, por su guía experta, inspiración y compromiso en mi formación académica. Su invaluable orientación ha sido fundamental en la culminación de este proyecto. A todos ustedes, gracias por creer en mí y acompañarme en este camino hacia el éxito. Juan Moreno

Dedico este trabajo de grado a Dios por brindarme la fortaleza y la perseverancia necesarias para conseguir este proyecto con éxito; a mi compañero Juan, por su paciencia y comprensión en los momentos de ausencia y dedicación a este proyecto; a Edwin Barbosa por brindarme los medios para realizarme como profesional; y a todos aquellos que de una forma u otra han contribuido a la culminación de este trabajo, mi más sincero agradecimiento por ser parte fundamental en este logro académico que hoy comparto con gratitud y orgullo. Cindy Florez

### **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la docente Angela Inés Monsalve, por su invaluable orientación y apoyo durante la realización de este trabajo de grado. Su dedicación y conocimiento fueron fundamentales para alcanzar este logro académico.

## Contenido

Lista de Ilustraciones .....	6
Resumen .....	7
Abstract.....	9
Introducción .....	1
CAPÍTULO I.....	4
1 Planteamiento del Problema .....	4
CAPÍTULO II.....	8
2 Marco Referencial.....	8
CAPÍTULO III.....	17
3 Diseño Metodológico.....	17
CAPÍTULO IV .....	21
4 Resultados y Discusiones .....	21
CAPÍTULO V .....	37
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>37</b>
Referencias.....	39

**Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1 .....	21
Ilustración 1 .....	21
Ilustración 2 .....	22
Ilustración 3 .....	23
Ilustración 4 .....	24
Ilustración 5 .....	25
Ilustración 6 .....	26
Ilustración 7 .....	27
Ilustración 8 .....	28
Ilustración 9 .....	29
Ilustración 10 .....	30
Ilustración 11 .....	31
Ilustración 12 .....	32

## Resumen

El objetivo del próximo proyecto es realizar un análisis del clima organizacional en Makro supermayorista S.A.S. Sede Poblado, ubicada en Medellín. Inicialmente realizamos una revisión bibliográfica para identificar las herramientas utilizadas para el diagnóstico. Elegimos la herramienta: Escala Climática de Fundación EDCO. Después de eso, comenzamos a evaluar a todos los empleados de la compañía, después de que decidimos diagnosticarlo, esto lo dividió en dependencia: administrativa, ventas, canal de ventas, recepción de bienes y bienes, logística y control (RM-ALC); El diagnóstico nos informa que entre los 8 golpes en la empresa que representan el nivel organizacional poco saludable del clima: la sensación de pertenencia, clara y consistente en la dirección y los valores colectivos; También determinamos que las unidades muestran una atmósfera saludable: canales de venta y canales de ventas.

Para territorios y caracterizados por un clima insalubre, llevamos a cabo planes de mejora en los que proponemos estrategias, metas y acciones para un período de tiempo específico y un periodo de tiempo para tratar de mejorar el nivel de clima organizacional, del cual concluimos que la organización tiene buenas políticas y procedimientos, pero en muchos casos estas políticas y procedimientos no se entienden o la comunicación no ha logrado el efecto deseado.

*Palabras clave:* Clima organizacional, diagnostico empresarial, desempeño, colaboradores, Makro Supermayorista S.A.S.





## **Abstract**

The objective of the next project is to conduct an analysis of the organizational climate in Makro superwholesaler S.A.S. Sede Poblado, located in Medellin. Initially we conducted a literature review to identify the tools used for diagnosis. We chose the tool: EDCO Foundation Climate Scale. After that, we began to evaluate all employees of the company, after we decided to diagnose it, this divided it into dependency: administrative, sales, sales channel, receiving goods and goods, logistics and control (RM-ALC); The diagnosis informs us that among the 8 hits in the company that represent unhealthy organizational level of climate: the sense of belonging, clear and consistent in the direction and collective values; We also determined that the units show a healthy atmosphere: sales channels and sales channels.

For territories and characterized by an unhealthy climate, we carried out improvement plans in which we propose strategies, goals and actions for a specific period of time and a period of time to try to improve the level of organizational climate, from which we conclude that the organization has good policies and procedures, but in many cases these policies and procedures are not understood or communication has not achieved the desired effect.

*Keywords:* organizational climate, business diagnosis, performance, collaborators, Makro Supermayorista S.A.S.

## **Introducción**

En el competitivo campo de la comercialización a través de grandes superficies, el mantenimiento de un clima organizacional positivo se erige como un factor crucial para el éxito sostenible de las empresas. La capacidad de crear entornos laborales donde los colaboradores se sientan valorados, motivados y comprometidos no solo influye en la productividad y la calidad del servicio, sino también en la capacidad de la organización para atraer y retener talento, así como en su reputación y posicionamiento en el mercado.

Una buena forma de lograrlo es motivar a los colaboradores brindándoles buenas condiciones de salud y calidad de vida para que puedan trabajar de la mejor manera. Una herramienta que permite diagnosticar la situación del clima laboral en la empresa es una evaluación del clima organizacional, el cual está determinado por las ideas existentes sobre todos los aspectos del trabajo, tales como: estilo de liderazgo, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, comunicación. prácticas, procedimientos administrativos, ambiente general de trabajo. (Iglesias y Sánchez, 2015).

Makro Supermayorista S.A.S, líder en la comercialización de productos seca, perecederos y no alimentarios a precios competitivos, reconoce la importancia fundamental del clima organizacional en el logro de sus objetivos empresariales. En particular, la sucursal de Estación Poblado en Medellín se ha convertido en un enclave estratégico donde se busca cultivar un ambiente de trabajo positivo que promueva el compromiso, la colaboración y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

El estudio del clima organizacional en Makro Estación Poblado implica analizar diversos aspectos que influyen en la percepción colectiva de los colaboradores sobre su entorno laboral. Estos aspectos van más allá de las políticas y procedimientos formales e incluyen elementos intangibles como el liderazgo, la comunicación, el sentido de pertenencia y la calidad de las relaciones interpersonales.

Así mismo, el liderazgo desempeña un papel fundamental en la configuración del clima organizacional. Los líderes en Makro Estación Poblado tienen la responsabilidad de establecer expectativas claras, proporcionar apoyo y retroalimentación efectiva, y fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo. Un liderazgo sólido contribuye a generar un sentido de dirección compartida y a inspirar a los colaboradores a alcanzar su máximo potencial.

La comunicación eficaz también es un componente esencial del clima organizacional. En un entorno dinámico como el minorista, donde la coordinación y la colaboración son clave, la claridad y la transparencia en la comunicación pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Makro Estación Poblado busca fomentar una cultura de comunicación abierta y bidireccional, donde los colaboradores se sientan libres de expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias, y donde la información fluya de manera fluida y oportuna en todos los niveles de la organización.

El sentido de pertenencia y la calidad de las relaciones interpersonales también contribuyen significativamente al clima organizacional. Cuando los colaboradores se sienten valorados, respetados y parte de una comunidad unida, están más motivados para contribuir al éxito colectivo de la empresa. Makro Estación Poblado promueve un ambiente inclusivo y colaborativo, donde se reconocen y celebran las diferencias individuales, y donde se fomenta el trabajo en equipo y la solidaridad entre colegas.

En última instancia, el objetivo de Makro Estación Poblado es crear un clima organizacional que inspire el compromiso, la creatividad y la excelencia en el trabajo. Se reconoce que un clima positivo no solo beneficia a los colaboradores, sino que también tiene un impacto directo en la satisfacción y fidelidad de los clientes, en la reputación de la empresa y en su capacidad para atraer y retener talento.

En este contexto, el presente estudio, titulado "Análisis del Clima Organizacional en Makro Estación Poblado: Evaluación de Competencias y Ambiente Laboral ", se sumerge en las complejidades y particularidades de un establecimiento emblemático del sector minorista. Makro Supermayorista S.A.S., reconocido por su presencia distintiva en el

mercado, sirve como escenario focal de esta investigación, donde se busca comprender el ambiente laboral y las dinámicas organizativas presentes en la estación del Poblado, ubicada estratégicamente en Medellín.

En consonancia con el título, el propósito fundamental de esta investigación es abordar meticulosamente el clima organizacional en este establecimiento particular. Este enfoque implica no solo una evaluación cuantitativa de las condiciones y percepciones del entorno laboral, sino también una consideración detallada de los aspectos cualitativos que influyen en la experiencia de los colaboradores. A través de este análisis, se busca identificar los factores determinantes del clima organizacional y comprender cómo estos afectan tanto el desempeño individual como el logro de los objetivos organizativos.

La estructura de esta investigación se basa en un enfoque escalonado de objetivos específicos. En primer lugar, se busca diagnosticar el estado actual del clima organizacional en Makro Supermayorista S.A.S., desde la perspectiva única de los colaboradores en la estación del Poblado. Este diagnóstico, a su vez, sienta las bases para la implementación de planes de mejora destinados a fortalecer áreas específicas que presenten resultados menos favorables en términos de clima laboral.

# CAPÍTULO I

## 1 Planteamiento del Problema

### 1.1.1 Descripción del problema

En la actualidad, el clima organizacional se ha convertido en un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. Se entiende como el ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización, influenciado por las percepciones, actitudes y valores compartidos por sus miembros. Este clima puede afectar significativamente la productividad, el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y la retención del personal.

Makro S.A.S, una empresa líder en el sector minorista con una amplia presencia en el mercado, se enfrenta a desafíos relacionados con el clima organizacional y la rotación de personal en su sucursal de Estación El Poblado. A pesar de su posición destacada en el mercado, la empresa ha experimentado dificultades en la gestión del clima laboral, lo que ha resultado en una alta tasa de rotación de personal y repercusiones negativas en su funcionamiento interno y su reputación.

Eventos pasados, como la huelga laboral en la sucursal de Málaga, España, en 2017, y la reducción de jornada laboral en Bogotá en 1998, han evidenciado la insatisfacción y el malestar entre los empleados de Makro S.A.S. Estas situaciones han afectado la cohesión interna de la organización, la satisfacción laboral y, en última instancia, la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Aunque se pueden encontrar algunas críticas, tanto positivas como negativas, sobre la atención y la calidad de los servicios prestados en Makro Estación El Poblado, no se dispone de un análisis exhaustivo del clima organizacional en esta sede específica. Esta

falta de información detallada sobre el clima laboral en Estación El Poblado dificulta la identificación de los problemas específicos y la implementación de estrategias efectivas para mejorarlo.

Por lo tanto, se hace necesario llevar a cabo un estudio detallado del clima organizacional en Makro S.A.S Estación El Poblado. Este estudio permitirá comprender en profundidad las percepciones, actitudes y valores de los empleados en esta sucursal, así como identificar los factores que influyen en su satisfacción laboral y compromiso con la organización.

A través de este análisis, se buscará desarrollar estrategias específicas que promuevan un ambiente de trabajo positivo, fomenten el compromiso y la satisfacción de los empleados, y fortalezcan el posicionamiento de Makro S.A.S en el competitivo mercado minorista. Además, se espera que este estudio proporcione información valiosa para abordar la alta rotación de personal y mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

El objeto de estudio se centra en la sede de Makro ubicada en el Poblado de Medellín, un establecimiento que alberga a una diversidad de colaboradores cuya labor es fundamental para el funcionamiento eficiente de la organización. Sin embargo, se ha observado una discrepancia entre las expectativas y la realidad en cuanto al clima organizacional en esta sede específica. A pesar de que se espera un ambiente laboral propicio que fomente el cumplimiento de competencias y la excelencia en el servicio, se han registrado críticas negativas hacia Makro, lo que sugiere una falta de atención hacia la importancia del clima organizacional.

Estas críticas reflejan un aparente descuido en la gestión del clima organizacional en Makro Poblado, lo que ha llevado a la percepción de que el espacio laboral no proporciona un ambiente sano y propicio para los clientes. Esta situación sugiere que se han descuidado aspectos cruciales para la satisfacción del cliente, lo que puede tener un impacto adverso en la reputación de la empresa y en su capacidad para retener y atraer clientes.

Por lo tanto, es imperativo abordar esta problemática y comprender en detalle las causas subyacentes que contribuyen a la percepción negativa del clima organizacional en Makro Poblado. Identificar estas causas permitirá diseñar estrategias efectivas para mejorar el ambiente laboral, promover la satisfacción tanto de los colaboradores como de los clientes, y fortalecer la posición competitiva de Makro en el mercado minorista.

#### **1.1.1.1 Formulación del problema**

¿Cuáles serían las estrategias que optimicen el clima organizacional en la empresa Makro Supe mayorista en la sede Estación Poblado?

##### **1.1.1.1.1 Objetivos**

##### **1.1.1.1.2 Objetivo General**

Proponer estrategias que optimicen el clima organizacional en la empresa Makro Supe mayorista en la sede Estación Poblado.

##### **1.1.1.1.3 Objetivos Específicos**

- Analizar estrategias organizacionales en el sector Retail.
- Evaluar la percepción de los empleados sobre el clima laboral de Makro Estación Poblado.
- Diseñar estrategias sobre el clima organizacional con base en los resultados obtenidos en la encuesta de investigación

#### **1.1.1.1.4 Justificación**

Con base de la siguiente investigación se quiere realizar en Makro Estación Poblado un planteamiento de estrategias que permitan dar a conocer la importancia de tener un buen clima organizacional dado que es una fuente principal para que la labor de los colaboradores y así garantizar que su trabajo sea eficiente y oportuno. La asignatura Gestión del Talento Humano nos permitió orientarnos y basarnos en la importancia del clima organizacional dentro de las compañías, esto permite que el personal de la tienda Makro estación Poblado puedan expresar su punto de vista con base al clima que tienen dentro de la tienda.

La siguiente investigación busca plantear nuevas estrategias para mejorar el clima organizacional en la tienda Makro Estación Poblado donde puedan tener un acercamiento más profundo con base a los resultados de la encuesta con cada uno de sus líderes y que su labor pueda mejorar día a día en compañía del clima laboral. Esta investigación es fundamental para que se puedan establecer diferentes estrategias de comunicación hacia el clima laboral, a través de herramientas, beneficios y espacios que ayudaran a que el clima interno mejore sustancialmente. Definiendo estrategias para garantizar un correcto desempeño de cada área con cada uno de sus líderes, donde se evalúen variables que nos permitan analizar los resultados de la encuesta y así brindar nuevas alternativas para la mejora del clima interno.

Siendo este un impacto y respuesta a la necesidad del sector retail de adaptarse a nuevas expectativas dentro del gremio de la cultura y bienestar de clima laboral interno. Adicional esta investigación aporta a la formación personal y profesional que esta basada en los conocimientos adquiridos durante la trayectoria de la carrera Administración de Empresas, permitiendo reconocer las características principales de un buen clima laboral y aplicarlas en la metodología de trabajo utilizada, potenciando el rol y proyección que pueda dar dentro de la compañía.



## CAPÍTULO II

### 2 Marco Referencial

#### 2.1.1 Marco conceptual

**Bienestar laboral:** Incluye aspectos como la salud física y emocional de los empleados, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y el apoyo que reciben para enfrentar el estrés laboral. Un buen bienestar laboral contribuye a un clima organizacional saludable y a un mejor rendimiento de los empleados.

**Comunicación interna:** Es la transmisión de información dentro de la organización, tanto de manera formal como informal. Una comunicación efectiva contribuye a un clima organizacional saludable al fomentar la transparencia, la confianza y la colaboración entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos.

**Confianza organizacional:** Se refiere al grado en que los empleados confían en la organización, sus líderes y sus políticas. La confianza es un componente fundamental para mantener un clima organizacional positivo y fomentar el compromiso de los empleados.

**Cultura organizacional:** Se refiere a los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos dentro de una organización. La cultura organizacional influye en el clima laboral al establecer las expectativas sobre cómo deben comportarse los empleados y cómo se manejan las situaciones dentro de la empresa.

**Desarrollo profesional:** Se refiere a las oportunidades que la organización ofrece a sus empleados para crecer y desarrollarse en sus carreras. El desarrollo profesional es importante para mantener la motivación y el compromiso de los empleados, lo que influye en el clima laboral general.

**Liderazgo:** El estilo de liderazgo de los directivos y supervisores tiene un impacto significativo en el clima organizacional. Un liderazgo inspirador, participativo y orientado al desarrollo personal suele asociarse con un clima laboral positivo.

**Percepción de los empleados:** Se refiere a cómo los empleados interpretan y experimentan el ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como el apoyo recibido, la comunicación, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo.

**Satisfacción laboral:** Es el grado en que los empleados se sienten contentos y felices con su trabajo y las condiciones laborales. La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el clima organizacional, ya que un clima positivo tiende a aumentar la satisfacción de los empleados.

## **2.1.2 Marco contextual**

### **Local Medellín.**

El Informe sobre Medellín, que incluye su área metropolitana, correspondiente a este año, muestra un logro muy significativo que, si bien no es solo atribuible al Ambiente Laboral, habla muy bien de este: un 48% de los cargos de la Alta Dirección de las organizaciones evaluadas es ocupado por mujeres. Este es un resultado muy superior al del país (42%) y que bien pudiese ser considerado de clase mundial (Great Place To Work Colombia, 2022).

No es de extrañar entonces que las mujeres que trabajan en Medellín tengan una intención de permanencia que está por encima de la mediana del país, lo cual se considera muy satisfactorio. De hecho, el Compromiso que recoge esta intención, así como también la conexión afectiva del colaborador con la misión organizacional, su trabajo, líder y equipo, es visiblemente mayor que el que se encuentra en el resto de Colombia (Great Place To Work Colombia, 2022).

¿Esto significa que es fácil la gestión del Ambiente Laboral en Medellín? ¡Para nada! En Medellín se está viendo una atomización importante de lo que influye en las opiniones de las personas sobre asuntos que tocan al Ambiente Laboral. En otras palabras, el público antes tenía una respuesta más predecible. Ahora, sus opiniones dependen mucho de su formación académica, si el colaborador está en paralelo estudiando, su nivel de responsabilidad... en fin, tantas cosas, que acertar no es tan sencillo (Great Place To Work Colombia, 2022).

En las organizaciones en Medellín con un Ambiente Laboral sobresaliente, la probabilidad promedio de que un colaborador esté trabajando a término indefinido es 19% más alta que en las restantes; la de trabajar con personas que tienen más de 4 años de antigüedad es 22% mayor y hacerlo con personas que tienen un posgrado es 62% más elevada (Great Place To Work Colombia, 2022).

### **Regional.**

El artículo de la revista científica Titulada “Modelo de intervención en clima organizacional” (Cárdenas Niño et al., 2009). donde los autores tienen como objeto de estudio evaluar el modelo de intervención en clima organizacional PMCO, si fue efectivo en el Hospital de Yopal Colombia. Dicha investigación arroja como resultado una mejora significativa en el clima organizacional de la entidad todo esto se logra evidenciar al séptimo mes de la investigación donde nuevamente se evalúa el clima de la organización por medio del método antes ya utilizado PMCO (Cárdenas Niño et al., 2009). Los autores describen el clima organizacional como el que afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. El clima organizacional se puede abordar como una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los

atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y que afecta la percepción de clima.

### **Nacional Bogotá.**

El artículo “Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia”. El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo (Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología, 2006).

El objetivo de este artículo es presentar el panorama de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C. (Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005 (Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología, 2006).

En el marco de la revisión objeto de este artículo, se evidenció que autores como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), James y Jones (1974), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990); Brunet (1987) y Chiavenato (1990), entre otros, han propuesto diversos planteamientos acerca del clima organizacional, mostrando la estrecha relación del hombre con la organización; dichos planteamientos han tenido un gran impacto en el modelo de talento humano asumido por las organizaciones (Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología, 2006).

### **Internacional México.**

El artículo “El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior” (Ride, 2017)

El propósito de este artículo es determinar la relación que existe entre clima organizacional y calidad en el servicio percibido por los trabajadores de una institución de nivel medio superior, particularmente dos colegios de bachilleres del estado de Durango, México (Ride, 2017). Para la recopilación de la información se utilizó la técnica de la encuesta. El cuestionario “Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro” se aplicó en el segundo semestre del año 2014 a los docentes y administrativos (Ride, 2017). Se utilizó la técnica de análisis estadístico de regresión lineal simple; se revisó la validez y ajuste del modelo; se propuso una ecuación de regresión y se realizó el análisis de supuestos (Ride, 2017). Se concluye que la correlación entre ambas variables es positiva y el modelo de regresión lineal cumple con los supuestos para estudios de las ciencias sociales (Ride, 2017).

Existe una correlación significativa entre el Clima organizacional y la Calidad en el servicio entre el personal. El Clima organizacional incide sobre la Calidad en el servicio que se presenta en la institución según la percepción de los trabajadores y queda demostrada estadísticamente la existencia de una estrecha correlación entre ambas variables (Ride, 2017).

### **2.1.3 Marco Legal**

El clima organizacional en Colombia está regulado principalmente por leyes laborales que promueven un entorno de trabajo seguro, saludable y productivo. A continuación, te presento algunas leyes y regulaciones relevantes.

**Código Sustantivo del Trabajo:** Este código regula las relaciones laborales en Colombia y establece los derechos y deberes tanto de empleadores como de empleados. Contiene disposiciones relacionadas con el ambiente laboral, la seguridad y salud en el trabajo, entre otros aspectos que influyen en el clima organizacional.

**Ley 1562 de 2012:** Esta ley establece el Sistema de Riesgos Laborales en Colombia, que busca prevenir los accidentes laborales y enfermedades profesionales. Promueve la creación de un ambiente laboral seguro y saludable, lo cual es fundamental para un buen clima organizacional.

**Ley 1438 de 2011:** Si bien esta ley está más enfocada en el sistema de salud en Colombia, también tiene implicaciones para el clima organizacional, ya que promueve la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, lo cual puede impactar positivamente en el bienestar de los empleados y, por ende, en el clima laboral.

### **Cámara de Representantes Congreso de la Republica Colombia**

**Decreto 1083 de 2015:** por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

**Decreto 1567 de 1998:** por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Artículo 24. Área de Calidad de Vida Laboral. El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional

**Decreto 2482 de 2012:** por el cual se. establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión”. Artículo 3. Políticas de desarrollo administrativo. Literal C) Gestión de talento humano. Orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los

empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados.

**Norma OHSAS 18001:** aunque no es una ley colombiana, esta norma internacional de gestión de la seguridad y salud en el trabajo es ampliamente adoptada por empresas en Colombia. Su implementación puede contribuir significativamente a mejorar el clima organizacional al promover prácticas de trabajo seguras y saludables.

**Resolución 652 de 2012:** emitida por el Ministerio de Trabajo Con el fin de promover relaciones interpersonales de respeto y armonía en el lugar de trabajo y garantizar el cumplimiento de la resolución, se creó el Comité de Convivencia laboral. Mecanismo que busca promover el fortalecimiento de relaciones interpersonales y de trabajo. Buscando Contribuir con un buen ambiente de convivencia laboral y de respeto por la integridad de las personas por medio de programas de formación. Mediar en situaciones de conflicto o que causen malestar, generando alternativas que permitan relaciones de trabajo saludables.

Para esta investigación importante la conformación del comité de convivencia laboral, dado que es pieza fundamental para el sostenimiento y la conservación de un excelente clima laboral. Teniendo presente que este comité debe ser neutral y equitativo, no distinguir entre roles y cargos para así ser imparcial al momento de dar solución a eventos o situaciones que requieran de su presencia.

#### **2.1.4 Marco Teórico**

##### **Clima Organizacional.**

Aunque ha ganado popularidad en los últimos años con iniciativas promovidas por grandes corporaciones tecnológicas, el clima organizacional es un tema estudiado desde la década

de 1930 y surgió como consecuencia directa de la clara influencia del estado de ánimo de los trabajadores en el desempeño de las empresas (Rock Content, 2010).

### **Características Clima Organizacional.**

**Subjetividad:** Aunque las mejoras en las instalaciones y las condiciones sanitarias, por ejemplo, favorezcan el clima organizacional, lo que realmente debe analizarse es la percepción de los empleados sobre la empresa (Rock Content, 2010).

**Complejidad:** Precisamente por su naturaleza subjetiva, la gestión del clima organizacional es bastante compleja y depende de varios factores tangibles e intangibles.

Alta Expectativa: Los empleados tienden a crear altas expectativas sobre sus roles y carreras, que involucran intereses particulares y mutuos (Rock Content, 2010).

### **Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes (Shelley Pursell,2023).

### **Características de Cultura Organizacional.**

**Multifactorial:** La cultura organizacional nunca depende exclusivamente de un número reducido de agentes. Por el contrario, está determinada por diversos factores: internos o externos, deliberados o accidentales y positivos o negativos (Shelley Pursell,2023).

**Es Producto de la Interacción:** Los factores que influyen en la conformación de una cultura empresarial nunca actúan de manera aislada. En contraposición, siempre hay una serie de factores interrelacionados que están configurando el modo en que se vive dentro de una organización y la forma en que esta es percibida desde fuera (Shelley Pursell,2023).



## **Diferencias entre Cultura y Clima Organizacional.**

Hasta este momento hemos revisado en términos generales qué es la cultura organizacional y cuáles son sus características más importantes. Sin embargo, es posible que en este punto te preguntes si no podríamos intercambiar el concepto por el de clima organizacional. A fin de cuentas, hemos hablado de la organización que se da dentro de un grupo de personas y de la importancia que esta tiene en sus labores (Shelley Pursell,2023).

## **Estrategias Teóricas del Clima Organizacional.**

**Impacto del Clima Organizacional:** Examina como el clima organizacional puede afectar el comportamiento y el desempeño de los colaboradores, así como los resultados organizaciones, como la satisfacción laboral, el compromiso, la productividad, la retención de empleados y la reputación de la empresa (Alonso Ortega, 2012).

**Medición del Clima Organizacional:** Examina los métodos y herramientas utilizados para medir el clima organizacional, como encuestas de clima laboral, entrevistas, grupos focales y análisis de documentos (Alonso Ortega, 2012).

Las principales teorías analizadas en estos estudios fueron la teoría científica de la administración, la teoría clásica de la administración, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de Rensis Likert. Resultado que confirma la actualidad de dichas teorías para el estudio del clima organizacional (Alonso Ortega, 2012).

## CAPÍTULO III

### 3 Diseño Metodológico

Este método representa todos los aspectos operativos del proceso de investigación. (Bernal, 2010). En este capítulo se explica la metodología utilizada en este estudio.

#### 3.1.1 Línea de investigación institucional

Innovaciones sociales y productivas

##### 3.1.1.1 Eje temático

Gestión estratégica para la globalidad

##### 3.1.1.2 Enfoque de la investigación y paradigma investigativo

Presenta un enfoque cualitativo, que es un conjunto de procedimientos secuenciales que requieren probar hipótesis basadas en los datos recopilados. (Hernández et al., 2014).

Este estudio recolectó datos de empleados de la empresa Makro Supermayorista de la ciudad de Medellín sede Poblado, quienes fueron sometidos a un análisis estadístico, cuyo propósito fue probar las hipótesis presentadas y al mismo tiempo resolver el problema planteado.

Esta investigación es de carácter aplicado porque intentará solucionar objetivamente un problema que se presenta en la vida industrial de la sociedad. Esto significa que se formarán hipótesis viables en torno al problema, lo que conducirá a un conocimiento que no será puramente científico sino tecnológico. (Saupas et al., 2014).

El paradigma de esta investigación se enmarca en el paradigma positivista, que se caracteriza por buscar explicaciones objetivas y verificables a través de métodos cualitativos y el análisis estadístico de datos. En este enfoque, se busca identificar relaciones causales entre variables, estableciendo hipótesis que pueden ser probadas empíricamente mediante la recopilación y análisis de datos cualitativos.

En el estudio del clima organizacional, el paradigma positivista se emplea para investigar las relaciones entre variables específicas del entorno laboral y los resultados organizacionales, como la productividad, la satisfacción laboral y la rotación de personal. Se recopilan datos a través de encuestas, cuestionarios y mediciones objetivas para identificar patrones y tendencias, y se utilizan análisis estadísticos para validar hipótesis y sacar conclusiones basadas en evidencia empírica.

Sin embargo, también se puede integrar un enfoque interpretativo dentro de este paradigma, reconociendo la importancia de comprender las percepciones y experiencias subjetivas de los empleados en relación con el clima organizacional. De esta manera, se puede complementar el análisis cualitativo con métodos cualitativos, como encuestas y análisis de contenido, para obtener una comprensión más completa y holística del fenómeno estudiado.

### **3.1.1.3 Diseño de la investigación**

Esta investigación es de naturaleza no experimental. El diseño no experimental es una investigación que evalúa situaciones que ya existen sin necesariamente crearlas. Los fenómenos ambientales deben observarse sin manipulación de variables y se denominan transaccionales o transversales porque son datos recopilados sobre la situación actual en un momento específico (Hernández et al., 2014).

### **3.1.1.4 Alcance de la investigación**

Este estudio tiene como objetivo principal analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Makro Súper Mayorista, específicamente en su sede ubicada en Poblado. Para lograr este propósito, se empleará una muestra representativa de 81 trabajadores seleccionados de una población total de 102 empleados.

La investigación se centrará en comprender las percepciones y opiniones de los empleados sobre diversos aspectos relacionados con el clima laboral, incluyendo el ambiente físico, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, las recompensas, la competencia, la cooperación y la gestión de conflictos. Además, se explorará la satisfacción de los empleados con respecto a sus puestos de trabajo, sus responsabilidades y las oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

Para recopilar datos, se utilizarán encuestas escritas como principal método de recolección de información. Se emplearán la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y el Índice de Descripción de Puestos (JDI) como instrumentos específicos para evaluar el clima laboral y la satisfacción de los empleados, respectivamente.

El estudio se llevará a cabo en un período de tiempo determinado, durante el cual se realizarán las encuestas y se recopilarán los datos necesarios para el análisis. Se utilizará el método Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad de los instrumentos utilizados, asegurando así la consistencia de los resultados obtenidos. Además, se verificará la validez de los instrumentos para garantizar que efectivamente midan las variables en cuestión.

Se empleará la observación participante como una estrategia adicional para obtener una comprensión más profunda de la situación laboral en Makro Súper Mayorista. Esto implicará pasar tiempo en el lugar de trabajo para observar directamente las interacciones y

dinámicas entre los empleados, lo que contribuirá a una mejor contextualización y análisis de los datos recopilados.

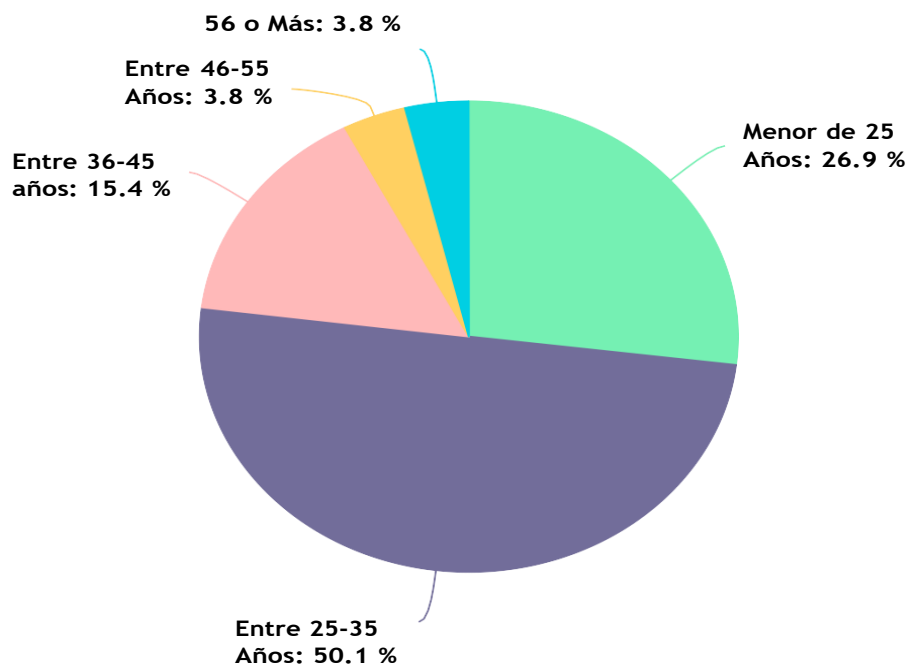
## CAPÍTULO IV

### 4 Resultados y Discusiones

En el presente capítulo se expondrán los resultados obtenidos luego de procesar los datos con el instrumento escogido.

#### DATOS PERSONALES EDAD

Número de respuestas 26



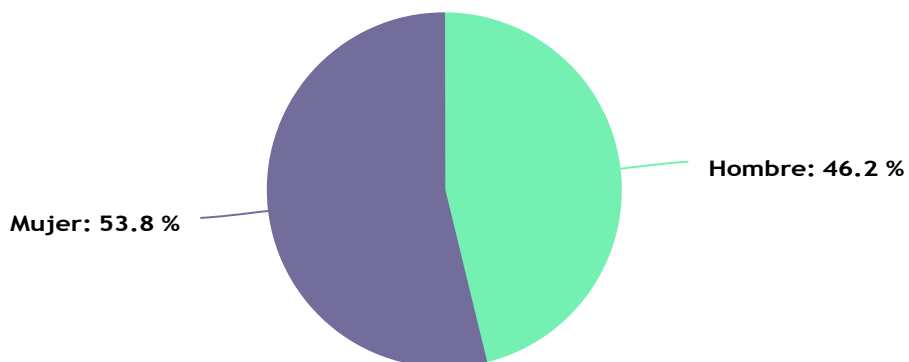
Valor	Porcentaje	Cantidad
Menor de 25 Años	26.9%	7
Entre 25-35 Años	50%	13
Entre 36-45 años	15.4%	4
Entre 46-55 Años	3.8%	1
56 o Más	3.8%	1
Número de respuestas		26

Ilustración 1

## DATOS PERSONALES

### GENERO

Número de respuestas 26



Valor	Porcentaje	Cantidad
Hombre	46.2%	12
Mujer	53.8%	14

Número de respuestas

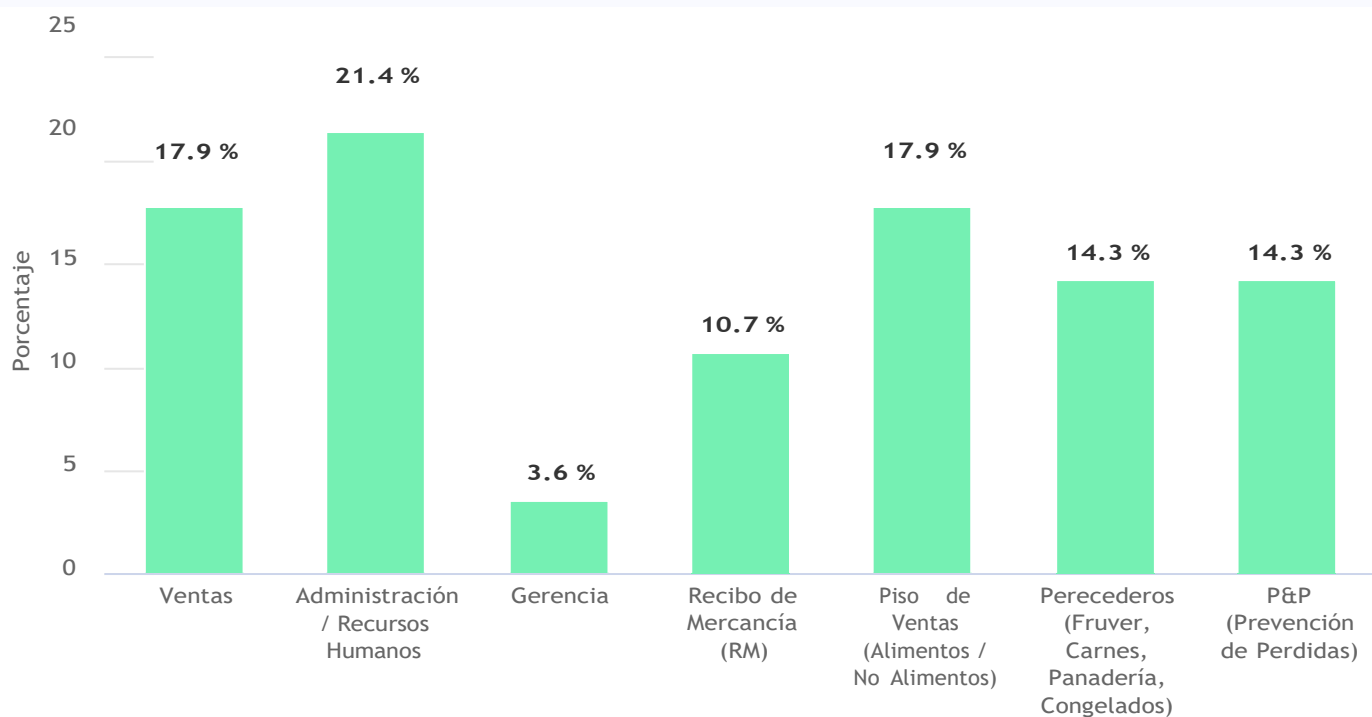
26

Ilustración 3

## AREA DENTRO DE LA COMPAÑIA

### DEPARTAMENTO O AREA A LA QUE PERTENECE

Número de respuestas 28



### DEPARTAMENTO O AREA A LA QUE PERTENECE

Valor	Porcentaje	Cantidad
Ventas	17.9%	5
Administración / Recursos Humanos	21.4%	6
Gerencia	3.6%	1
Recibo de Mercancía (RM)	10.7%	3
Piso de Ventas (Alimentos / No Alimentos)	17.9%	5
Perecederos (Fruver, Carnes, Panadería, Congelados)	14.3%	4
P&P (Prevención de Perdidas)	14.3%	4

Número de respuestas

28

Ilustración 4



## AMBIENTE ORGANIZACIONAL ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA

Número de respuestas 28

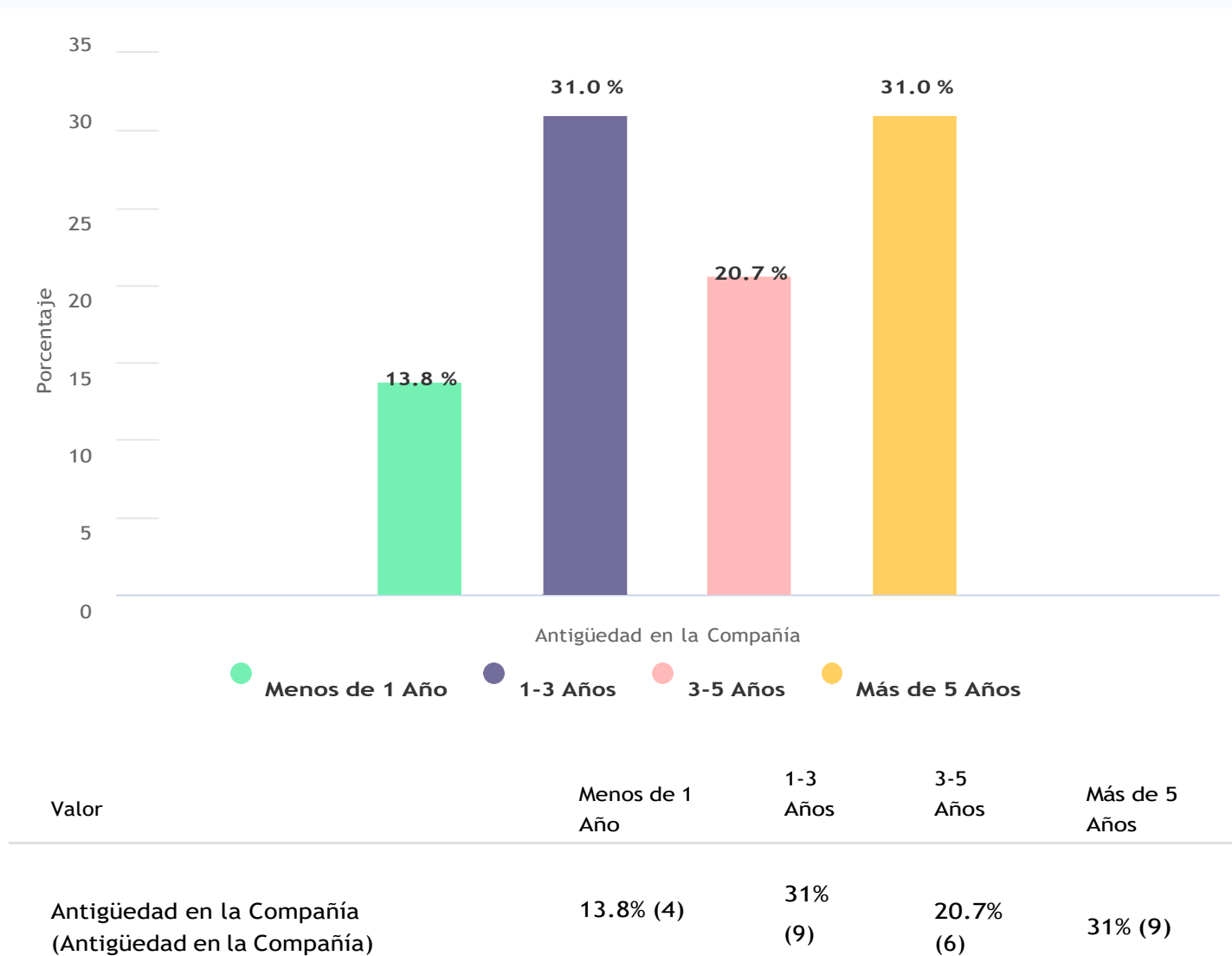
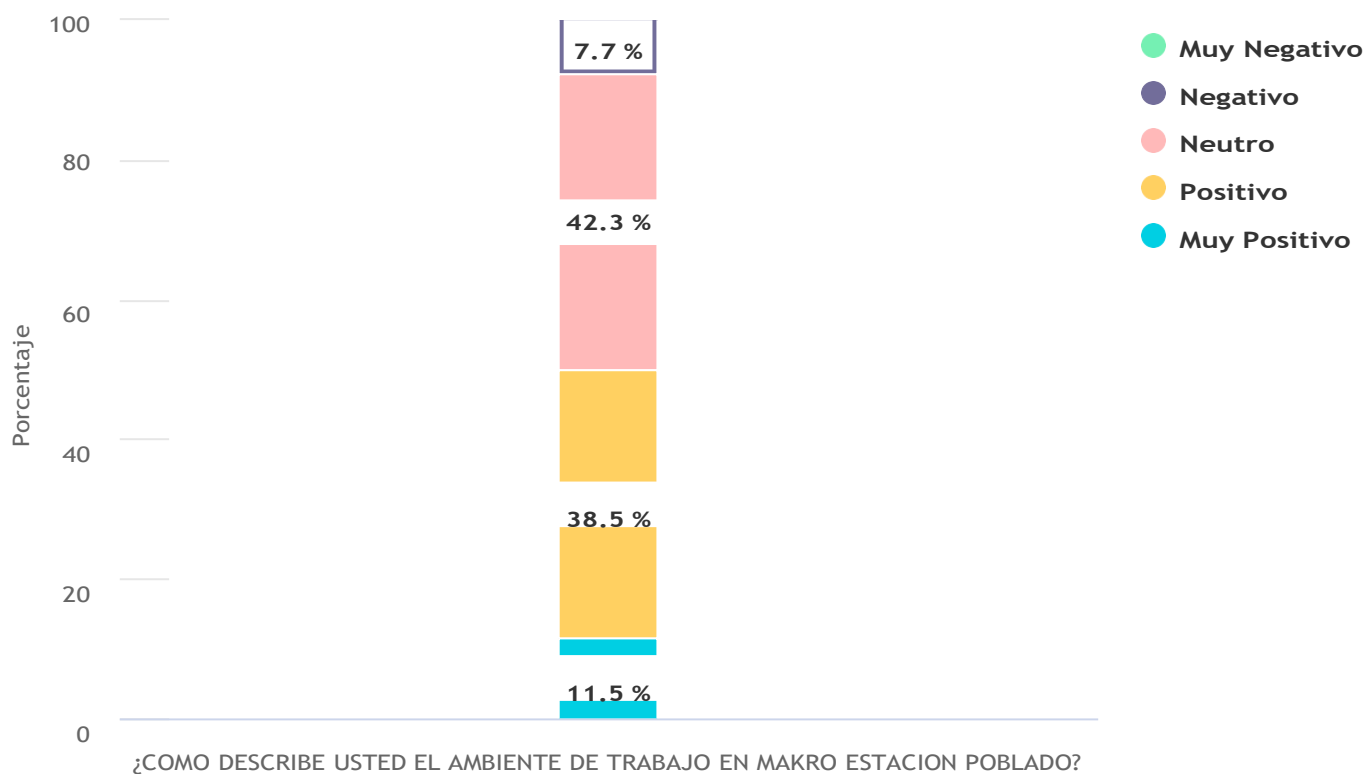


Ilustración 5

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Número de respuestas 28**



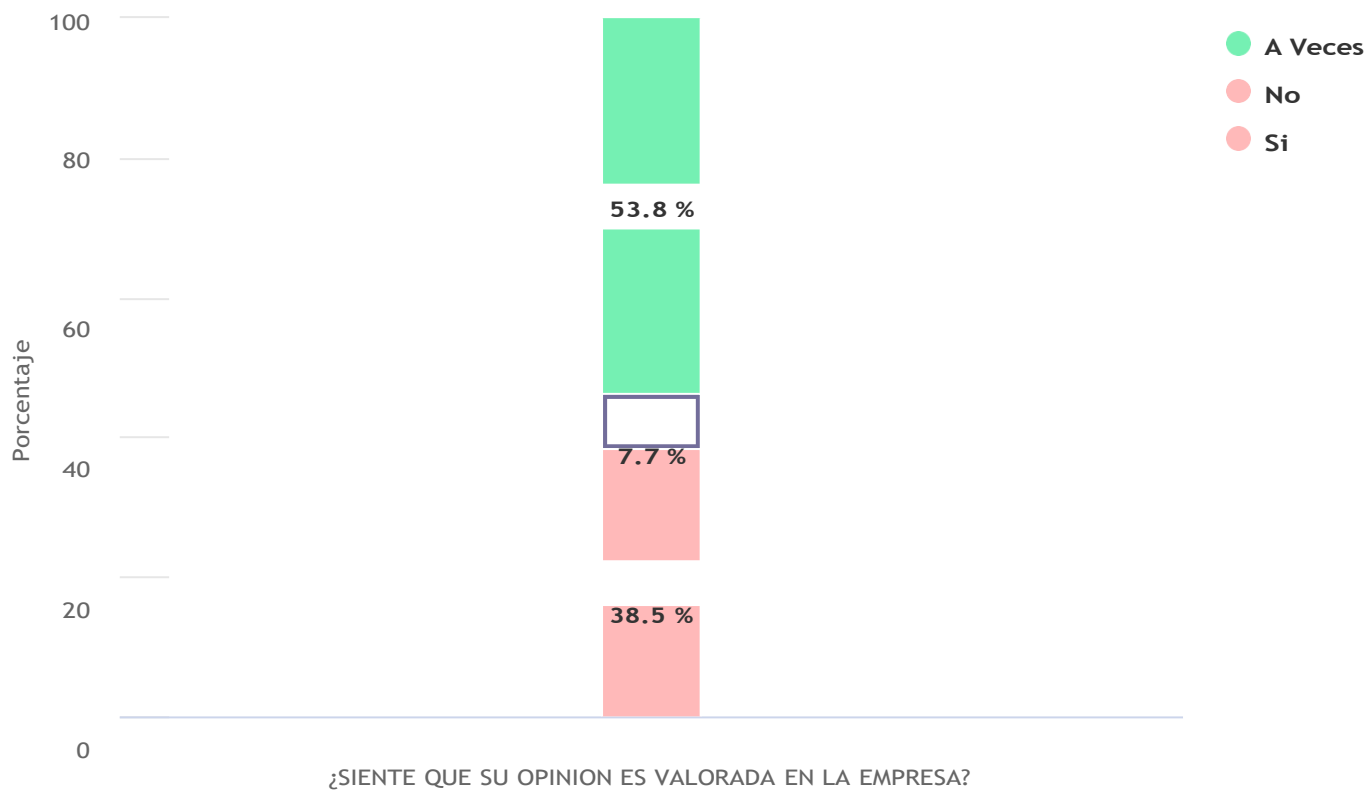
¿COMO DESCRIBE USTED EL AMBIENTE DE TRABAJO EN MAKRO ESTACION POBLADO?

Valor	Muy Positivo	Positivo	Neutro	Negativo	Muy Negativo
¿COMO DESCRIBE USTED EL AMBIENTE DE TRABAJO EN MAKRO ESTACION POBLADO?	11.5% (3)	38.5% (10)	42.3% (11)	7.7% (2)	0% (0)

**Ilustración 6**

AMBIENTE ORGANIZACIONAL  
**OPINION**

Número de respuestas 28

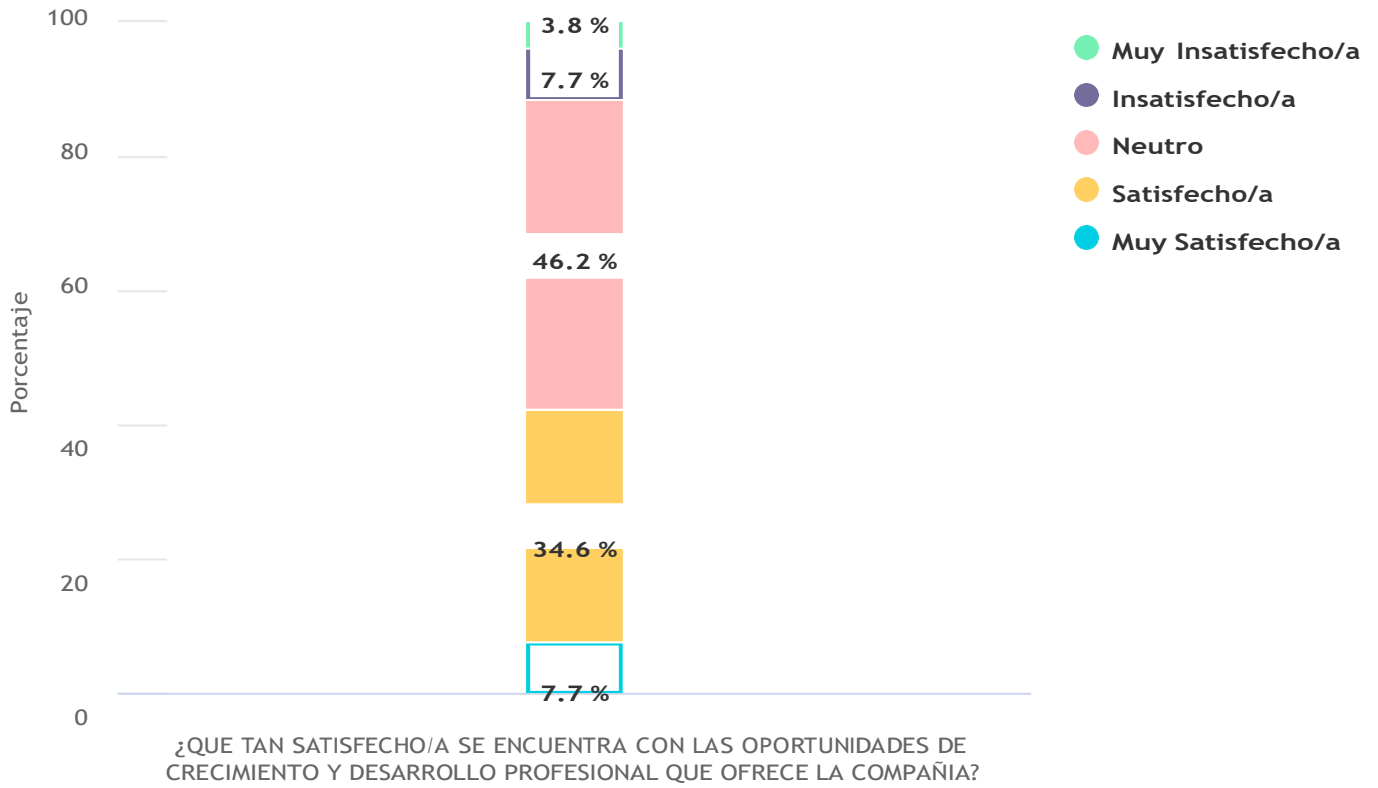


Fila	Si	No	A Veces
¿SIENTE QUE SU OPINION ES VALORADA EN LA EMPRESA?	38.5% (10)	7.7% (2)	53.8% (14)

Ilustración 7

# AMBIENTE ORGANIZACIONAL SATISFACCION

Número de respuestas 28

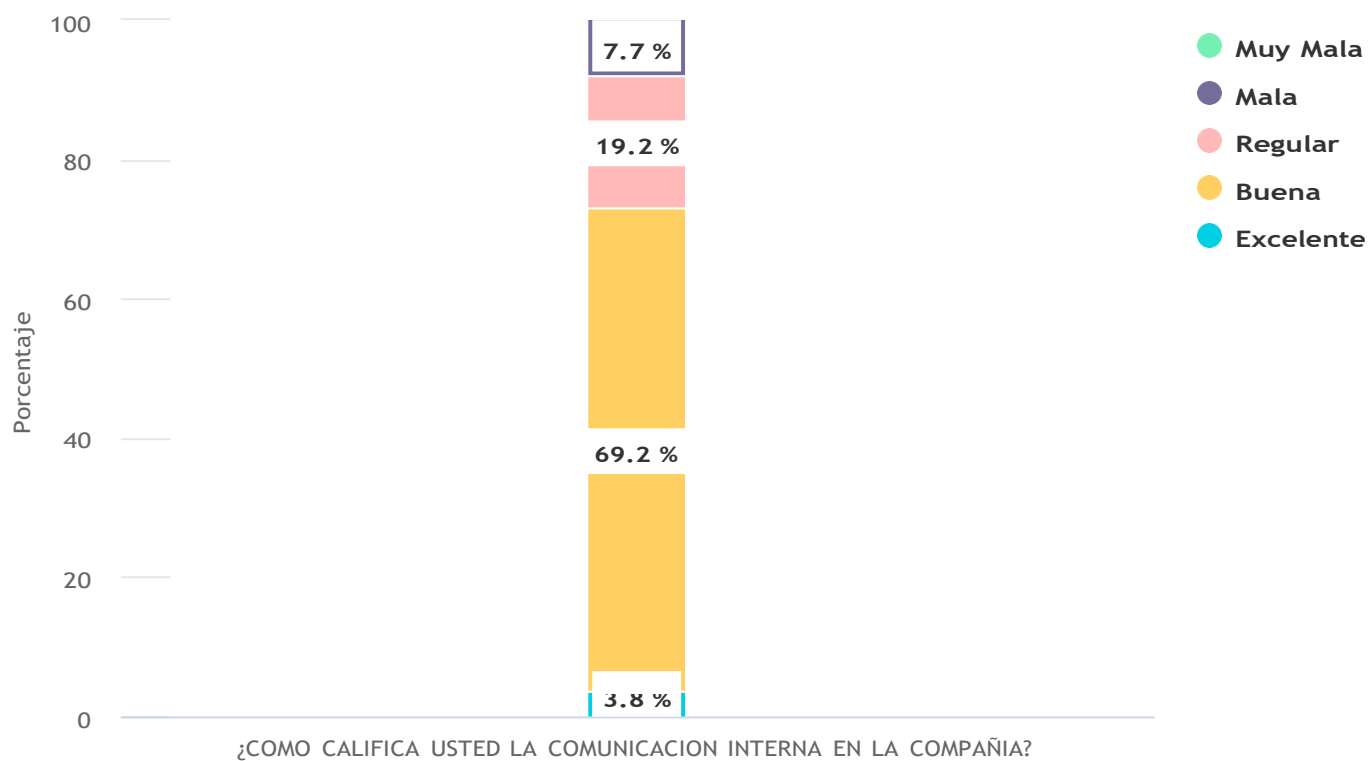


Valor	Muy Satisfecho/a	Satisfecho/a	Neutro	Insatisfecho/a	Muy Insatisfecho/a
¿QUE TAN SATISFECHO/A SE ENCUENTRA CON LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL QUE OFRECE LA COMPAÑIA?	7.7% (2)	34.6% (9)	46.2% (12)	7.7% (2)	3.8% (1)

Ilustración 8

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMUNICACION INTERNA

Número de respuestas 28



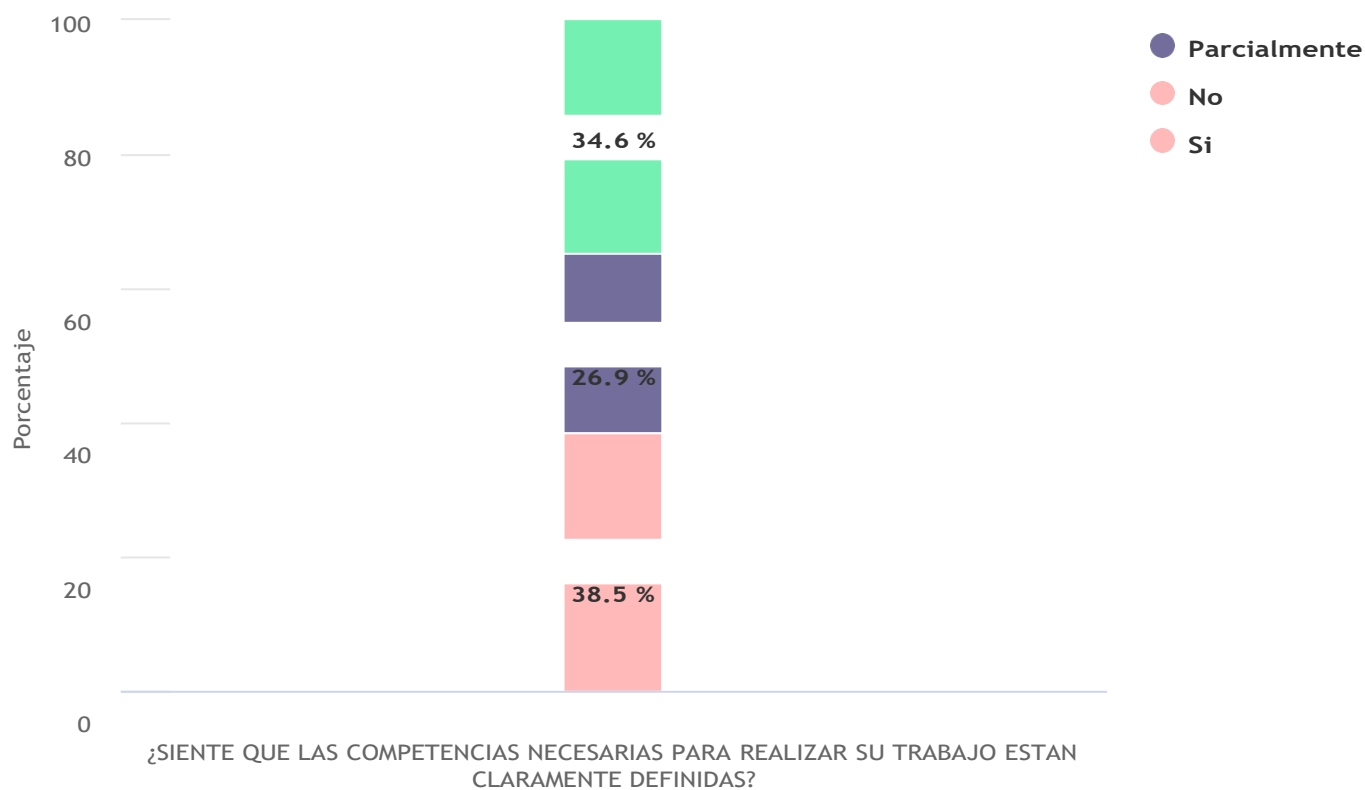
Valor	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
-------	-----------	-------	---------	------	----------

¿COMO CALIFICA USTED LA COMUNICACION INTERNA EN LA COMPAÑIA?	3.8% (1)	69.2% (18)	19.2% (5)	7.7% (2)	0% (0)
--------------------------------------------------------------	----------	------------	-----------	----------	--------

Ilustración 9

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMPETENCIAS

Número de respuestas 28

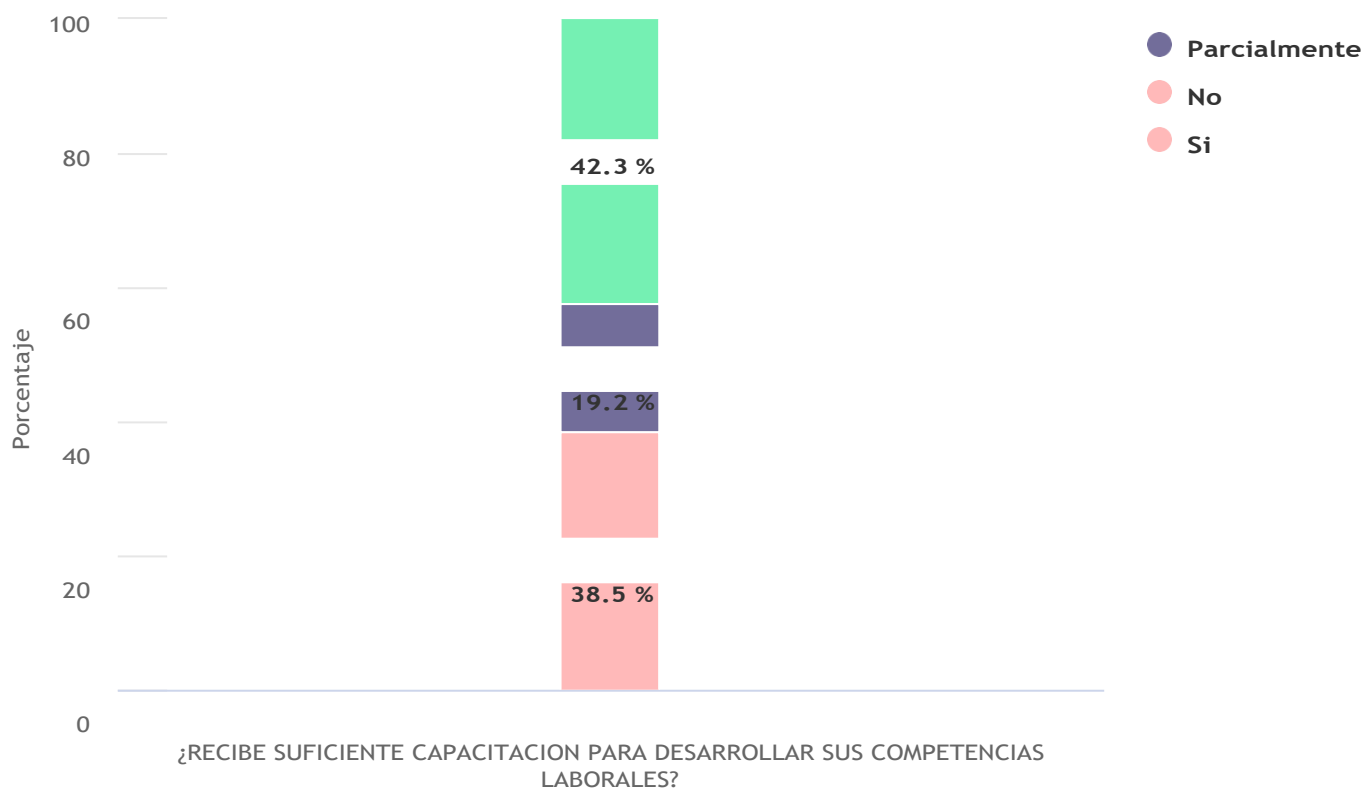


Fila	Si	No	Parcialmente
¿SIENTE QUE LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR SU TRABAJO ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS?	38.5% (10)	26.9% (7)	34.6% (9)

Ilustración 10

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**  
**COMPETENCIAS**

**Número de respuestas 28**

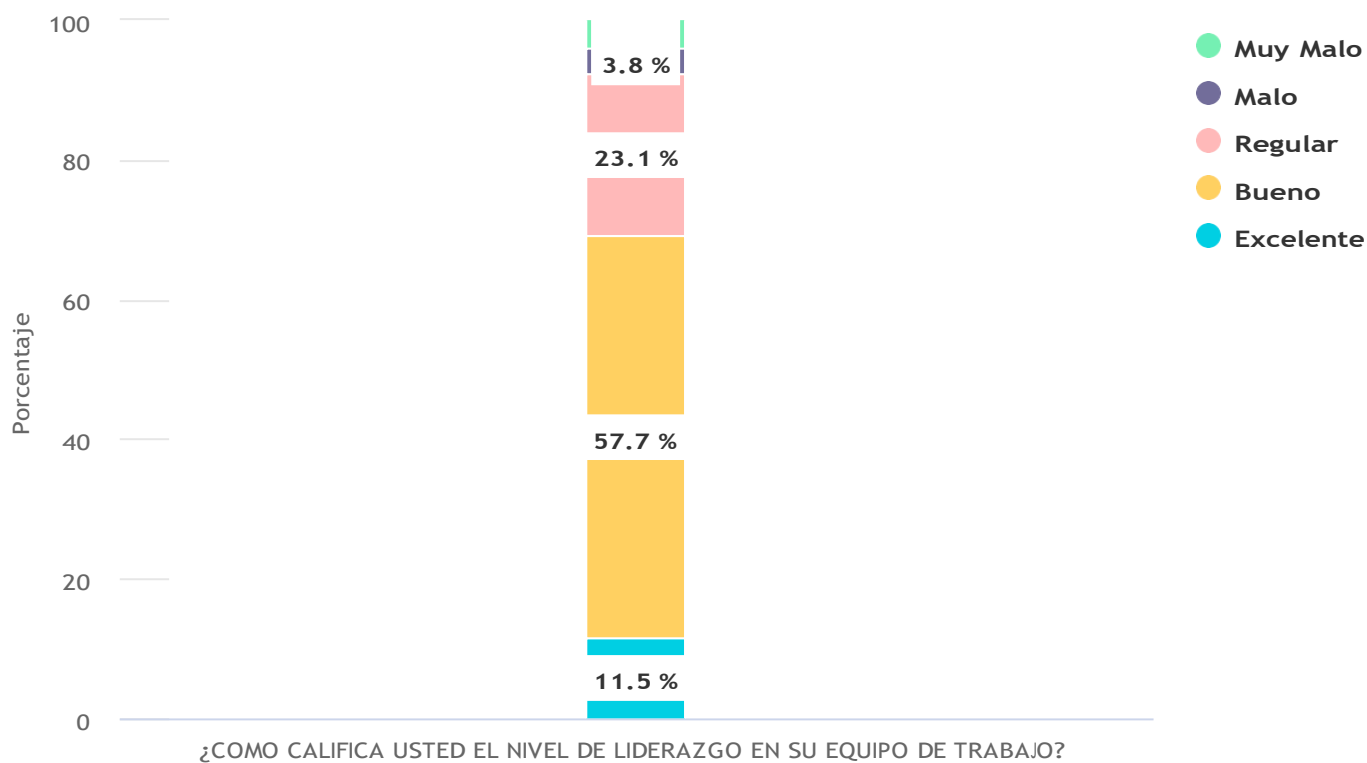


Fila	Si	No	Parcialmente
¿RECIBE SUFICIENTE CAPACITACION PARA DESARROLLAR SUS COMPETENCIAS LABORALES?	38.5% (10)	19.2% (5)	42.3% (11)

**Ilustración 11**

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMPETENCIAS

Número de respuestas 28



Valor	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
¿COMO CALIFICA USTED EL NIVEL DE LIDERAZGO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?	11.5% (3)	57.7% (15)	23.1% (6)	3.8% (1)	3.8% (1)

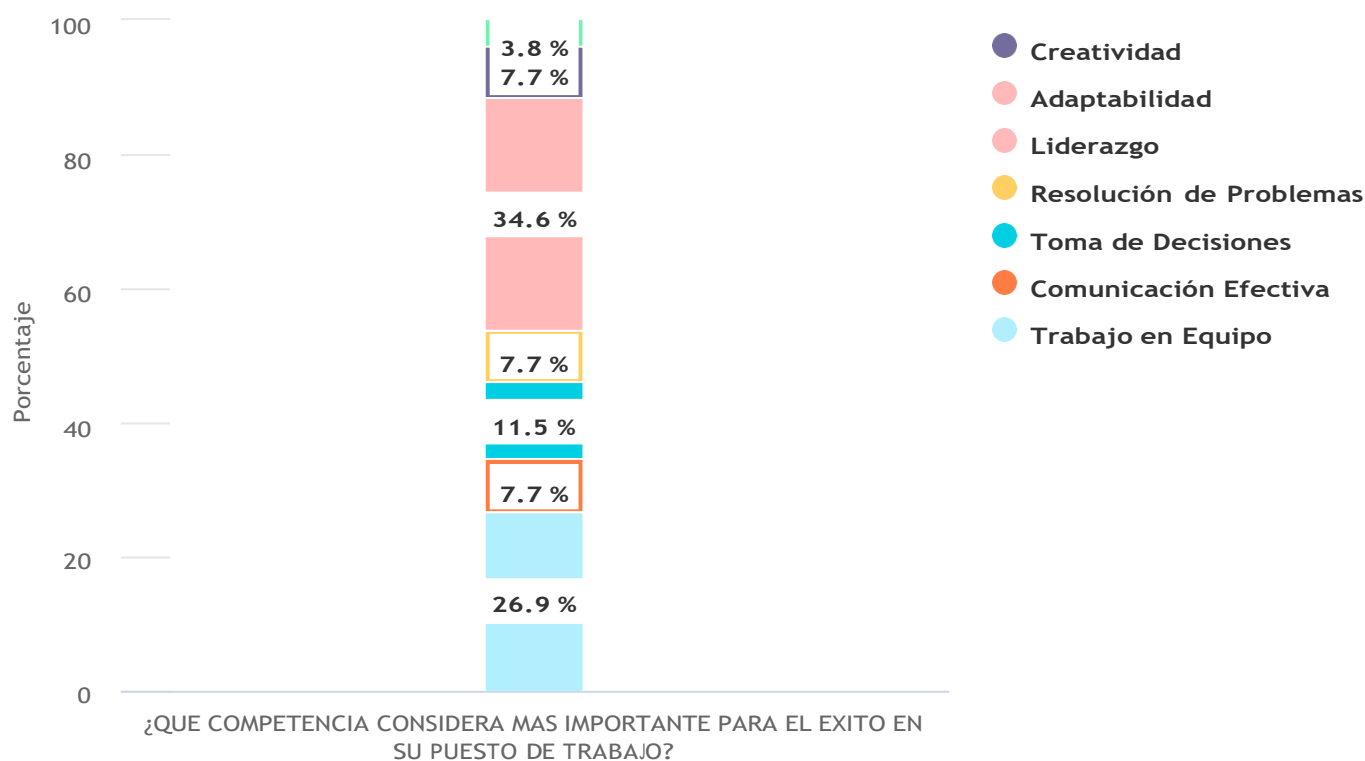
Ilustración 12



# AMBIENTE ORGANIZACIONAL

## COMPETENCIAS

Número de respuestas 28



Valor	Trabajo en Equipo	Comunicación Efectiva	Toma de Decisiones	Resolución de Problemas	Liderazgo
-------	-------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------	-----------

¿QUE COMPETENCIA CONSIDERA MAS IMPORTANTE PARA EL EXITO EN SU PUESTO DE TRABAJO?

26.9% (7)	7.7% (2)	11.5% (3)	7.7% (2)	34.6% (9)
-----------	----------	-----------	----------	-----------

Valor

Adaptabilidad Creatividad

¿QUE COMPETENCIA CONSIDERA MAS IMPORTANTE PARA EL EXITO EN SU PUESTO DE TRABAJO?

7.7% (2)	3.8% (1)
----------	----------

#### **4.1.1.1 Análisis y conclusión de la encuesta realizada**

La encuesta realizada en la empresa Makro Supermayorista S.A.S Tienda Estación Poblado proporciona datos valiosos sobre diferentes aspectos del ambiente organizacional. Como lo son:

**Edad y Género:** La encuesta muestra una distribución equilibrada en cuanto a la edad de los encuestados, con una mayoría en el rango de 25-35 años. En cuanto al género, hubo una ligera mayoría de mujeres.

**Área dentro de la Compañía:** Las áreas más representadas fueron Ventas y Administración/Recursos Humanos.

**Antigüedad y Clima Organizacional:** La mayoría de los encuestados tienen entre 1-3 años de antigüedad en la empresa. Respecto al clima organizacional, la percepción general fue positiva.

**Opinión y Satisfacción:** La mayoría siente que su opinión es valorada en la empresa, y la satisfacción con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional es alta.

**Comunicación Interna y Competencias:** La comunicación interna fue calificada mayoritariamente como buena o excelente. En cuanto a las competencias, la mayoría considera que las necesarias para su trabajo están claramente definidas.

**Liderazgo y Competencias Importantes:** La percepción del liderazgo en los equipos de trabajo fue mayormente positiva. La competencia más importante para el éxito en el puesto de trabajo fue la comunicación efectiva.

Estos datos permiten concluir que, en general, la empresa Makro Supermayorista S.A.S goza de un ambiente organizacional positivo, donde se valora la comunicación, el liderazgo y se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional satisfactorias.

#### **4.1.1.2 Planes de Mejora**

Basado en el análisis, se sugiere un plan de mejora para el clima organizacional en Makro Súper Mayorista, específicamente en su sede en Poblado. Se recomienda implementar las siguientes estrategias:

En primer lugar, es fundamental fortalecer la comunicación interna mediante la creación de canales efectivos que fomenten la transparencia y la retroalimentación entre líderes y colaboradores. Esto permitirá una mayor conexión afectiva del personal con la misión organizacional y sus roles dentro de la empresa. Además, se propone promover el desarrollo profesional a través de programas de capacitación y mentorías que impulsen el crecimiento y la retención del talento. Asimismo, se sugiere fortalecer el liderazgo mediante la formación de habilidades de gestión efectiva y el reconocimiento de líderes comprometidos con el clima laboral positivo. Para mejorar el bienestar de los empleados, se deben implementar iniciativas de salud laboral y beneficios competitivos que promuevan un equilibrio entre la vida personal y laboral. Por último, se recomienda fomentar la cultura organizacional a través de la definición clara de valores y la promoción de actividades que fortalezcan la identidad y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Estas estrategias, basadas en las necesidades identificadas en la investigación del clima organizacional, contribuirán a mejorar la percepción del ambiente laboral, aumentar la satisfacción de los empleados y fortalecer la productividad y el compromiso en Makro Súper Mayorista.

#### **4.1.1.3 Alternativas de Estrategias**

- Fortalecer los canales de comunicación interna: implementar reuniones

periódicas, boletines informativos y plataformas digitales.

- Mejorar la retroalimentación entre líderes y colaboradores: establecer un sistema de reuniones de seguimiento y reconocimiento.
- Implementar programas de bienestar laboral: actividades de integración, programas de salud y beneficios.
- Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional: establecer un plan de formación continua.
- Implementar un programa de mentorías y coaching para el crecimiento de los colaboradores.
- Capacitar a los gerentes y supervisores en habilidades de liderazgo efectivo.
- Establecer un sistema de promociones y ascensos transparente y basado en el mérito.
- Definir y comunicar de manera clara los valores, misión y objetivos de la empresa.
- Alinear las prácticas de gestión de talento humano con la cultura organizacional deseada.

#### **4.1.1.4 Retribución**

La implementación del plan de mejora del clima organizacional en Makro Estación Poblado podría generar los siguientes beneficios para la empresa:

- **Mejora en la productividad y desempeño de los empleados:**
  - Al fortalecer la comunicación, el desarrollo profesional y el liderazgo, se espera que los colaboradores se sientan más motivados, comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales.
  - Un mejor clima laboral se traduce en una mayor eficiencia y calidad en el trabajo realizado por los empleados.

- **Aumento de la satisfacción y retención del talento:**
  - Al mejorar el bienestar de los empleados y fomentar una cultura organizacional positiva, se incrementará la satisfacción y el sentido de pertenencia de los colaboradores.
  - Esto se reflejará en una menor rotación de personal y una mayor capacidad para atraer y retener talento calificado.
- **Mejora de la imagen y reputación de la empresa:**
  - Un clima organizacional saludable y empleados satisfechos se traducen en una mejor imagen y reputación de la empresa en el mercado.
  - Esto puede facilitar la atracción de nuevos clientes y socios comerciales, así como mejorar la percepción de la marca.
- **Incremento de la competitividad y los resultados financieros:**
  - Al contar con un equipo de trabajo más motivado, productivo y comprometido, la empresa podrá mejorar su desempeño y resultados financieros a largo plazo.
  - Un mejor clima organizacional se refleja en una mayor eficiencia operativa, calidad del servicio y satisfacción del cliente.

## CAPÍTULO V

### Conclusión

Basado en el análisis del clima organizacional en Makro Estación Poblado, se puede concluir y ofrecer recomendaciones de la siguiente manera:

Tras analizar detalladamente el clima organizacional en Makro Estación Poblado, se evidencia la importancia crítica de este factor para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. La alta tasa de rotación de personal y las repercusiones negativas en el funcionamiento interno y la reputación de Makro S.A.S resaltan la necesidad urgente de mejorar el clima laboral en esta sucursal específica. La falta de un análisis exhaustivo previo ha dificultado la identificación de problemas específicos, lo que subraya la relevancia de este estudio para comprender las percepciones, actitudes y valores de los empleados, así como para implementar estrategias efectivas que promuevan un ambiente de trabajo positivo y fortalezcan la posición competitiva de la empresa en el mercado mayorista.

### Recomendaciones

**1. Estrategias de Comunicación Interna:** Implementar canales efectivos de comunicación que fomenten la transparencia, la confianza y la colaboración entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos.

**2. Desarrollo Profesional:** Ofrecer oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional para motivar a los empleados y aumentar su compromiso con la organización.

**3. Liderazgo Inspirador:** Fomentar un estilo de liderazgo participativo, orientado al desarrollo personal y al apoyo a los empleados para crear un clima laboral positivo.

**4. Bienestar Laboral:** Priorizar el bienestar físico y emocional de los empleados, promoviendo un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

**5. Cultura Organizacional:** Fortalecer los valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de la organización para influir positivamente en el clima laboral.

Estas recomendaciones buscan abordar las causas subyacentes que contribuyen a la percepción negativa del clima organizacional en Makro Estación Poblado, con el objetivo de mejorar la satisfacción de los colaboradores, fortalecer la relación con los clientes y consolidar la posición de la empresa en el mercado.

## Referencias

- Brunet, L. (2014). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hil
- De la Cruz, N. & Ubaldo, Y. (2022). La satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Makro supermayorista con sede en Huancayo. Tesis digital. Universidad Continental. Facultad de ciencias de la empresa. 0000-0001-7474-0210
- El Tiempo, C. F. G. O. R. de. (1998, February 16). MAKRO REDUJO A LA MITAD LA JORNADA DE SUS EMPLEADOS. El Tiempo.  
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-798938>
- Fiallo, D. Alvarado, P. y Soto L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Forbes Staff. (2020). Empresas peruanas se reinventan para afrontar crisis generada por coronavirus - Forbes Centroamérica • Información de negocios y estilo de vida para los líderes de Centroamérica y RD.  
<https://forbescentroamerica.com/2020/05/21/empresasperuanas-se-reinventan-para-afrontar-crisis-generada-por-coronavirus/>
- Gómez Sánchez, D., Recio Reyes, R., Avalos Sekeres, M., & González Ortiz, J. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de rio verde, S.L.P. Revista de Psicología y Ciencias Del Comportamiento de La Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales, 4(1), 59–76. <https://doi.org/10.1804/rpcc-uacjs.v4i1.63.g156>



- González Santa Cruz, F. (2011). Satisfacción laboral y compromisos organizativo. Estudio aplicado al sector hotelero en la prov. de Córdoba. In Universidad de Córdoba: Vol. Tesis doct. [www.uco.es/publicaciones](http://www.uco.es/publicaciones)
- Hernández, R., Méndez, S. y Valencia, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y Administración 59 (1).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press.
- Makro supermayorista S.A.S. 2015. Historia y presentación de la empresa [Online]. Internet, <http://www.makro.com/es/empresa.aspx> [20 de mayo de 2016].
- Ramírez, J. D. S. (2019). ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MACRO PROCESO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA UBICADA EN UN MUNICIPIO DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA. Edu.Co.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/ce1be63d-6e41-407d-88e6-74d3f2e88505/content>
- Rogers, E. Rogers, R. (1990). La comunicación en las organizaciones. McGraw Hill. -
- Arenas, A. (2013). Percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las instituciones educativas san isidro y francisco de paula Santander, Ibagué y Tolima. universidad nacional abierta y a distancia (UNAD).
- Serrato, M (2011). Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia Ltda. Facultad de ciencias Administrativas. Universidad de la Salle. –

Sierra, D. & Herrera, J. (2016). DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA EN LA EMPRESA MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S. Facultad de Ingenierías. Unicordoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/94aa22a8-1958-4f7b-b32c-3e21576edc2e/content>

[Schneider, B. \(1975\). Organizational climates: An essay. Personnel Psychology, 28\(4\), 447–479.](#)

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (n.d.). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. Edu.Mx. Retrieved March 4, 2024, from <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>